

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞANLARIN KARANLIK LİDERLİK VE
KAYIRMACILIK ALGILARININ PRESENTEİZM
(İŞTE VAROLAMAMA) ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Prof. Dr. LUTFİYE ÖZDEMİR HANİFİ KARAÇINAR

MALATYA-2022

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

ÇALIŞANLARIN KARANLIK LİDERLİK VE KAYIRMACILIK
ALGILARININ PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA) ÜZERİNE ETKİSİ:
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
HANİFİ KARAÇINAR

DANIŞMAN
PROF. DR. LUTFİYE ÖZDEMİR

MALATYA-2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”** adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım tüm kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Hanifi KARAÇINAR

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile tekstil sektöründeki çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisinin tespiti amaçlanmaktadır. Literatürde karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm değişkenlerinin birlikte çalışıldığı bir araştırmanın olmaması, bu üç değişkenin bir arada çalışılmasına karar vermede etkili olmuştur. Bu değişkenlerin birlikte çalışıldığı, ilişki ve etkilerinin ortaya konduğu ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir.

Doktora tezimin hazırlanması sürecinde bilgi, birikim ve tecrübesiyle desteğini hiç bir zaman esirgemeyen çok değerli hocam, danışmanım, sayın Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR başta olmak üzere, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında görev yapan tüm hocalarıma katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca desteğini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

Hanifi KARAÇINAR

ÖZET

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürmesi ve rakipleri karşısında avantaj sağlaması örgütsel başarılarına bağlıdır. Örgütsel başarı göstergelerinin başında gelen verimlilik ve performansın sağlanmasında ise çalışanların verimliliği oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde çalışanları ve dolayısıyla onların verimliliklerini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu kapsamda liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin liderin aldığı karar ve davranışlarına olumsuz yönde yansımaları olarak tanımlanan karanlık liderlik, çalışanları etkilemektedir. Bununla birlikte örgütte çalışanın liyakat ve yeterlilik gibi özellikleri dikkate alınmaksızın, akrabalık, arkadaş-dostluk bağı esas alınarak örgütte bir mevkiye getirilmesi olan kayırmacılık ve çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen, görevlerini tam anlamıyla yerine getirememeleri olan presentizm (işte varolamama), çalışan verimliliğinde öne çıkmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisini araştırmaktır. Ayrıca, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisinin onların demografik özelliklerine göre bir değişiklik gösterip göstermediği de araştırılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın önemli bir kuramsal boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın evreni; Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmış olup toplam 513 anket değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde; SPSS 26.0 ve SPSS AMOS 24,0 programları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre karanlık liderlik ve kayırmacılık ile presentizm arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan karanlık liderlik ile kayırmacılık arasında ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna bağlı olarak yapılan analizlerde çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılamalarında meydana gelen artışlar presentizmin de artmasına neden olmaktadır. Presentizmin zararları düşünüldüğünde, örgütlerin karanlık liderlik ve kayırmacılık ile mücadelelerinin kaçınılmaz olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Karanlık Liderlik, Kayırmacılık, Presentizm, Tekstil

ABSTRACT

Today, in the conditions of increasing competition with globalization the survival of organizations and their advantage over their competitors depend on their organizational success. The productivity of the employees has a very important place in ensuring efficiency and performance, which are the leading indicators of organizational success. There are many factors that affect the employees and therefore their productivity in organizations. In this context, dark leadership which is defined as the negative reflection of the negative characteristics in the leader's personality on the decisions and behaviors of the leader, affects the employees. In addition, favoritism which is the appointment of the employee to a position on the basis of kinship, friendship-friendship, without considering the characteristics such as merit and competence and presenteeism which is defined as the inability of current employees to fulfill their duties despite being at work, come to the fore in employee productivity.

The main purpose of this research is; to investigate the effect of employees' dark leadership and favoritism perceptions on presenteeism. In addition, it is also investigated whether the effect of employees' dark leadership and favoritism perceptions on presenteeism varies according to their demographic characteristics. In this context, it is thought that the research fills an important theoretical gap.

The universe of the research; Employees in medium and large-scale textile enterprises operating in the province of Malatya are formed. Questionnaire technique was used to collect the data, and a total of 513 questionnaires were evaluated. In the analysis of data; SPSS 26.0 and SPSS AMOS 24.0 programs were used. According to the findings, a moderate, positive and significant relationship was found between dark leadership and favoritism with presenteeism. On the other hand, a high level, positive and significant relationship was found between dark leadership and favoritism. In the analyzes made accordingly, it was found that the dark leadership and favoritism perceptions of the employees had a significant effect on presenteeism. Increases in employees' perceptions of dark leadership and favoritism cause presenteeism to increase. Considering the harms of presenteeism, it has been concluded that the struggle of organizations against dark leadership and favoritism is inevitable.

Key Words: Dark Leadership, Favoritism, Presenteeism, Textile

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KARANLIK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Karanlık Liderlik.....	8
1.2.1. Karanlık Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	9
1.2.2 Karanlık Liderliğin Tarihsel Gelişimi	10
1.2.3. Karanlık Liderliğin Önemi	11
1.2.4. Liderin Kişiliğindeki Karanlık ve Aydınlik Taraf.....	12
1.2.4.1. Karanlık Liderliğı Ortaya Çıkaran Nedenler	13
1.2.4.2. Karanlık Liderliğin Belirtileri	15
1.2.4.3. Karanlık Tarafın Oluşumu	16
1.2.5. Karanlık Liderlik Tarzları	17
1.2.5.1. Zorlayıcı Lider	18
1.2.5.2. Narsist Liderlik	19
1.2.5.3. Paranoyak Lider	21
1.2.5.4. Duygusal Bağımlı Lider.....	22
1.2.5.5. Pasif-Agresif Lider.....	23
1.2.5.6. Küçük Tiranlık	24
1.2.5.7. İstismarcı Yönetim.....	25
1.2.5.8. Zehirleyici (Toksik) Lider.....	26
1.2.5.9. Yıkıcı Liderlik.....	29

1.2.5.10. Kötü Liderlik.....	30
1.2.5.11. Etik Dışı Liderlik	31
1.2.6. Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Karanlık Liderlik Algısı	32

İKİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK DAVRANIŞI

2.1. Kayırmacılık Kavramı ve Tanımı	37
2.2. Kayırmacılığın Tarihi Gelişimi.....	41
2.3. Kayırmacılıkla İlgili Kavramlar.....	44
2.3.1. Ayırmacılık Kavramı	44
2.3.2. Pozitif Ayırmacılık.....	45
2.3.3. Liyakat Kavramı.....	46
2.4. Kayırmacılığı Ortaya Çıkaran Etkenler	48
2.5. Kayırmacılığın Türleri	49
2.5.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	50
2.5.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)	51
2.5.3. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)	52
2.5.4. Hizmet Kayırmacılığı (Klientalizm)	53
2.5.5. Gönül Yapma (Suvasyon)	54
2.5.6. Cinsel Kayırmacılık.....	54
2.6. Kayırmacılığın Alt Boyutları	55
2.6.1. İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık.....	56
2.6.2. İşlemden Kayırmacılık	57
2.6.3. Terfide Kayırmacılık	58
2.7. Kayırmacılığın Nedenleri ve Sonuçları	59
2.8. Kayırmacılığa Karşı Alınabilecek Önlemler	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA)

3.1. Presenteizm Kavramı ve Tanımı.....	66
3.2. Presenteizmin Tarihsel Gelişimi.....	69
3.3. Presenteizm Kavramının Önemi	71
3.4. Presenteizm ile İlgili Kavramlar	73

3.5. Presenteizm Türleri.....	76
3.5.1. Hastalık Kaynaklı Presenteizm	77
3.5.2. Hastalık Kaynaklı Olmayan Presenteizm.....	77
3.6. Presenteizmin Nedenleri	77
3.6.1. Presenteizmin Bireysel Nedenleri	79
3.6.1.1. Demografik Değişkenler	79
3.6.1.2. Kişilik Yapısı	82
3.6.1.4. İş-Yaşam Dengesi	83
3.6.1.5. Hastalık Türü	83
3.6.2. Presenteizmin Örgütsel Nedenleri.....	84
3.6.2.1. İş Ortamı	85
3.6.2.2. Örgüt Kültürü.....	85
3.6.2.3. Çalışma Süreleri.....	86
3.6.2.4. Hiyerarşik Seviye.....	87
3.6.2.5. İş Güvencesi.....	87
3.6.2.6. Çalışana Yönelik Tutum	88
3.6.2.7. Meslek Hastalıkları	88
3.6.2.8. Küçülme Stratejisi.....	88
3.6.2.9. Ücret Miktarı.....	89
3.6.2.10. Mobbing Uygulaması.....	90
3.6.3. Presenteizmin Çevresel Nedenleri.....	90
3.6.3.1. Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler	91
3.6.3.2. Trafik ve Çevre Problemleri	91
3.7. Presenteizmin Sonuçları	91
3.7.1. Presenteizmin Bireysel Sonuçları.....	92
3.7.1.1. Performans Düşüklüğü.....	93
3.7.1.2. Motivasyonda Azalma	93
3.7.1.3. İş Memnuniyetsizliği	94
3.7.2. Presenteizmin Örgütsel Sonuçları	94
3.7.2.1. Verimlilik Kaybı	95
3.7.2.2. İş gören Devri Artışı	96
3.7.2.3. Maliyet Artışı	97

3.8. Presenteizme Karşı Alınabilecek Önlemler	99
3.9. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presenteizm (İşte Varolamama) Arasındaki İlişki	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KARANLIK LİDERLİK VE KAYIRMACILIK ALGILARININ PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA) ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	104
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	104
4.3. Araştırmanın Varsayımları	105
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	105
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	106
4.6. Araştırmanın Yöntemi	109
4.7. Veri Toplama Araçları	109
4.8. Araştırmanın Analizi ve Bulguları	111
4.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	111
4.8.2. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	113
4.8.2.1. Karanlık Liderlik Ölçeği Bulguları	114
4.8.2.2. Kayırmacılık Ölçeği Bulguları	116
4.8.2.3. Presenteizm Ölçeği Bulguları	117
4.8.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Testi	119
4.8.4. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular	120
4.8.5. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık, Presenteizm Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	122
4.8.6. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Bulguları	127
SONUÇ VE TARTIŞMA	138
ÖNERİLER	155
KAYNAKÇA	161
EKLER	195
EK.1 Anket Örneği	195
EK.2 Ölçek Kullanım İzinleri	199
EK.3 Etik Kurul Kararı	203

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Karanlık Tarafın Oluşum Süreci	16
Tablo 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	112
Tablo 4.2. Karanlık Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	114
Tablo 4.3. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları .	115
Tablo 4.4. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	116
Tablo 4.5. Kayırmacılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları.....	117
Tablo 4.6. Presenteizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	117
Tablo 4.7. Presenteizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları	118
Tablo 4.8. Değişkenler İçin Normallik Analizi: Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	120
Tablo 4.9. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	120
Tablo 4.10. Kayırmacılık ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	121
Tablo 4.11. Presenteizm ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular.....	122
Tablo 4.12. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presenteizm Arasındaki İlişkiler	123
Tablo 4.13. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presenteizm Değişkenlerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	124
Tablo 4.14. Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm Üzerine Etkisi.....	128
Tablo 4.15. Çalışanların Karanlık Liderlik Algılarının Presenteizm Üzerine Etkisi ...	128
Tablo 4.16. Çalışanların Algıladıkları Bezdiren Davranışların İşi Tamamlama Üzerine Etkisi	129
Tablo 4.17. Çalışanların Algıladıkları Bezdiren Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi.....	129
Tablo 4.18. Çalışanların Algıladıkları Samimiyetsiz Davranışların İşi Tamamlama Üzerine Etkisi.....	130
Tablo 4.19. Çalışanların Algıladıkları Samimiyetsiz Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi.....	130

Tablo 4.20. Çalışanların Algıladıkları Zorbaca Davranışların İşi Tamamlama Üzerine Etkisi	130
Tablo 4.21. Çalışanların Algıladıkları Zorbaca Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi.....	131
Tablo 4.22. Çalışanların Kayırmacılık Algılarının Presenteizm Üzerine Etkisi.....	131
Tablo 4.23. Çalışanların Algıladıkları Terfide Kayırmacılığın İşi Tamamlama Üzerine Etkisi	132
Tablo 4.24. Çalışanların Algıladıkları Terfide Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi.....	132
Tablo 4.25. Çalışanların Algıladıkları İşlemden Kayırmacılığın İşi Tamamlama Üzerine Etkisi	133
Tablo 4.26. Çalışanların Algıladıkları İşlemden Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi.....	133
Tablo 4.27. Çalışanların Algıladıkları İşe Alma ve Personel Seçimindeki Kayırmacılığın İşi Tamamlama Üzerine Etkisi.....	134
Tablo 4.28. Çalışanların Algıladıkları İşe Alma ve Personel Seçimindeki Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi	134
Tablo 4.29. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Karanlık Liderlik Üzerine Etkisi.	135
Tablo 4.30. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Kayırmacılık Üzerine Etkisi	136
Tablo 4.31. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Presenteizm Üzerine Etkisi	137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırma Modeli	107
Şekil 4.2. Karanlık Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	115
Şekil 4.3. Kayırmacılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	116
Şekil 4.4. Presenteizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	118



KISALTMALAR LİSTESİ

- AGFI:** Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI: İyilik Uyum İndeksi
NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMR: Kök Artık Kareler Ortalaması
RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
TDK: Türk Dil Kurumu
TLİ: Tucker-Lewis İndeksi
Vb. : Ve benzeri
Vd. : Ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmelerdeki mal ve hizmetlerin üretiminde; emek önemli bir üretim faktörü olarak öne çıkmaktadır. Tekstil sektörü gibi emek yoğun örgütlerin üretim süreçlerinde verimlilik ve kalitenin sağlanmasında çalışanların temel bilgi ve becerilerinin yanında çalışma koşulları ve yöneticiler gibi unsurlar da önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanları etkileyen unsurların tespit edilip insan kaynağının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda insan kaynağının etkin ve iyi bir biçimde yönetilmesinde liderlik ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında son derece önemli bir unsur olarak görülen liderler ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, liderlerin olumlu davranışlarına yöneliktir. Liderlerde istenmeyen ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanan karanlık lider davranışlarıyla ilgili olarak yapılmış çalışma sayısı ise oldukça azdır. Bu yönüyle karanlık liderliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanı ve örgütü nasıl etkilediği önem arz etmektedir. Dünyada demokrasi, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi kavramların önemi artarken bu değerleri örgütlerine yansıtamayan liderler ise eleştirilmeye başlanmıştır. Faaliyetlerini sürdüren yöneticiler uygulamalarında liyakat ve yeterlilik gibi objektif davranışlar yerine kayırmacı davranış sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde kayırmacılığın yapılıp yapılmaması, eğer kayırmacılık yapılıyorsa, çalışanların örgüt ve yöneticileriyle ilişkisini nasıl etkilediği önem taşımaktadır. Çalışanların örgütlerde fiziksel olarak var olmasına karşılık tam olarak kendilerinden beklenen performanslarını sergileyememeleri olarak tanımlanan presentizmde örgütler açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla presentizmin örgüt ve çalışan üzerindeki etkileri araştırılmakta ve presentizmi tetikleyen unsurlar tespit edilmektedir. Bu kapsamda karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizme neden olan önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde etkisi, bu etkinin yönü ve düzeyi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında ayrıca, çalışanların demografik özelliklerine göre karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisi tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın önemli bir kuramsal boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Araştırma verisi, Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerindeki çalışanlarından toplanmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmış olup toplam 513 anket değerlendirilmiştir. Çalışmada SPSS 26.0 programı yardımıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar; örgütlerde yaşanan karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm sorunlarına yönelik farkındalığı artırması ile birlikte uygulamacıları bilgilendirmesi, yönlendirmesi ve sorunların çözümüne yönelik somut tespitler yapılmasına katkı yapması açısından da önem arz etmektedir. Öte yandan araştırmanın Türkiye'nin ekonomideki lokomotif durumunda olan tekstil sektörü örnekleminde yapılması örgütlerin performansının yükseltilmesi ve yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle pratik alana da önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma; dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümde; liderlik kavramı, karanlık liderlik kavramı ve tanımı, tarihçesi, önemi, liderin kişiliğindeki karanlık ve aydınlık yönler, karanlık liderlik tarzları, liderin karanlık kişilik özellikleri ve çalışanların karanlık liderlik algısı konuları yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde; kayırmacılık kavramı ve tanımı, tarihçesi ve kayırmacılıkla ilgili kavramlar, kayırmacılığı ortaya çıkaran etkenler, kayırmacılığın türleri ve kayırmacılığın alt boyutları, kayırmacılığın nedenleri, sonuçları ve kayırmacılığa karşı alınabilecek önlemler yer almaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümde; presentizm kavramı ve tanımı, tarihçesi, önemi ve presentizm ile ilgili kavramlar, presentizmin türleri, presentizmin nedenleri, presentizmin sonuçları ve presentizme karşı alınan önlemler yer almaktadır. Son olarak araştırmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları, araştırmanın analizi ve bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARANLIK LİDERLİK

Araştırmasının birinci bölümünde; kavramların daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle liderlik kavramı açıklanmıştır. Daha sonra karanlık liderlik kavramı ve tanımı, karanlık liderliğin tarihsel değişimi, karanlık liderliğin önemi ve liderin kişiliğindeki karanlık ve aydınlık yönler açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise karanlık liderlik tarzları ile liderin karanlık kişilik özellikleri ve çalışanların karanlık liderlik algısı konusu yer almaktadır.

1.1. Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanın belirli bir amaç için birlikte uyum için hareket etmeleri; toplu halde yaşamaları gereksinimini doğurmuştur. Liderlik kavramı da bu gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018: 238).

Liderlik; tarih boyunca önemini koruyan ve geçmişi insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır (Soylu vd., 2007: 180). Liderliğin tarihsel sürecine bakıldığında; antik çağa dayandığı görülmektedir. Antikçağ felsefesi filozoflarından olan Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi filozoflar liderliğin ve yönetenlerin etkilerini çeşitli kurumlarda analiz etmişlerdir. Aristoteles; liderlerin erdemden yoksun olduklarını ve liderlik konusunda eğitilmeleri gerektiğini belirtirken, hocası Platon ise Devlet isimli kitabında ideal lideri; erdemli, emir veren ve sonuca ulaşan kişi olduğunu belirtmiştir (Martin vd., 2006: 41).

Liderlik, her çağda bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili olarak özellikle sosyal bilimlerin birçok alanında, araştırma yapılmıştır (Bolden ve Gosling, 2003: 4). Sadece 20. yüzyıldaki liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında 5000'den fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Sosyal bilimlerin birçok alanında yapılan liderlik çalışmaları incelendiğinde ise işletme, eğitim, sosyal psikoloji, antropoloji, insan ilişkileri ve siyasal bilimler gibi disiplinlerdeki bilim insanları tarafından, kendi çalıştıkları alanlarda incelendiği görülmektedir. Liderliğin her alanda kullanılabilecek bir kavram olduğu, tek bir bilim alanına ait olmadığı ifade edilmiştir (Rost, 1993: 1).

Liderlik kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde; Anglosakson dilindeki lead ve leaden fiiline dayandığı görülmektedir. Lead kelimesi Anglosakson dilindeki anlamı patika ve yol olduğu, leaden kelimesinin ise seyahat etmek anlamına kullanıldığı görülmektedir (Vries, 2007: 20). Lider kelimesinin İngilizce yazılışı (leader); Almanca (leither), Felemenkçe (leider) ve İskandinav’ca (leader) yazılışları ile benzerlik göstermektedir (Adair, 2005: 66). Bununla birlikte lider (leader) kelimesi İngilizce ’de; 1300’lü yıllarda Oxford İngilizce sözlüğünde yer almasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik (leadership) kelimesine ise 19. yüzyılın ilk yarısında yine Oxford İngilizce Sözlükte yer verilmiştir (Bass, 1990: 21).

Lider kavramı, “doğru yola veya yöne gitmesini sağlamak için bir insan veya hayvanın yanında veya önünde gitmek” biçiminde tanımlanırken, liderlik kavramı ise “lider olmanın durumu veya konumu” olarak tanımlanmaktadır (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, 29.03.2021). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise lider, “Önder, şef”, liderlik kavramı ise “Liderin görevi” biçiminde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>, 29.03.2021).

Kavramsal olarak lider; sosyal bir varlık olan insanın bir arada yaşaması sonucunda gruplar üzerinde yönetme ve yönlendirme ihtiyacını karşılayan birey olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 2). Bir başka tanıma göre lider, çalışanların istek ve gereksinimlerini göz önünde bulunduran ve çalışanların düşüncesine etki edebilen öğretici, yol gösterici, aydınlatıcı kişi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Lider; bir insan grubunun belirli amaçları gerçekleştirmek için izledikleri ve onun isteği doğrultusunda hareket ettikleri kişi ya da bir başka deyişle başkalarının belirli bir amaç için çalışmasını sağlayan ve onları etkileyen kişi şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2018: 585).

Lider, bir organizasyon yapısındaki başarıyı belirler ve izleyicilerinin etkileşimine katkıda sağlar. Lider kavramı ile ilgili yapılmış olan bu tanımlara bakıldığında; liderin başkalarını yönlendiren ve izleyicileri etkileyen kişiler olduklarını söylenebilir. Bu doğrultuda lider; imkânsız olmayan, izleyicilerin rahatlıkla ulaşabilecekleri cazip ve ortak hedefler oluşturarak onları harekete geçirir (Yatkın, 2007: 128).

“Lider olma durumu” olarak tanımlanan liderlik; birçok çalışmaya konu olmuştur (Leithwood vd., 1999: 5). Sosyal, politik, örgütsel ve iktisadi hayatta önemli bir yer tutan liderlik kavramı ilgili çok fazla araştırma ve tartışma yapılmasına rağmen üzerinde uzlaşmış bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017: 130). Sosyal bilimlerdeki diğer tüm kavramlar gibi, liderlik de tanım olarak öznel olup bazı liderlik tanımları diğer liderlik tanımlardan daha kullanışlı olmakla birlikte, liderliğin tam bir tanımı yoktur. Liderliğin tanımlanmasındaki zorluğun nedeni; kavramın kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır.

Yirminci yüzyıla kadar yönetimin kilit bir bileşeni olan liderlik konusundaki kapsamlı bilimsel araştırmalar başlamamıştır (Adair, 2007: 1). 20. yüzyılın başlarında ise bilim adamlarının akademik çevrede ve iş çevresinde liderlik çalışmaları yaygınlaşmaya başlamıştır (Mendenhall, 2013: 1).

Liderlikle ilgili araştırmaları değerlendirildiğinde; 1900’lü yılların başında liderlik; egemenlik ve güç olarak görülürken, 1930’larda ise kişilik özellikleri ve etkileme kavramları ile değerlendirilmiştir. 1940’larda grup yaklaşımı açısından ilişkilendirilmiş 1950’lerde ortak amaçlar, etkileme süreci ve grup kavramlarıyla ilişkilendirilerek açıklanmıştır. 1960’lı yıllarda liderlik; başkalarını ortak bir amaca doğru etkileyen kişilerin davranışı olarak tanımlanmıştır. 1970’larda örgütleri ve grupları başlatma veya sürdürme olarak değerlendirilmiştir. Liderlik ile ilgili çalışmaların sayısının attığı 1980’li yıllarda ise liderlik ile ilgili tanımlar daha da karmaşık hale gelmiş olup kişilik özellikleri, dönüşüm ve etkileme gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Northouse, 2016: 2-4). Bu açıklamalar doğrultusunda 1900 – 1990 yılları arasında yapılan liderlik çalışmalarındaki tanımlamalarda; liderin davranışları, liderin kişiliği, liderlik süreci ve liderin etkileri ile ilgili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla lider ve takipçisi etkileşimine odaklanılmıştır (Bass, 1990: 19-30). Bu açıklamalardan sonra liderlik kavramı ile ilgili bazı önemli tanımlar şunlardır:

Liderlik, grup faaliyetlerini paylaşılan amaç doğrultusunda yönlendiren birey davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957: 7).

Liderlik, insanları istenilen biçimde harekete geçirme yeteneğidir (More, 1964: 42).

Liderlik; grup ve üyeleri arasında gerçekleşen bir etkileşimdir (Stodgill, 1974: 43-

44).

Liderlik; örgütün mekanik uyumluluğuna yönelik, olağan işlerin dışında ve bunların üzerinde geliştirilen etkileşimdir (Katz ve Kahn, 1978: 18).

Liderlik; hem özellik hem de süreçtir. Özellik; zorlayıcı olmayan etkiyi başarıyla uyguladığı kabul edilenlerin oluşturduğu özellikler kümesi olarak değerlendirilirken süreç ise, takipçilerinin faaliyetlerini yönlendirerek ve koordine ederek belirlenen amaçlara ulaşmada zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır (Jago, 1982: 315).

Liderlik, bir kişinin veya grubun faaliyetlerini belirlenen amaçların başarılması için etkilemesi sürecidir (Hersey ve Blanchard, 1988: 86).

Liderlik, ortak bir amaca ulaşmak için istekli çabaya neden olmaktır (Jacobs ve Jaques, 1990: 281).

Liderlik, ikiden fazla üyesi olan bir grubun üyelerinin algılarını ve beklentilerini kapsayan bir etkileşim olup genellikle bir durumun yapılandırılmasıdır (Bass, 1990: 19-20).

Liderlik, bir görevin başarılması için başkalarının performanslarını etkileme sanatıdır (Cohen, 1990: 9).

Liderlik, diğer insanların eylem ve düşüncelerini etkileyebilmek için sahip olunan gücü kullanmaktır (Zaleznik, 1992: 2).

Liderlik, lider ve takipçilerinin ortak amaçları gerçekleştirmek için değişimlere niyet ettiği bir etkileşimdir (Rost, 1993: 102).

Liderlik, örgütün etkililiği ve başarısı için örgüt üyelerini güdüleyen ve etkileyen bir yetenektir (House vd., 2002: 94).

Liderlik, kendisini izleyen takipçilerin bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesidir (Prentice, 2004: 1).

Liderlik, örgütün ya da grubun hedeflerine ulaşması için, örgüt üyelerini etkileme sürecidir (George ve Jones, 2005: 357-398).

Liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneği olup takipçileri ile arasındaki etkileme ilişkisidir (Daft, 2008: 490).

Liderlik, örgütün başı olmak, işi yönlendirmek ve diğerlerine rehberlik etmektir (Western, 2008: 23).

Liderlik, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanları güdüleyen, bağlılık oluşturan ve üzerinde vizyon oluşturan bir süreçtir (Armstrong, 2009: 4).

Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için değişim ile izleyicilerini etkileme sürecidir (Lussier ve Achua, 2010: 6).

Liderlik, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bir grubu etkileme sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşması için çatışmaları çözen, izleyicilerini bilgilendiren, güdüleyen, üyeler arasında sorumluluğu geliştiren, koordinasyonu sağlayan ve onları etkileyerek genel bir yönlendirme sağlama sürecidir (Hitt vd., 2011: 268-269).

Liderlik, örgütün belirlenen hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kişileri etkileme yoluyla uygulanan bir süreçtir (Northouse, 2016: 5).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2015: 435).

Liderlik, bir dizi hedefin başarılması için bir grubu etkileme becerisidir (Robbins ve Judge, 2017: 420).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlar göz önüne alındığında; liderlerin, çoğunlukla etkilenen değil, etkileyen olduğu ve bu kapsamda diğer kişileri etkileyerek faaliyetleri kolaylaştırma, yapı oluşturma, rehberlik etme ve örgütte ilişkileri sağladığı değerlendirilebilir (Yukl, 2012: 21-23). Bu kapsamda liderlik, liderin en az bir kişinin davranışını etkilemesi ve bu davranışının kabul edilebilir olarak algılanmasının sağlanması gibi iki boyuta sahip bir etkileme sürecidir (Champoux, 2011: 287). Bu boyutlardan birincisi olan etkilemenin olması için; takipçileri tarafından kabul edilmiş ortak bir amacın olması gereklidir. Bu bağlamda liderlik ile ilgili olarak süreç, etkileme,

grup üyeleri ve amaçlar olmak üzere dört bileşenden söz etmek mümkündür (Northouse, 2016: 6). Lider başkalarını etkilerken güce gereksinim duymaktadır. Bu durum güç ve etkileme kavramlarının birbiri ile ilişkisi olduğunu varsayımına dayanmaktadır (Kanungo ve Mendonca, 1996: 18). Dolayısıyla başkalarını etkilemek, kişinin gücünü arttırdığı gibi; kişinin gücünü arttırması da, başkalarını daha kolay etkilemesine neden olmaktadır (Koçel, 2018: 384).

Örgütler açısından lider ve liderliğin önemli olması sebebiyle bu alanda yapılan çalışmalar başladığından beri birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar ile liderliğin önemli özellikleri ortaya konarak, liderlik kavramıyla ilgili eksik yönlerin tamamlanması amaçlanmıştır. Liderlik kavramını açıklamaya yönelik geliştirilen yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımlarıdır (Zel, 2011: 93-95).

1.2. Karanlık Liderlik

Lider; hem davranışları hem de söylemleri ile takipçilerini etkileyerek onlara yol gösterir. Takipçilerine yaşattığı olumlu ve olumsuz hisler; onları örgütte ya dışlar ya da örgütün bir parçası durumuna getirir. Dolayısıyla liderin yönetim biçimi ve tarzı örgütün başarısını belirler (Bakan ve Büyükbeşe; 2010: 74). Bu kapsamda liderlik; genelde amaçları gerçekleştirme ve başarı biçiminde tanımlanmakta ya da bu kavramlar ölçülerek değerlendirilmektedir (Husted, 2008: 23). Başka bir ifadeyle lider istenen sonuca ulaşmışsa başarılı, ulaşamamışsa başarısız görülmekte olup harcanan çaba önemsenmemektedir (McIntosh ve Rima, 1997: 19-20). Liderlerin tarzı ve etkinliği örgüt başarısı durumuna göre değerlendirilmektedir. Başarısız olan örgütlerin nedenini araştıran çalışmalarda; liderlik tarzları ile liderlerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır (Khoo ve Burch, 2008: 88).

Yakın dönemde yapılan liderlik çalışmalarında ise çalışanların bireysel ve durumsal belirleyicileri üzerine odaklanılmaktadır (Sezici, 2016: 107). Bu durum örgütü ve astlarını olumsuz etkileyen liderlik tarzlarının incelenmesine de sebep olmuştur (Güldü ve Aksu, 2016: 92). Liderin olumsuz özelliklerini ve davranışlarını konu alan karanlık liderlik konusu özellikle son otuz yılda birçok araştırmancının konusunu oluşturmuştur (Khoo ve Burch, 2008: 87). Ülkemizde ise önemi yeni anlaşılmaya başlanmış olup her geçen gün

daha fazla araştırmacının ilgisini çekmektedir.

1.2.1. Karanlık Liderlik Kavramı ve Tanımı

Karanlık liderlik; bir örgütün veya kuruluşun hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini kullanarak astlarının motivasyonunu, refahını ve iş tatminini negatif yönde etkileyerek örgütün meşru menfaatlerini baltalayan bir liderin veya yöneticinin sistematik ve tekrarlanan davranışıdır (Aasland, 2010: 439). Bununla beraber uzun vadeli örgütsel hedefler yerine kısa vadeli kazanımlara odaklanarak kolektif örgütsel çıkarlar üzerinden kişisel kazançlar için çabalayan lider davranışıdır (Baker, 2014: 80) Başka bir ifadeyle karanlık liderlik, alışılmışın dışında liderin ve liderliğin örgüt ve astları üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır.

Astlarının pozitif taraflarını iyileştirerek onlara katkı sağlayan liderlerin yanında onların motivasyonlarını düşüren ve başarısızlığa sürükleyen liderler de vardır (Çelebi vd., 2015: 250). Benzer şekilde birçok örgütte kötü niyetli davranışlarda bulunan liderler vardır (Tavanti, 2011: 127). Örgütü daha başarılı hale getirmesi beklenen liderlerin örgütlerin felakete ve başarısızlığa düşmesi durumunda oynadıkları roller ile ilgili örnekler iş hayatında birbiri ardına yaşanmakta ve ortaya çıkmaktadır (Hogan ve Hogan, 2001: 41)

Lider örgüt içerisinde algısal hatalar yaptığında ve yetersiz kaldığı durumlarda takipçilerinin güvenini yitirdiğinden lider-üye iletişimi zayıflar. Bu durum liderin takipçilerini vizyonuna inandırması sürecinde vizyonunun kusursuz olduğuna inanması nedeniyle yaptığı hatalarını görememesine neden olur. Bu hatalı davranışlar ise liderin karanlık tarafını ortaya çıkarır (Khoo ve Burch, 2008: 88-89). Başka bir deyişle liderin aşırı derecede statü elde etme, elde ettiği statüyü koruma, güç ve başarı elde etme güdüsü lideri etik dışı davranışlara yönlendirmektedir (Husted, 2008: 23). Aynı şekilde Bass (1999); etik dışı davranış sergileyen bu liderleri karanlık lider olarak tanımlamıştır.

Liderler; aşırı derecede statü elde etme ve elde ettiği statüyü koruma amaçlarında bir belirsizlik ya da sapma yaşanması durumunda strese girmektedir. Strese giren lider, içinde bulunduğu durumu atlatmak için baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu kişiliğindeki karanlık taraf ortaya çıkmakta ve davranışlarına yansımaktadır. Liderin kendi kendini

dengeleyememe durumu, ahlaki bozulmaya ve kişinin kendini tutamamasına neden olmaktadır. Dahası bu tür liderlerde; ahlaki yargı, ahlaki eylem, ahlaki duyarlılık ve ahlaki motivasyon gibi değerler bulunmamaktadır (Frankenhauser, 2009: 38).

Liderlerin kendini düzenleme, farkında olma, empati, motivasyon ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ boyutlarında eksiklik yaşamaları durumunda; karanlık liderliğe daha yatkın olmaktadır. Liderlerin karanlık yüzleri, onlara riskli, mantıklı olmayan ve tuhaf kararlar almaya iterek zarar vermektedir (Goleman, 2004: 82)

Karanlık liderlik; insanları başarısızlığa iten veya başarılarını azaltan güdü, içgüdü, zorlama ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh ve Rima, 1997: 28). Liderin abartılı ve gerçekle ilişkilendirilemeyen davranışlarında ya da davranışlarının kişisel menfaatleri için bir araç haline gelmesi durumunda karanlık liderlik ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durum hem organizasyona hem de liderin kendisine zarar verme olasılığını arttırmaktadır (Conger, 1990: 44).

1.2.2 Karanlık Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik; tarih boyunca önemini koruyan ve geçmişi insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır (Soylu vd. 2007: 180). Liderlik günümüzde sihirli bir kavram olarak nitelendirilmekte olup insanların dikkatini çekmiş ve çekmeye de devam etmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 1). Liderlik ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında; genellikle bu çalışmalarda liderin kişilik özellikleri, davranışları, lider üye etkileşimi gibi konuları içerdiği görülmektedir. Başka bir deyişle bugüne kadar yapılan liderlik ile ilgili çalışmaların çoğu liderlerin etkili ve iyi yönlerini açıklamakta ve iyi liderlerin davranışlarını göstermektedir (Reed ve Olsen, 2010: 59). Bu konuda yapılmış olan çalışmalara bakıldığında; araştırmacılar veya bilim insanlarının öncelikle örgütlerdeki lider davranışlarının aydınlık tarafına odaklandıkları görülmektedir. Araştırmacıların çoğu hangi liderlik türünün daha yapıcı, daha etkileyici veya başarılı olduğu hakkında çalışmalar yaparak liderliğin içeriği oluşturulmaya çalışılmıştır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 96). Yakın dönemde yapılan çalışmalar ile liderliğin yıkıcı ve karanlık bir tarafının da olabileceği fark edilmeye başlanmıştır.

Karanlık liderlik ile ilgili ilk açıklamalar; Conger (1990: 44-55) tarafından yapılmış olup, liderin üstün meziyetlerinin örgüt ve çalışanlar için arzu edilmeyen sonuçlara yol açtığını belirtmiştir. Ashforth'un 1994 yılında yaptığı çalışma ile de karanlık liderlik ile ilgili ilk sınıflandırma oluşturulmuştur. Daha sonra bu çalışmaları 2000 yılında Tepper'in istismarcı yönetim çalışması, 2002 yılında Glad'ın narsistik liderlik çalışması, 2004 yılında Kellerman'ın kötü liderlik çalışması, 2007 yılında Padilla, Mulvey ve Kaiser'in yıkıcı liderlik çalışması ve son olarak Whicker, Lipman-Blumen ve Goldman'nın farklı zamanlarda yaptıkları zehirleyici liderlik çalışmaları neticesinde karanlık liderlik tarzları oluşmuştur (Başar vd., 2016: 9-15).

1.2.3. Karanlık Liderliğin Önemi

Karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ile liderliğin olumsuz özelliklerinin açığa çıkması ya da açıklanabilir olması hem örgüt ve çalışanlarda hem de liderlerde farkındalık oluşturarak katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışların incelenmesi; zekâ düzeyi yüksek olan liderlerin ve örgütlerin başarıyı yakalamaları için farklı bir bakış açısı oluşturmasına imkân tanımaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 25).

Liderin davranışları; çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla liderin sergileyeceği olumsuz davranışlar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek örgütün zarar görmesine neden olabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444). Başka bir deyişle lider davranışlarıyla iletişim halinde olduğu insanları etkilediğinden, karanlık liderliğin de lider ve üye etkileşimi üzerinde önemi oldukça fazladır. Özellikle liderin bireysel menfaatinin öne çıktığı durumlarda; astlarıyla ilişkilerinde sorunlar yaşama, davranışlarında baskıcı olma ve saygısızlık gibi birçok olumsuz davranış kendini göstermeye başlar (Kasalak ve Aksu, 2016: 677).

Liderin karanlık tarafından kaynaklı yansıttığı negatif enerjisi takipçilerini etkiler. Örneğin, liderin davranışları kişisel menfaatleri doğrultusunda olduğunda takipçilerinin liderlerine duyduğu güven azalır ve lider fonksiyonelliğini kaybeder (Kesken ve Ünnü, 2011: 196). Dahası lider üye etkileşiminde karşılıklı saygı ve güven eksikliğinin olduğu ilişkiler kurduğunda karşılıklı destek azalır, etkileşim sınırlı hale gelir ve motivasyonda

düşüş meydana gelir. Bu durumlarda çalışanlarına daha zor ulaşan lider, yaşananlarla ilgili kısıtlı bilgiye ulaşabilmektedir (Turgut vd., 2015: 2).

Liderin takipçilerine karşı olumsuz bir davranış sergilemesi iletişim kopukluğuna neden olur. Böylece takipçiler liderlerine karşı sınırlı iletişimin ve yanlış anlamaların olduğu, bağlılık ve destek düzeyinin düşük olduğu davranışlar sergilerler. Liderin olumsuz davranışı grup içerisinde kayırma yapma biçiminde olacağı gibi doğrudan kötü kullanma şeklinde olabilir (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Bununla birlikte liderin olumsuz davranışı takipçileri tarafından eşitsizlik algısına neden olur. Bu algı iki şekilde ortaya çıkar. Birinci durumda lider, takipçilerini yanlış değerlendirebilir, ikinci durumda ise kendisiyle aynı fikirde olan takipçilerine daha yakın davranabilir. Her iki durum; güvenin zedelenmesine ve adaletsizlik algısının oluşmasına yol açar (Kesken ve Ünnü, 2011: 195).

1.2.4. Liderin Kişiliğindeki Karanlık ve Aydınlik Taraf

Liderliğin daha iyi anlaşılması için liderin dışarıdan gözlemlenebilen davranışlarıyla birlikte mutlaka gözlemlenemeyen iç süreçleri olan kişiliğinin de incelenmesi gerekmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 14). Kişilik yapısı bireylerde olduğu gibi liderin davranışları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Dahası liderlik davranışı üzerinde doğrudan etkiye sahip olan kişilik özelliklerinin, davranışlar vasıtasıyla da liderin etkinliği üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Liderin toplum tarafından ideal ve kabul gören kişilik özellikleri liderliğin aydınlık tarafını oluştururken, toplumun değerler ve normlar açısından olumsuz olarak gördüğü kişilik özellikleri ise liderliğin karanlık tarafı olarak kabul görmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 2). Bu noktadan hareketle karanlık liderlik çalışmaları liderin kişiliğindeki karanlık taraf ya da işlevsel olmayan taraf ile ilgilenmektedir (Klaußner, 2012: 6).

Liderliğin aydınlık tarafı; dürüstlük, doğruluk, saygılı, şeffaflık, proaktivite, esneklik, iyi iletişimciler, açık fikirli, geri bildirimle ilgilenen, tutarlı, hevesli, esnek, değişime açık gibi nitelikleri kapsayan liderlik davranışlarıdır. Bu liderler dönüşümcülerdir, değişim ajanlarıdır, demokratik bir yaklaşımla fikir birliği oluştururlar (Andreescu ve Vito, 2010: 4).

Liderliğin karanlık tarafı ise kulağa oldukça kötü gelse de aslında doğaldır. İnsan gelişiminin sonucu olan güdü, içgüdü ve işlev bozukluklarıdır. Genellikle araştırılmayan ya da biz bir deneyim yaşayana kadar bilmediğimiz bir duygusal olaydır (McIntosh ve Rima, 2007: 28). Liderin karanlık yüzü onu başarıya sevk eden unsurların gölgesidir (McIntosh ve Rima, 1997: 22). Liderin karanlık tarafı onu başarısızlığın içine çeken ve başarıya yönlendiren içgüdü, güdü, zorlama ve işlevsel bozukluklarını ifade etmektedir (McIntosh ve Rima, 1997: 34).

Liderin aydınlık tarafı ve karanlık tarafının varlığı bir ikilem olup bu ikilem birçok felsefi çalışmaya konu olmuştur. Bireyde öteki benin dışı vurulması insanın ikilemini, kötü ve iyi arasındaki çatışmayı ve kendi bilinciyle savaşını simgelemektedir (Ertem, 2013: 282).

1.2.4.1. Karanlık Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler

Karanlık liderliği ortaya çıkaran nedenler; liderin kişiliğindeki karanlık taraf, toplum tarafından dayatılan başarıma ihtiyacı ve örgütsel faktörlerdir. Liderin kişiliğindeki karanlık taraf; onu başarıya sevk eden unsurların gölgesidir. Dahası onu başarısızlığın içine çeken ve başarıya yönlendiren içgüdü, güdü, zorlama ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh ve Rima, 1997: 22-34).

Liderlik genelde; amaçları gerçekleştirme ve başarı biçiminde tanımlanmakta ya da bu kavramlar ölçülerek değerlendirilmektedir (Husted, 2008: 23). Başka bir ifadeyle lider istenen sonuca ulaşmışsa başarılı, ulaşamamışsa başarısız görülmekte olup harcanan çaba önemsenmemektedir (McIntosh ve Rima, 1997: 19-20). Bu durum liderde başarıma güdüsünü tetiklemektedir. Liderin amacı olan aşırı derecede statü elde etme ve elde ettiği statüyü koruma bir bakıma bu başarı durumuna bağlıdır. Amaçlarında bir belirsizlik ya da sapma yaşanması durumunda strese girmektedir. Strese giren lider, içinde bulunduğu durumu atlatmak için baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu kişiliğindeki karanlık tarafı ortaya çıkarmakta ve davranışlarına yansıtılmaktadır. Liderin kendi kendini dengeleyememe durumu, ahlaki bozulmaya ve kişinin kendini tutamamasına neden olmaktadır (Barbuto ve Burbachs, 2006: 53).

Karanlık liderliği ortaya çıkaran örgütsel nedenler ise toplumsal ve örgütsel kuralları inkâr, örgütsel işleyiş, hissedarlar ve astlardır. Lider kendisini başarıya götürecek davranışlardan vazgeçmemek ve yanlış davranışları ile yzleşmemek için olayları bir nevi inkâr ederek ntrleştirme yoluna gitmekte, bu bağlamda etik olmayan davranışlar sergilemeye başlamakta ve bunu sürdürmektedir (Colleman, 1987: 410-411). Yaptıklarının doğru ve etik olduğunu kabullenmek için toplumsal ve örgütsel kuralların yanlış ve haksız olduğuna kendini inandırmaktadır (Husted, 2008: 53).

Denetim mekanizması iyi çalışmayan örgütlerde; yapılan davranışlar daha az kontrol edilmekte dolayısıyla kişiler yaptıkları davranışlara zen göstermemektedirler (Gillaspie, 2009: 22). Merkezi olmayan örgütlerde liderin davranış ve kararlarının kontrolünü sağlamak zorlaştırdığı için lider daha zgr hareket edebilmektedir. Dolayısıyla merkezi olmayan örgütlerde anonimlik ve otonomi görülmektedir (Husted, 2008: 58). Liderin davranışının ve kararlarının sorgulanamadığı bu gibi durumlarda liderler; daha rahat bir şekilde ve kendi menfaatleri doğrultusunda korkusuzca davranabilmektedirler. Böylesi ortamlar, liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasını sağlar (Gillaspie, 2009: 21-22).

Örgütün kazançlarını arttırma ve hissedarları finansal açıdan tatmin etme düşüncesi liderler üzerinde büyük strese neden olmaktadır. Hissedarlarını finansal olarak tatmin eden liderler; artan statü ve g ile ödüllendirilmektedir (Husted, 2008: 45). Lider hissedarları tatmin etmede zorlandığında ya da başarısızlık hissi yaşadığında strese girebilmekte ve kontrolünü kaybedebilmektedir.

Liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasında takipçilerin en az liderin kendisi kadar etkili olduğu düşünülmektedir (Offerman 2004: 55). Liderin takipçilerin isteklerini karşılamada yaşayabileceği başarısızlık korkusu lideri strese sokabilmektedir. Bu durum da liderin olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Higgs, 2009: 168). Ayrıca takipçilerin liderin karanlık, yanlış özelliklerini doğruymuş gibi onaylamaları liderin davranışlarını doğruymuş gibi algılamasına ve bu şekilde davranmaya devam etmesine, davranışını düzeltmeye çalışmamasına neden olmaktadır (Clements ve Washbush, 1999: 172). Başka bir ifadeyle kötü yandaşlar, olumsuz liderlerin aynasıdır. Kötü yandaşlar da liderler gibi her suça ortaktır (Kellerman, 2008: 15). Ayrıca istek ve ihtiyaçları liderler tarafından karşılanan takipçiler; liderlerini olumlu olarak

nitelendirmekte ve bu durum liderin sahip olduğu olumsuz özelliklerini algılanmasını engelleyecektir (Higgs, 2009: 169). Lider ve takipçileri arasında çift taraflı bir etkileşim bulunmaktadır. Dolayısı ile karanlık tarafı olan bir takipçi lideri etkileyebilmekte, liderin de bu davranışlara yatkınlığı varsa, benzer davranışları gösterebilmektedir (Clements ve Washbush, 1999: 171).

1.2.4.2. Karanlık Liderliğin Belirtileri

Karanlık liderliğin belirtisi olarak önceden haber veren bir dizi tutum ve davranış bulunmaktadır. Zamanında fark edilemeyen bu işaretler; karanlık liderliğin olumsuzluklarına zemin hazırlar. Bu işaretler veya sinyaller; yüksek riskli davranışlar, dürüstlükte eksik, ahlaki çözüme ve negatif etkililik olduğu belirtilmektedir (Gillaspie, 2009: 15-19).

Karanlık liderliğin bir göstergesi olan yüksek riskli davranışlar; liderin fonksiyonel olmayan kişilik davranışları olup bu davranışlar 11 davranış türünden meydana gelmektedir. Bunlar; içine kapanık, bağımlı, risk almayan, boş veren, hayalci, kayıtsız, panik, kuşkucu, teşhirci, kendini beğenmiş ve mükemmeliyetçi-kuralcı biçiminde sıralanabilir. Ayrıca bu davranış türleri liderin kişilerarası ilişkilerini ve işyerindeki itibarını etkilemektedir.

Karanlık liderliğin diğeri bir göstergesi olan dürüstlükte eksiklik ise, liderin kendi menfaatleri doğrultusunda durumu ve anı kurtarmak için takipçilerine adil davranmaması ve yalanlar söylemesi ile ilgilidir (Gillaspie, 2009: 20). Karanlık liderliğin bir diğeri belirtisi olan ahlaki çözüme ise liderin ahlaki değerleri önemsemeyip etik olmayan davranışlar sergilemesi ile ilgilidir.

Karanlık liderliğin son göstergesi olan negatif etkililik ise negatif olaylara gereğinden fazla tepki gösteren ve bu duruma karşı daha duyarlı olan liderlerin özelliğini temsil etmektedir. Bu durumdaki kişilerde daha çok korku, düşmanlık, anksiyete gibi acı verici durumlar görülmektedir. Negatif etkililikte liderler; olumsuz durumlar karşısında daha hassas ve daha çok tepki vermektedirler (Douglas ve Martinko, 2001: 552).

1.2.4.3. Karanlık Tarafın Oluşumu

McIntosh ve Rima (2007: 74) kişiliğin karanlık tarafının ortaya çıkmasını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayandırmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre ihtiyaçlar ve istekler bir piramid biçiminde basamaklar halinde bulunmaktadır. Teoriye göre her bireyin ihtiyaçları bulunmakta ve bir basamaktaki ihtiyaç giderilmeden bir üst basamağa çıkılamamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 305). Bu çerçevede birey hayatını devam ettirmek için ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu süreçte herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda bunu tehdit olarak algılayabilmekte; acı ve elem duyabilmektedir. Bu durumun üstesinden gelmek için de savunma mekanizmaları geliştirebilmektedir. Bu savunma mekanizmaları zamanla kişiliğinin bir özelliğini oluşturabilmektedir. Kazanılan bu özellik sayesinde olası tehditlerde savunma mekanizmasını kullanılmaktadır (Husted, 2008: 50). Bireyin geçmiş hayatında yaşamış olduğu olumsuzluk bugünün algılanmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle çocukluk ve ergenlik döneminde yaşanan sorunlar bireyin kişiliğinde önemli bir yere sahiptir (Nelson ve Hogan, 2009: 11). Birey ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde herhangi bir sorunla karşılaştığında ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst basamağa geçememektedir (McIntosh ve Rima, 2007: 75). Bu gibi durumlar, bireyin kişiliğinde savunma mekanizmaları oluşturmakta böylece kişiliğinin karanlık tarafı ortaya çıkmaktadır. Karanlık tarafın oluşum süreci Tablo 1.1' de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Karanlık Tarafın Oluşum Süreci

Aşama	Temel Unsur	Açıklama
I	İhtiyaçlar	Temel İhtiyaçların ortaya çıkması
II	Travmatik Deneyimler	Bazı ihtiyaçların tatmininin tehdit altında olması
III	Varoluşun Sorgulanması	Karşılanmayan ihtiyacın kişisel bir başarısızlık olarak hissedilmesi (erişkin dönemde sağlıksız davranışlarla duygusal borcun ödenmesi)
IV	Karanlık Yönün Gelişmesi	İhtiyaçlar, travmatik deneyimler ve duygusal borcun birleşmesi sonucu gelişen karanlık taraf

Kaynak: McIntosh, G ve Rima S.D., (1997), *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*, Grand rapids, MI: BaketBooks,-79

Bireyin karanlık tarafının oluşumunda; çocukluk ve ergenlik döneminde yaşadığı bu deneyimlerle birlikte bireyin genetik yapısındaki buna yatkın özellikler de önemlidir. Bununla birlikte kendini kandırma, bencillik, gurur ve yanlış motivasyon gibi eğilimler karanlık tarafın oluşmasındaki önemli girdileri oluşturmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997: 60-61). Bireyin kişiliğindeki karanlık taraf; üzüntü ya da sevinç, kötü ya da iyi, problem ya da bir potansiyel meydana getirebilmektedir (McIntosh ve Rima, 1997: 145). Bu özellikler bazı durumlarda negatif çıktılara neden olmakta ve bu durum sosyal ilişkilerde kendini göstermektedir (Harms vd., 2011: 497).

McIntosh ve Rima (1997: 14-15) bu anlamda liderin de karanlık taraflarının olabileceğini belirtmiş olup konu ile ilgili bazı hususlara açıklık getirmişlerdir:

- Karanlık tarafı nedeniyle her lider; geçici ya da devamlı, az ya da çok acı çeker.
- Karanlık taraflar, bireyin kişisel isteklerini başarmada liderin arkasındaki güçtür.
- Liderlerin çoğu kişiliklerinin karanlık tarafı ve kendilerini yöneten kişilik bozuklukları konusunda bihaberdir.
- Bireyin kişilik özellikleri onu başarıya ulaştırabileceği gibi karanlık tarafı da başarısızlığa götürebilir. Bu durum kişilik paradoksu olarak bilinmektedir.
- Karanlık tarafın farkındalığında olmak bu durumun negatif etkilerini ve olası olumsuzluklarını önlemeye yardımcı olur.
- Karanlık tarafın üzerinde çalışarak negatif etkilerinin önlenmesi; liderin etkililiğini artırarak başarısızlık yaşamamasını önler.

1.2.5. Karanlık Liderlik Tarzları

Liderin toplum tarafından ideal ve kabul gören kişilik özellikleri liderliğin aydınlık tarafını oluştururken, toplumun değerler ve normlar açısından olumsuz olarak gördüğü kişilik özellikleri ise liderliğin karanlık tarafını olarak kabul görmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 2). Liderin aydınlık tarafını oluşturan liderlik tarzları olduğu gibi liderin karanlık tarafına odaklanmış karanlık liderlik tarzları da bulunmaktadır. Farklı açılardan liderlik konusunu inceleyen bilim insanları; karanlık liderlik ile ilgili birçok tarz tanımlamışlardır (Lasakova ve Remisova, 2015: 320). Karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışma ve araştırmalarda bu noktadan hareketle; liderin kişiliğindeki karanlık tarafı ya da işlevsel olmayan tarafı ile ilgilenmektedir (Klaußner, 2012: 6). Başka bir ifadeyle

karanlık liderlik; insanları başarısızlığa iten veya başarılarını azaltan güdü, içgüdü, zorlama ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh ve Rima, 1997: 28). McIntosh ve Rima (1997) liderin karanlık tarafının neden olduğu bu işlevsel bozuklukları “Liderliğin Karanlık Tarafının Üstesinden Gelme” isimli kitabında beş farklı karanlık liderlik türü ile açıklamışlardır. Bu karanlık liderlik tarzları; zorlayıcı, narsist, paranoyak, duygusal bağımlı ve pasif-saldırgan liderliktir.

Karanlık liderlik tarzları yukarıda bahsedilen, McIntosh ve Rima (1997) tarafından oluşturulan bu tarzlar ile sınırlı kalmamıştır. Karanlık liderlikle ilgili son otuz yılda yapılan çalışmalar ile bunlar dışında birçok karanlık liderlik tarzı daha tanımlanmıştır. 1994 yılında Ashforth’un küçük tiranlık çalışması, 2000 yılında Tepper’in istismarcı yönetim çalışması, 2002 yılında Glad’ın narsistik liderlik çalışması, 2004 yılında Kellerman’ın kötü liderlik çalışması, 2007 yılında Padilla, Mulvey, Kaiser’in yıkıcı liderlik çalışması ve son olarak Whicker, Lipman-Blumen ve Goldman’ın farklı zamanlar yaptıkları zehirleyici liderlik çalışmaları neticesinde birçok karanlık liderlik tarzı tanımlanarak oluşturulmuştur (Başar vd., 2016: 9-15).

1.2.5.1. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı liderler; statü bilincine sahip, üstlerinden onay isteyen, ne pahasına olursa olsun kontrolü elinde tutan, aşırı ahlaki, vicdanlı ve yargılayıcı liderlerdir (McIntosh ve Rima, 2007: 108). Bununla birlikte zorlayıcı liderler; titiz, aşırı düzenli, ısrarcı, kararsız ve katılık gibi özelliklere de sahiptirler (McIntosh ve Rima, 1997: 106). Bu liderler yapılan iş ya da etkinliklerde ayrıntılara takılmaktadır. İş veya etkinliğin amacı ve geneline bakmazlar. İnsan ilişkilerinde çekimser değillerdir, ayrıca samimiyet ve yakınlık da göstermezler. Genelde resmi olup, duygularını ifade etmekte zorlanırlar. Dostları veya yakın arkadaşları ya yoktur ya da çok azdır (Sperry, 2003: 172).

Statü bilincine sahip zorlayıcı liderler; etkin, kendisini sevdirmeye çalışan saygılı ve çalışkan bireylerdir. Kendisine duyulan güvenin ve otoritenin onayını sürekli beklerler. Performanslarından emin olmadıkları durumlarda; endişeye kapıldıkları gözlenmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 231).

Zorlayıcı liderler aşırı mantıklı olup duygusal kısıtlılık yaşarlar. Bu kapsamda gerçek duygularını göstermeyip bu durumun örgüt içinde kontrol güçlerini kaybedeceklerini düşündürür. Bu gerçek duygularını göstermeme durumu olan duygularını baskılama zamanla kaldıramayacakları stresli ve zor durumlara dönüşür. Bu durum zorlayıcı liderlerin astlarında tedirginlik oluşturmaktadır (Gillaspie, 2009: 8). Ayrıca astlarını yakından kontrol edip personelin yönetilmesi ve görevlerin yapılması konularında resmidirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 230). Bu hususta içinde bulunduğu her koşulu kontrol altında tutmak isterler. Bu nedenle yönetimi sürdürürken aşırı kontrolü benimsemekte ve detaylara odaklanmayı önemsemektedirler (McIntosh ve Rima, 1997: 106).

Zorlayıcı liderlerin dünya görüşleri ve değer yargıları katı olduğundan ahlaki konuları aşırı önemsemektedir. İşkolik, aşırı ahlaki olma ve zorlayıcı eğilim neticesinde diğer insanları ve kendini sürekli olarak yargılamasına neden olmaktadır (Gillaspie, 2009: 8). Ayrıca sorumluk duyguları da oldukça gelişmiştir. Bu nedenle her işi büyük bir titizlik ve ciddiyetle yaparlar (Sperry, 2003: 172). Bu kapsamda ayrıntı ve detaylara o kadar çok önem verirler ki yapılan işler bazen amacından sapabilmektedir (Sperry, 2003: 193).

Zorlayıcı liderler, başkalarının takdirini kazanmak için her işi mükemmel bir biçimde yapmak isterler (McIntosh ve Rima, 1997: 106). Ayrıca bu mükemmelliği elde etmek için astlarına karşı sürekli olarak baskıcı davranmaları onları isyan etmeye yöneltmekte dolayısıyla bu durum zorlayıcı liderleri başarısız ve etkisiz liderler haline getirebilmektedir (Gillaspie, 2009: 8).

1.2.5.2. Narsist Liderlik

Narsisizm; Yunan mitolojisinde sudaki yansımasını gören ve kendisine âşık olan Narkissos'tan gelmektedir. Başka bir deyişle narsist özelliklerin çoğu Yunan mitolojisine ait Narkissos'un öyküsünü referans almaktadır (Gençtan, 2004: 254). Narsistik liderlik tarzında dış hayranlık, aşağılık duyguları, alkışa aşırı bağımlılık, bencillik, hırs ve görkemli fanteziler vardır. Bu tür liderlerin özgüvenleri yüksek olup karizmatiktirler ve takipçilerini kendi vizyonları ve hedefleri doğrultusunda manipüle ederler (McIntosh ve Rima, 1997: 115). Genel olarak narsistler; kendilerine hayranlık ihtiyacı duyan, empati yoksunu ve özel haklarla donandıklarına ve özel insanlar olduklarına inanmaktadırlar

(Köroğlu ve Bayraktar, 2007: 96). Bir başka tanıma göre narsizm; empati eksikliği ile aşırı bencillik nedenlerine bağlı olarak başkalarını görmezden gelme eğilimi olarak nitelendirilmektedir (Nagler vd., 2014: 132). Narsist liderler aynı zamanda, başkaları tarafında üstünlüklerinin onaylanması ve başkalarının saygısını kazanma yönüyle motive olurlardır (Gillaspie, 2009: 5). Bununla birlikte mal, mülk, para, güç, ün ve prestij peşinde olan narsistlerin; kibir ve kendini beğenmişlik duyguları fazladır (McIntosh ve Rima, 1997: 115).

Bir kişilik bozukluğu olan narsistlik, mental bir rahatsızlıktır. Empati yoksunluğu, muhteşemlik ve hayranlığa duyulan ihtiyaç ve gibi temel özelliklerle açıklanmaktadır. Bu liderler, yetersiz olmalarına rağmen astlarına karşı üstünlüklerini bencilce davranışlarla ilan ederler. Örgüt menfaatlerinden çok mutlak suretle kendi menfaatlerini önde tutma gibi özelliklere sahiptirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 212).

Narsist yöneticiler çok iyi gözlemciler belirledikleri amaçlara ulaşmada her yola başvururlar ve yöneldiği yolların ahlaki boyutu sorgulamazlar. Yaptıkları gözlemlerle çevresindeki kişilerin zayıf noktalarını bulup gerek gördükleri durumlarda da zayıflıkları kullanmaktan çekinmezler (Fatfouta, 2017: 2). Ayrıca çevresindeki herkesi rakip olarak görüp onlara şüphe ile yaklaşırlar. Başka bir ifadeyle bu liderler genelde birileri ile rekabet halinde olup amaçlarına ulaşmak için manipülatif davranmaktan çekinmezler. Buna rağmen rekabette başarı sağlayamazlarsa depresyona girebilmektedirler. Bu kapsama örgüt içinde oluşturdukları bu rekabet ortamı beraberinde güvensizliği getirmektedir. Şüpheli taraf ise özellikle başarılı olan kişileri saf dışı etme yönündedir. Çevresindeki başarılarında kendi payının olduğuna diğerlerini de inandırır (Kesken ve Ünnü, 2011: 215-217).

Narsist liderler kendilerine yöneltilen olumsuz eleştirileri tolere etmeyip, bunu durumu liderlik otoritelerine ve kişiliklerine karşı yapılmış bir saldırı olarak kabul etmektedirler (McIntosh ve Rima, 1997: 116).

Narsisizm karanlık liderlik tarzları içerisinde en çok çalışma yapılan liderlik tarzıdır. Yapılan çalışma ve araştırmalar narsizm ile ilgili birçok boyut olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda narsizm; üç faktörlü modelle açıklanmaktadır. Bu modeldeki üç faktörler; yüksek işlevli teşhirci, zarar verici/görkemli ve kırılabilir olarak açıklanmıştır.

Burada yüksek işlevli teşhircilik faktörü, liderlik yeteneği, sahte sempati ve kendi duygularına aşırı önem vermedir (Nagler vd., 2014: 135). Bu konuda psikolojik boyutta yapılan çalışmalar neticesinde ise narsizm; uyumsuz narsizm ve patolojik narsizm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Indako vd., 2015: 9). Ayrıca yapılan çalışmalar yüksek narsist kişiliğine sahip kişilerin daha çok öfkelenedikleri ve öfkelerinin zarar verici iş davranışları sergilediği açıklanmıştır (Kesken ve Ünnü, 2011: 21). Bir başka çalışmada ise narsizmi, iddialı /düşmanca ve savunmasız davranan biçiminde sınıflandırmaktadır (Grosz vd., 2017: 13). Düşük narsist kişiliğe sahip kişilerde ise; olası başarısızlık nedeniyle yaşanacak olumsuzluklar ile ilgili korku, şöhret ve başarı isteğinin önüne geçebilmektedir (Wallace ve Baumeister, 2002: 831-832).

1.2.5.3. Paranoyak Lider

Paranoyak liderler, çevresine karşı kuşkulu bir düşünceye sahip olduklarından herkesin güvenilmez olduğuna inanır ve çevresinden gelebilecek olası her tür saldırıya devamlı hazırlıklı olunması gerektiğini düşünürler. Bu anlayış çerçevesinde örgütteki üyelerinin davranışlarına farklı anlamlar yükler, davranışların arkasında yalan olduğunu varsayarak her şeyden ve herkesten korkmaktadırlar (McIntosh ve Rima, 1997: 123). Çevresindekilere karşı hissedilen bu güvensizlik ve kötü niyetli değerlendirme nedeniyle paranoyak liderler çok tedbirli davranmaktadırlar. Bir konuda başkalarının düşüncelerini sorsalar da karar noktasında kendi kararlarını verirler (Gillaspie, 2009: 10).

Paranoyak liderlik tarzının en temel özelliği, sürekli bir şüphe halinde olma ve kuşkuculuk durumudur. Bu nedenle insanlara karşı mesafeli olup yakın ilişkiler kurma ve sürdürme konusunda zorlanırlar (Sperry, 2003: 193). Başka bir deyişle bu tarz liderler genelde rasyonel olup soğuk ve duygusuzdurlar (Kesken, 2011: 3509). Kabiliyetleri konusunda oldukça güvensiz olup zekilik ile orta zekilik arasındadırlar (Gillaspie, 2009: 9). Kıskanç olmaları nedeniyle çevresindekilerin de kıskanç olduğunu düşünürler ve çevresindekilerin kendi başarısını ve performansını kısaca liderliğini çalacağına inanırlar. Bu nedenle çevresindekilere karşı sürekli güvensizlik sergilerler (McIntosh ve Rima, 1997: 124). Bu durum örgüte yönelik korku ve endişe yaratmakla birlikte çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini paylaşmamalarına neden olmaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011: 172).

Paranoyak liderlik davranışında olaylar; uzun dönemli bir perspektifle değerlendirilmeyip genelde meydana geldikten sonra anlık tepki biçiminde görülür. Bu nedenle reaktiflerdir. Ayrıca bu liderlik tarzında tutuculuk da önemli bir yer tutmaktadır. Bu tutuculuk; kaynakları arttırma, yenilik yapma veya risk almadan kaçınmaya itmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 172). Bununla birlikte paranoyak liderin hayatındaki korkular, astlarının her hareketini kontrol etmesine, aşırı derecede rapor tutmasına ve sık sık toplantılar düzenlemesine neden olmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997: 123). Ayrıca astları üzerinde etkin bir denetim kurmak isteyen paranoyak liderler; bunu gerçekleştirmek için otorite ve gücü merkezileştirmek isterler; bu nedenle kısıtlamalar, resmi kurallar ve sert cezalar uygularlar. Astlarına ödüllendirme noktasında isteksiz olan bu liderlik tarzı onların katkılarını düşük tutarak kendi çıkarlarına odaklanır. Dolayısıyla astlarına karşı düşmanca bir tavır içinde olup onları yetersiz görmektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 171). Çevresinde algıladıkları yoğun güvensizlik duygusu nedeniyle kendilerini korumak için geliştirdikleri strateji saldırı ve zarar vermek üzerine kurulmuştur (Gillaspie, 2009: 10).

1.2.5.4. Duygusal Bağımlı Lider

Duygusal bağımlı liderlikle ilgili genel kabul görmüş bir tanım olmadığından bağımlı liderleri tanımlamak zordur (McIntosh ve Rima, 1997: 137). Bağımlı liderler çok nadir olarak duygu ve düşüncelerini yansıtırlar. Başkalarının istediği ve beklediği gibi kendilerini göstermeye çalışmaktadırlar (Gillaspie, 2009: 12). Bu kapsamda bağımlı liderler, çevresinde onaylanmak ve kabul görmek için uyumlu ve sıcakkanlı davranmaktadırlar. Onların bu davranışları başkalarını memnun etmeye yöneliktir. Hatta bu liderler, başkalarının memnuniyetini sağlamak için etik dışı ve yasal olmayan faaliyetlere girişebilmektedirler (McIntosh ve Rima, 1997: 134). Bağımlı liderler kendi başlarına karar veremezler, başkalarından destek ve öğüt almazlarsa karar vermede zorlanırlar. Onlar, takım çalışmalarında kabullenici ve uyumlu bir kişiliğe sahiptirler. Bu liderler genelde düşünceli, samimi, cömert, itaatkâr ve gereksiz yere özür dileyici biri olarak tanımlanırlar (Sperry, 2003: 111). Buna karşılık bağımlı liderler hata yapmaktan korkarlar (Gillaspie, 2009: 11) ve sorumluluk almak istemezler: Önemli konularda sorumluluk almak gerekirse başkalarına ihtiyaç duyarlar (McIntosh ve Rima, 1997: 135).

Duygusal bağımlı liderin duygu durumu genelde kederli ve üzüntülü olabilmektedir. Karşılaşabilecekleri zorluklarda iç görüleri yetersiz olan bu liderlerin dünyaları dardır (McIntosh ve Rima, 1997: 133). Ayrıca onlar, kendilerine bakamayacakları düşüncesi ile korku yaşamakta ve yalnız kaldıklarında bu korku onları çaresiz hissettirmekte ve rahatsızlık vermektedir. Beklentileri karşılanmadığında ise bu liderler, aşağılanma hissi, hayal kırıklığı ve kontrol kaybı yaşarlar. Bu durum onların iç dünyalarında narsistik bir öfkeye neden olur. Ancak bu öfke çoğu zaman hayal kırıklıklarını patlamaya hazır bir saatli bomba gibi içlerinde tutarlar (Kesken ve Ünnü, 2011: 243).

Duygusal bağımlı liderler; örgütte barış ortamının oluşması için çalışırlar ve ilişkilerinde aşırı uzlaşmacıdırlar (McIntosh ve Rima, 1997: 137). Başka bir deyişle örgüt içindeki çatışmaları sorun olarak gördüğünden bunu yönetmek yerine görmezlikten gelmeyi ya da uzaklaşmayı tercih ederler (Gillaspie, 2009: 11). Bu liderlik türü her şeyin iyi yanlarını görme eğiliminde olup işlerin kötüye gittiği durumlarda dahi iyi tarafını göstererek karşısındakileri telkin ederler (Sperry, 2003: 110). Bu şekilde çevrelerindeki her şeyin kontrollerinde olmasını istemektedirler (Larsen ve Goodsen, 2003: 10).

Duygusal bağımlı liderler; astları düşük performans gösterdiği durumlarda tüm sorumluluğu alıp onlarla ters düşmemek için geri bildirimde bulunmazlar. Bazen bu öyle bir hal alır ki üstlendikleri iş ve sorumluluklar taşıyamayacakları boyuta ulaşabilmektedir. Bu durumda duygusal bağımlı liderler içinde buldukları durumdan dolayı şikâyet etmekte ve öfkelenmektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 243). Ayrıca bu liderler herhangi yeni bir projeye başlama, plan yapma, girişimci veya vizyoner olma konularında da yetersiz olup bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmeleri durumunda başkalarına bağımlı olma, onay alma ve astlarını ortak bir amaç etrafında toplamada zorlanmaktadırlar (McIntosh ve Rima, 1997: 134).

1.2.5.5. Pasif-Agresif Lider

Pasif agresif liderler genellikle duygularında kararsızlık nedeniyle kendilerini ortaya koymakta zorlanabilmektedirler. Olaylara ve durumlara beklenmedik bir biçimde güdüsel tepkiler vererek her defasında değişen davranışlar göstermektedirler. Bu davranış değişikliği diğer insanlarla yakın ilişki kurmalarında engel olarak görülmektedir

(McIntosh ve Rima, 1997: 142). Bu tür liderler; çıkarıcı, şikâyet edici ve sınırlı bir yapıya sahiptirler. Ani duygulanımlar nedeniyle ve olayları manipüle ederek fevri çıkışlar sergileyebilmektedirler. Genel olarak bu liderler tuhaf ve değişken olarak tanımlanan davranışlar gösterirler (Gillaspie, 2009: 3-14).

Pasif agresif kişiler gerek sosyal gerekse mesleki hayatlarında görev ve sorumluluklarını yerine getirirken pasif olarak direniş gösterdiklerinden yapmaları gereken işleri zamanında yapamazlar; bazen de bu işleri bilinçli ve kasıtlı olarak yapmayabilirler. Yapmaları gereken işlerdeki bu gecikmeler için onların her zaman için bahaneleri vardır. En büyük bahaneleri ise suçu başkasına atmaktır. Bir kapsamda bu tarz liderler için; her başarısızlığın nedeni bir başkasıdır (McIluff ve Coghlan, 2000: 717). Hata yapmaktan çok korkan bu liderler; en iyi performanslarının dahi standartlara uymayacağını düşündüklerinden ilgili performansı sergilemekten çekinirler. İyi bir performans sergilemeleri durumunda bir üst pozisyona atanacaklarını ve bu pozisyondaki beklentileri de karşılayamayacaklarını düşündüklerinden bu liderler, başarısız olacaklarına inanırlar (Kesken ve Ünnü, 2011: 245).

Pasif-agresif liderlerin bulunduğu örgütlerde olumlu bir değişim başlatmak neredeyse imkânsızdır. Bu liderlik tarzında liderin takipçileri; liderin gelgitlerden dolayı tedirginlik yaşamakta bir sonraki öfke patlamasının neden kaynaklanacağını, ne zaman olacağını ve nasıl sonuçlanacağını beklemektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 245). Özellikle liderin bu gelgitleri; örgütte işleyişi, kararsızlığı ve kültürü etkilemektedir. Özellikle astların performanslarının değerlendirilmesindeki belirsizlik onları tedirgin etmekte ve olumsuz etkilemektedir (Neilson vd., 2005: 7). Liderlerin gelgitleri örgütte ödül ve ceza sisteminin işleyişini etkilemektedir. Bu işleyiş; liderlerin öfke patlamalarına denk geldiğinde yanlış işleyebilmekte veya ödül cezaya ya da ceza ödüle dönüşebilmektedir. Bu kapsamda örgütte tam anlamıyla ceza ve ödül sisteminin işleyişinde bir standart bulunmamaktadır (Neilson vd., 2005: 6).

1.2.5.6. Küçük Tiranlık

Liderliğin karanlık tarafına yönelik ilk çalışma; 1994 yılında Asforth tarafından yapılan küçük tiran liderlik tarzıdır. Küçük sıfatını bu liderlik tarzında kullanmanın

nedeni bu liderlerin dar görüşlü olduğunu ifade etmek içindir (Ashforth, 1994: 757). Ashforth'a (1994: 755) göre küçük tiranlık; başkalarına karşı egemen olma eğilimidir.

Küçük tiranlık tarzına sahip liderlerde, takipçilerine karşı sürekli şüphe içerisinde olan, onlara karşı güvensiz ve mesafeli duran, davranışlarını küçümseyen, yakın denetimde ve patron olduğunu hissettiren davranışlar görülmektedir. Bu tür liderler sürekli olarak eş zamanlı duygusal patlamalar yaşamakta ve kendilerini yüceltmeyi ve övmeyi sevmektedirler. Bu liderler, genellikle keyfi kararlar alırlar, otoriter ve baskıcı bir yapıya sahiptirler; ayrıca takipçilerinin çabalarını ve başarılarını kendi çaba ve başarıları gibi gösterirler, örgütteki meydana gelen hatalardan astlarını sorumlu tutarlar. Küçük tiranlar olarak adlandırılan bu liderlik tarzında; keyfi ve aşırı cezalandırma davranışı görülmektedir (Ashforth'un, 1994: 756). Küçük tiranlık liderlik tarzında; liderlerin astları üzerindeki etkileri beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar (Ashforth, 1994: 761):

- Lider tarafından onaylanma isteği,
- Stres ve hayal kırıklığı,
- İşten soğuma ve mutsuzluk,
- Performans düşüklüğü ve özgüven eksikliği,
- Örgütsel bağlılıkta azalma.

1.2.5.7. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramı 2000 yılında Tepper (2000: 179) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Tepper (2000: 179) istismarcı yönetimi; liderler tarafından astlarına fiziksel olarak bir temas içermeyen, sözlü veya sözsüz şekilde yapılan düşmanca davranışların ne ölçüde ve ne sıklıkla yapıldığının yorumlanması ve algılanması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre istismarcı yönetim tarzı, sübjektif bir kavram olarak nitelendirilmekte olup astların gözlemine dayanmaktadır. İstismarcı yönetim, örgütsel koşullara, astın bireysel özelliklerine ve yöneticinin bireysel özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gösteren bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İstismarcı yönetimi belirleyen temel özellikler; şiddetin gerçekleştirilme amacının farklılıklar taşıması, şiddetin fiziksel temas ya da cinsel unsur içermemesi ve şiddetin yönetici tarafından yapılmış olması olarak sıralanabilir (Tepper, 2000: 180).

İstismarcı yönetim tarzına sahip lider, astlarını haksız yere suçlayabilir, toplum içerisinde alay konusu yapabilir, hatalı bir durum karşısında öfke patlaması yaşayabilir ve çalışanın başarısını kendi başarısıymış gibi gösterebilir (Tepper, 2007: 262). Başka bir ifadeyle bu tarz liderlerde; ahlak dışı düşüncesiz davranışlar sergileme, öfke nöbetleri geçirme, açıkça alay etme, koşulsuz şekilde zorlama ve cezalandırma gibi davranışlarda bulunmaktadırlar (Pelletier, 2010: 374). Bu liderlik tarzı da toksik liderliğin tüm özelliklerine sahip olup kasıtlı şekilde düşmanlık barındırmaktadır (Schmidt, 2014: 45). Ayrıca bu tarz liderler, astını aşağılamakla beraber onunla toplum içerisinde kişiyi istemediği durumlara koyabilir, yüksek sesle konuşabilir ve hatta dalga geçebilir (Üçok ve Turgut, 2014: 166). İstismarcı yönetim liderlik tarzına maruz kalan çalışanlar kısa vadede; performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, tükenmişlik hissi ve liderin adil davranışına karşı inançsızlık gibi etkiler oluşmaktadır; uzun vade de ise işten ayrılmaya neden olmaktadır (Ülbeği vd., 2014: 2).

1.2.5.8. Zehirleyici (Toksik) Lider

Zehirli olma durumu olarak tanımlanan toksik sözcüğü ilk defa 19. yüzyılda kullanılmıştır. Whicker, Lipman-Blumen ve Goldman'ın farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalar ile zehirleyici liderlik tarzına katkı sağlamışlardır (Başar vd., 2016: 9-15).

Toksik liderlik; bilinçli, sadakatsiz, yetersiz, çaresiz, duyarsız ve ihlal içeren davranışlar olarak tanımlanmıştır (Frost, 2004: 111-127). Bir başka tanıma göre; ciddi çatışmalara ve kayıplara neden olan işlevsiz ve yıkıcı liderliktir (Lipman ve Blumen, 2005: 2). Gilbert (2012) göre ise liderin astlarına karşı sorumsuzca, bencilce ve açgözlü bir biçimde davranmasıdır (Gilbert vd., 2012: 29-47).

Toksik liderler, aşırı derece iç rekabeti teşvik ederek ve gerçekleşmesi zor performans hedefleri belirleyerek örgüte ve takipçilerine ciddi zarar vermektedirler (Lipman ve Blumen, 2005: 30). Ayrıca toksik liderlik tarzına sahip liderler; astlarına yönelik bilinçli olarak olumsuz davranışlarda bulunurlar. Kötü davranışları kendine rol edinen bu liderlerin duygusal baskılara maruz kalan astlarının ruh halleri kötüleşmektedir. Dahası toksik davranışlara maruz kalan çalışanların süreç içinde performanslarında azalma görülmektedir (Appelbaum ve Girard, 2007: 19). Başka bir ifadeyle toksik

liderlik, çalışanların verimliliğini düşürerek örgütlerin maliyet-fayda ilişkisini olumsuz etkileyen bir liderliktir (Yavaş, 2016: 268).

Toksik liderler, yönetim becerisi iyi olmayan veya elinde olmayan sebeplerle iyi bir liderlik davranışı sergileyemeyen kötü liderden ayrılmaktadır (Schmidt, 2008: 3). Bu tarz liderler otoritesini ve gücünü; astlarını küçümseyerek ve onlar üzerinde yoğun baskı kurarak gösterirler (Schmidt, 2008: 31). Başka bir deyişle bu tarz liderlerin en önemli özelliği son derece bencil olmaları ve bilerek astlarına zarar vermeleridir (Lipman ve Blumen, 2005: 32).

Örgüt ortamında toksik bir durumla karşılaşan çalışanlar yaşadıkları tecrübelerini diğer arkadaşları ile paylaşırlar. Bu durum örgütteki toksik algıyı yayılarak bütüncül bir algı oluşturmaktadır (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998: 659). Toksik liderler ise zehrin yayılmasında; kontrollü hareket ederler. Örgütte yaratıcılık, coşku, yenilikçi ve özerklik duygularını zehirleyerek örgüte ve çalışanlarına zarar vermektedirler. Toksik ortamlar; çalışanların olumsuz davranış göstermelerine neden olabilmektedir (Taiwo, 2010: 300). Başka bir deyişle toksik liderler çalışma ortamını olumsuz etkilerken çalışanlarında sapkın davranışlar göstermelerine neden olmaktadır (Appelbaum ve Girard, 2007: 18).

Toksik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakarak lider-üye etkileşimi değerlendirildiğinde; liderin kendi menfaati çerçevesinde bazı çalışanları çok yakın, bazılarına ise mesafeli ve cezalandırarak davrandığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt çalışanlarına adaletsizce davranmaktadır. Bu kapsamda lider-üye ilişkisi zayıf olan çalışanlar bu liderlik tarzına sahip liderleri adaletsiz ve aşırı cezalandırıcı olarak tanımlamaktadırlar (Pelletier, 2012: 413).

Davranışlarıyla çalışanlarını kendine hayran bırakan ve daha sonrasında onları azarlayan, arkalarından eleştiren ve onların üzerinde başarı sağlayan toksik liderlerin en başarılı olduğu konu yıkıcı davranışlar sergilemektir. Toksik liderlik konusunda çok fazla çalışma yapılmamasına rağmen araştırmacılar tarafından paranoyak liderlik ve yıkıcı liderlik gibi bazı olumsuz liderliklerin yapısında toksik özellikler bulunduğu tespit etmişlerdir. Ayrıca Kellerman (2008: 35) çalışmasında; beceriksiz, sert, ölçsüz, duygusuz, yolsuzluk, izole etmek ve şeytani olmak üzere yedi toksik liderlik türü olduğunu belirtmiştir.

Toksik liderlere bilerek destek olan ve ne isterlerse yapan çalışanlar toksik çalışan olarak adlandırılmaktadır (Kellerman, 2008; 29). Bununla birlikte toksik liderlik, çalışanlarına bağlı olarak da şekillenen bir liderlik tarzıdır. Dolayısıyla liderin ve yöneticinin toksitesini her ikisinin de psikolojisine göre şekillenmektedir (Lipman ve Blumen, 2005: 5). Örgütlerde gerek toksik lider gerekse toksik çalışanların varlığı örgütün geleceği açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir durumdur. Bunu yok saymak, görmezden gelmek veya dikkate almamak tüm örgüt yapısının da zehirlenmesine neden olmakta ve örgütü geri dönüşü olmayan bir zarara uğratmaktadır. Dolayısıyla örgütü ve çalışanları bu denli etkileyen toksik liderin özelliklerinin bilinmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda toksik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Lipman ve Blumen, 2005: 2-3).

- Yeni liderler yetiştirme konusunda başarısızdırlar. Bununla birlikte yeni liderlerin yetişmemesi için tedbirler alırlar.
- Herhangi bir sorun karşısında bir günah keçisi bulup suçu ona atarlar ve tüm sorumluluğu o kişinin üzerine yıkarlar.
- Sorunların tespitinde ve çözümünde başarısızdırlar ya da çalışanlarını yanlış yönlendirmek için sorunlara yanlış teşhis koyarlar.
- Yolsuzluk sayılabilecek para çalma ve aklama işleri yapabilmektedirler.
- Yaptıkları işlerde yetkin olmadıklarından bu durumu gizlemek için çalışanlarını beceriksizlikle suçlarlar.
- Yıkıcı eleştirileri nedeniyle yaratıcı etkilerler.
- Örgütü menfaatleri için kullanmaktadırlar.
- Yüksek egolarından dolayı kendi hatalarını görmezler.
- Çalışanlarını sindirerek egolarını tatmin ederler.
- Çalışanlarına yalan söyleyerek ve sorunları yanlış teşhis ederek olumsuz etkilemektedirler.
- Çalışanlar ve ekipler arasında çatışmaya neden olurlar. Böylelikle kendi uyumsuzluklarını gizlerler.
- Çalışanlarının duygularını önemsemezler.
- Çalışanlarının motivasyonlarını her geçen gün biraz daha düşürürler.
- Çalışanların iyiliği için davranmayıp, risk almaktan kaçınmaktadırlar.
- Çalışanlarını temel insani haklarından mahrum etmeye çalışırlar.

1.2.5.9. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlikle ilgili pek çok ortak yorum olmasına rağmen net bir tanım yoktur (Sezici, 2016: 107). Yıkıcı liderlik 2007 yılında Einarsen ve arkadaşları (2007: 208) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Örgütün amaçlarını, görevlerini, refahını, etkililiğini, kaynaklarını, motivasyonunu veya iş doyumunu sabote etme yolu ile örgütün menfaatlerini zarara sokan bir lider tarafından astlarına karşı yapılan sistemli ve sürekli davranıştır (Einarsen vd., 2007: 208).

Yıkıcı liderlik tarzı; kasıtlı, art niyetli, iş memnuniyetini baltalayan, strese kaynaklık eden, kurumsal problemlere ortam hazırlayan ve çalışma ortamının huzurunu kaçıran kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiştir (Krasikova vd., 2013: 1310). Başka bir tanımda ise bir örgütün meşruluğuna bilinçli bir şekilde zarar vererek, örgütün hedefini, amacını ve motivasyonunu sistematik ve tekrarlayan bir biçimde engelleyen liderliktir (Çelebi, 2015: 251). Dolayısıyla yıkıcı lider belirtilen bu davranışları yaparken örgütün meşruiyetini düşünmemektedir. Liderlerin bu tarz yıkıcı davranış sergilemeleri, bazen yandaşlarının yönlendirmesiyle meydana gelse de esas neden isteklerinden ve kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Kellerman, 2008: 21-25).

Liderlik tarzının yıkıcı liderlik olarak değerlendirilebilmesi için liderin neden olduğu olumsuz etkilerin uzun vadede olması gerekir. Bununla birlikte liderlerin; örgüt bileşenlerine, çalışanlarına ve kaynaklarına ya da örgütün tamamına zarar vermesi yıkıcı liderliktir (Padilla vd., 2007: 175). Bir lideri yıkıcı lider tarzına dâhil edebilmek için ise liderin sergilediği davranışlarında kasıt olması ve davranışlarının düzenli bir biçimde devam etmesi gereklidir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97). Buna ek olarak sergilenen yıkıcı davranışın liderlik süreci içerisinde olması ve örgütü olumsuz etkilemesi gerekmektedir (Krasikova vd., 2013: 5). Ayrıca sergilenen davranışın yıkıcı olduğunu söylemek için örgüt çalışanları da bu davranışların farkında olmalıdır (Uymaz, 2013: 40).

Yıkıcı liderlik; örgütsel ve kişisel yıkıcılık olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütsel yıkıcılık, liderin iç ve dış paydaşlarda dâhil olmak üzere örgüt ve astları üzerinde olumsuz etkilere neden olacak davranışlarıdır. Kişisel yıkıcılık ise, liderlerin kişiye uyguladığı yıkıcı davranışlardır. Örgütsel yıkıcılık ve kişisel yıkıcılık birbirinden farklı etkilere sahiptir. Örgütsel yıkıcılıkta; örgütün menfaatleri zarara uğrayıp bu durumdan büyük bir

kitle etkilenirken kişisel yıkıcılık da ise, kişinin ya da tek bir kanalın yıkımı söz konusudur (Padilla vd., 2007: 181).

Bir liderin bu liderlik tarzını benimsemesinde, grup veya örgüt özellikleri ile liderin özellikleri gibi birden fazla kaynağın sebebi vardır (Gündüz ve Dedekorkut 2014: 98). Liderin sergilediği, psikolojik ya da fiziksel şiddet de dâhil her türlü saldırgan davranış, düşük öz yeterlilik, liderin gücünü kanıtlama çabası, narsistik veya otoriterlik davranışları kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Güldü ve Aksu, 2016: 94). Grup veya örgüt özelliklerinden kasıt; adaletsizlik algısı, merkeziyetçi yapı ve kontrol mekanizması olarak şiddetin kullanılmasıdır (Mumford vd., 2007: 218).

Yıkıcı liderin varlığını sürdürebilmesi için çalışanlarını etkileyen karizma sıfatını taşımaları gerekmektedir. Yıkıcı liderler karizmanın kişisel sunum becerileri, vizyon ve kişisel enerji unsurlarından yararlanırlar. Yıkıcı olarak tanımlanan karizmatik liderler, istenen bir gelecek için vizyonu satma becerisine sahiptirler (Padilla vd., 2007: 181). Yıkıcı karizmatik liderler kişisel güçlerini kabullendirici vizyonları gözetirken yapıcı olan karizmatik liderler ise sosyal toplumun ortak menfaatleri için vizyon oluştururlar (Strange ve Mumford, 2002: 347). Bu kapsamda tüm yıkıcı liderlerin karizmatik özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında; yıkıcı liderlik ve karizma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Kesken ve Ünnü, 2011: 204). Bununla birlikte yapılan araştırmalar incelendiğinde; yıkıcı lider davranışlarının işe yönelik genel tutumunu olumsuz etkilediği ve çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, örgütsel bağlılığı zayıflattığı, stresi artırdığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığı görülmektedir.

1.2.5.10. Kötü Liderlik

Kötü liderlik tarzı; 2004 yılında Kellerman tarafında literatüre kazandırılmıştır. Liderlerin cazibesine kapıldıkları güç ve para gibi unsurları aşırı derecede istemeleri, bu isteklerini kontrol altına alamamaları ya da kontrol etmeye yanaşmadıkları durumlarda liderlik kapasiteleri bundan olumsuz etkilenerek kötü liderlik oluşacaktır (Kellerman, 2008: 22-23). Bununla birlikte kötü liderlik tarzında, liderin çalışanlarına yönelik duygusuz olması; çalışanlarının isteklerini, ihtiyaçlarını dikkate almayan, onlara karşı duygusuz ve kaba davrandığı ifade etmektedir (Kellerman, 2008: 49).

Kellerman (2008: 36) çalışmasında; kötü liderliği yetersiz, taşkın, bağnaz, ahlaksız ve duygusuz olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca kötü liderliği etikten yoksun ve etkisiz liderlik olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Yetersiz, taşkın ve bağnaz olan kötü liderlik tarzlarını etkisiz liderlik kategorisinden kötülüğe eğilim gösterdiğini; ahlaksız ve duygusuz liderlik tarzının ise etikten yoksun liderlik kategorisinden kötülüğe meyilli olduğunu belirtmiştir (Kellerman, 2008: 45).

1.2.5.11. Etik Dışı Liderlik

Etik dışı liderlik, kasıtlı veya kasıtsız olarak birey, örgüt ya da toplumun başkalarına pasif, aktif ve tekrar eden bir süreçte zarar veren davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Lasakova ve Remisova, 2015: 319). Başka bir deyişle bu liderlik tarzında, çalışanlar ve örgütün hedefleri zarar görür. Ayrıca bu liderliğin çalışanlar üzerinde; çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, kaygı, düşük iş doyumu, işe yabancılaşma, yöneticiye karşı güven kaybı gibi olumsuz etkileri görülmektedir. Başka tanımda ise örgüt liderleri tarafından uygulanan etik dışı davranışlar ve çalışanlar için etik dışı davranışları teşvik eden süreçler ve buna imkân sağlayan kurallar biçiminde tanımlanmıştır (Lasakova, 2015: 320-321).

Etik dışı liderlik tarzı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; haksızlık, ahlaksızlık, yolsuzluk, diğer cezai davranışlara katılma, kendi çıkarlarına yönelik egosantrik arayış, sorumluluk almada yetersizlik, empati yoksunluğu, duyguların manipülasyonu ve kötüye kullanımı gibi ortak algılar tespit edilmiştir. Buna ek olarak etik dışı liderlik tarzı; yedi başlık altında sınıflandırmaktadır (Lasakova ve Remisova, 2015: 321-324).

- Kurallara saygı duymayan lider,
- Lider vasfı taşımayan, yetersiz liderler,
- Profesyonel davranış sergilemeyen liderler,
- Ben merkezli, kendini koruyan ve menfaatçi liderler,
- Etik dışı davranışlara destek veren liderler,
- Etik dışı davranışlar karşısında sessiz olan liderler,
- Etik dışı davranış sergileyen liderler.

Etik dışı liderlikte bir diğer yaklaşım ise, liderin etik dışı davranış sergileme eğiliminin sosyal yöneliminden kaynaklanmasıdır. Başka bir deyişle lider; belirlenen amaçlara ulaşma ya da başarı gibi üstlendiği sorumluluklar nedeniyle gerek duyduğunda etik dışı davranışlara yönelebilir. Bu yaklaşım, karanlık üçlü (makyavelizm, psikopati ve narsistlik) kavramını destekler niteliktedir (Lasakova ve Remisova, 2015: 320). Karanlık üçlü kavramlarından makyavelizm; etik dışı liderliğin farklı bir açıklamasıdır (Austin vd., 2007: 180). Makyavelizm kavramı ilk olarak Nicolas Machiavelli'nin "Hükümdar" adlı kitabı ile ilişkilendirilerek ortaya çıkmış, 'Amaca götüren her yol geçerlidir' sözü ile de karanlık liderlerin uyguladığı duygusal manipülasyon ile bağdaştırılmıştır. Buna ek olarak makyavelciliğin en temel özelliği; başkalarının duygu ve düşüncelerini manipüle ederek kendi menfaatlerini gerçekleştirmek için sergilediği davranışlardır (Kesgin, 2015: 107).

1.2.6. Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Karanlık Liderlik Algısı

Kişilik; kökleri derinlerde olan psikolojik özelliklerin karmaşık bir örüntüsü olup bireyin sergilediği davranışlar, tutumlar ve söylemlerdir. Başka bir ifadeyle bireyin davranışlarını kişilik açıklamaktadır. Bu yorumdan hareketle karanlık kişilik niteliklerine sahip bireylerin; olumsuz, hoş olmayan, itici tutum ve davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Ayrıca her bireyde olduğu gibi liderlerde de kişilik özellikleri; liderin davranışlarını dolayısıyla liderlik tarzını açıklamaktadır (Başar, 2019: 29-30).

Narsist liderler; kendilerini diğerlerinden üstün gören, empati yoksunu ve özel haklarla donandıklarına ve özel insanlar olduklarına inanan liderlerdir (Koroğlu ve Bayraktar, 2007: 96). Bu kişilik özelliklerine sahip narsist liderler; çalışanlarını olumsuz yönde etkileyip kendilerini yetersiz hissetmelerine, çalışma ortamlarında sürekli olarak bir kargaşanın hâkim olmasına ve çalışanların örgüte olan güven duygularını yitirmelerine neden olmaktadır.

Zorlayıcı liderler; statü bilincine sahip, üstlerinden onay isteyen, ne pahasına olursa olsun kontrolü elinde tutan, aşırı ahlaki, vicdanlı, baskıcı ve yargılayıcı liderlerdir (McIntosh ve Rima, 2007: 108). Bu özellikleri nedeniyle mükemmelliği elde etmek isterler. Bunun içinde astlarına karşı sürekli olarak baskıcı davranışları çalışanlarını

isyan ettirir (Gillaspie, 2009: 8). Ayrıca bu liderlerin narsist liderlik tarzına benzerlikleri nedeniyle çalışanlarının aşagılama duygusu kapıldığı kabul edilmektedir.

Pasif agresif liderler; çıkarıcı, şikâyet edici ve sınırlı bir yapıya sahiptirler. Ani duygulanımlar nedeniyle ve olayları manipüle ederek fevri çıkışlar sergileyebilmektedirler (Gillaspie, 2009: 3-14). Dolayısıyla bu liderlik tarzında liderin takipçileri; liderin gelgitlerden dolayı tedirginlik yaşamakta bir sonraki öfke patlamasının neden kaynaklanacağını, ne zaman olacağını ve nasıl sonuçlanacağını beklemektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 245). Özellikle liderin bu gelgitleri; örgütte işleyişi, kararsızlığı ve kültürü etkilemektedir. Özellikle astların performanslarının değerlendirilmesindeki belirsizlik onları tedirgin etmekte ve olumsuz etkilemektedir (Neilson vd., 2005: 7). Pasif agresif liderler sahip olduğu bu özellikler nedeniyle çalışanların fikirleriyle örgüte katkı vermesine ve çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkmasına engel olmaktadır.

Duygusal bağımlı liderler; kendi başlarına karar veremezler, başkalarından destek ve öğüt almazlarsa karar vermede zorlanırlar. Takım çalışmalarında kabullenici ve uyumlu bir kişiliğe sahiptirler. Genelde düşünceli, samimi, cömert, itaatkâr ve gereksiz yere özür dileyici biri olarak tanımlanırlar (Sperry, 2003: 111). Bununla birlikte hata yapmaktan korkarlar ve sorumluluk almak istemezler (Gillaspie, 2009: 11). Önemli konularda sorumluluk almada başkalarına ihtiyaç duyarlar (McIntosh ve Rima, 1997: 135). Bu özellikleri nedeniyle bu tarz liderlerin davranışları sonucu çalışanlar, zamanla örgüt içerisinde hak arama talebinden vazgeçerek çekingen olup örgüt ile ilgili düşünceleri söyleyememekte, liderlerine soru soramaz duruma gelmektedirler. Ayrıca duygusal bağımlı liderlerin olumsuz örgütsel davranışları nedeniyle çalışanların performansı da düşmektedir.

Paranoyak liderlik tarzının en temel özelliği; sürekli bir şüphe halinde olma ve kuşkuculuk durumudur. Bu nedenle insanlara karşı mesafeli olup yakın ilişkileri kurma ve sürdürme konusunda zorlanırlar (Sperry, 2003: 193). Başka bir deyişle bu tarz liderler genelde rasyonel olup soğuk ve duygusuzdurlar (Kesken, 2011: 3509). Ayrıca bu liderlik tarzında tutuculuk da önemli bir yer tutmaktadır. Bu tutuculuk; kaynakları arttırma, yenilik yapma veya risk almadan kaçınmaya itmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 172). Bununla birlikte paranoyak liderin hayatındaki korkular astlarının her hareketini kontrol etmesine, aşırı derecede rapor tutmasına ve sık sık toplantı düzenlemesine neden

olmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997: 123). Ayrıca astlarına karşı düşmanca bir tavır içinde olup onları yetersiz görmektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 171). Dolayısıyla bu davranışlara maruz kalan çalışanlar zamanla çok pasif olmayı öğrenmekte ve gözlemlerini, fikirlerini ve yorumlarını kendilerine saklamaktadırlar. Bu pasiflik; düşmanlık ve kıskançlık ile birlikte korku, endişe ve kaygı dolu bir örgütün oluşmasına neden olmaktadır.

Küçük tiranlık tarzına sahip liderlerde; takipçilerine karşı sürekli şüphe içerisinde olan, onlara karşı güvensiz ve mesafeli duran, davranışlarını küçümseyen, yakın denetimde ve patron olduğunu hissettiren davranışlar görülmektedir. Bu tür liderler genelde keyfi kararlar alırlar, otoriter ve baskıcı bir yapıya sahiptirler. Ayrıca takipçilerinin çabaları ve başarısını kendi çaba ve başarısı olarak gösterirler. Örgütte meydana gelen hatalardan astlarını sorumlu tutarlar (Ashforth,1994: 756). Küçük tiran tarzına sahip liderler bu özellikleri nedeniyle; çalışanlar üzerinde işe yabancılaşma, hayal kırıklığı, stres, işte çaresizlik şeklinde gelişen tüm bu durumların çalışanlarda öz saygı düşüklüğüne, performans düşüklüğüne ve örgütsel uyuma olumsuz etkisi olacağı belirtilmiştir.

Kötü liderlik tarzında, liderin çalışanlarına yönelik duygusuz olması; çalışanlarının isteklerini, ihtiyaçlarını dikkate almayan, onlara karşı duygusuz ve kaba davrandığı ifade etmektedir (Kellerman, 2008: 49). Bu kapsamda liderin çalışanlara sert ve kötü davranarak adeta bir kişisel saldırı olduğu anlaşılmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip liderlerin çalışan ihtiyaçlarına yönelik bu kaba ve duygusuz davranışları onların kendilerini ifade etmelerini ve iletişim kurmalarını engellemektedir. Bu durum, çalışanların işten ayrılmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

İstismarcı yönetim; liderler tarafından astlarına fiziksel olarak bir temas içermeyen, sözlü veya sözsüz şekilde yapılan düşmanca davranışların ne ölçüde ve ne sıklıkla yapıldığının yorumlanması ve algılanması biçiminde tanımlanmaktadır (Tepper, 2000: 179). İstismarcı yönetim tarzına sahip bu liderler, astlarını haksız yere suçlayabilir, toplum içerisinde alay konusu yapabilir, hatalı bir durum karşısında öfke patlaması yaşayabilir ve çalışanın başarısını kendi başarısıymış gibi gösterebilir (Tepper, 2007: 262). Başka bir ifadeyle bu tarz liderlerde; ahlak dışı düşüncesiz davranışlar sergileme, öfke nöbetleri geçirme, açıkça alay etme, koşulsuz şekilde zorlama ve cezalandırma gibi

davranışlarda bulunmaktadır (Pelletier, 2010: 374). İstismarcı yönetim tarzına sahip liderlerin davranışları, çalışanların deneyimleri ve iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu davranışlar, çalışanları olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum birçok soruna yol açmaktadır.

Toksik liderlik; ciddi çatışmalar ve kayıplara neden olan işlevsiz ve yıkıcı liderliktir (Lipman ve Blumen, 2005: 2). Gilbert arkadaşlarına (2012: 29-47) göre ise liderin astlarına sorumsuzca, bencilce ve açgözlü bir biçimde davranmasıdır. Toksik liderler, aşırı derece iç rekabeti teşvik ederek ve gerçekleşmesi zor performans hedefleri belirleyerek örgüte ve takipçilerine ciddi zarar vermektedirler (Lipman ve Blumen, 2005: 30). Ayrıca toksik liderlik tarzına sahip liderler; astlarına yönelik bilinçli olarak olumsuz davranışlarda bulunurlar. Kötü davranışları kendine rol edinen bu liderlerin duygusal baskılara maruz kalan astlarının ruh halleri kötüleşmektedir. Dahası toksik davranışlara maruz kalan çalışanların süreç içinde performanslarında azalma görülmektedir (Appelbaum ve Girard, 2007: 19). Başka bir ifadeyle toksik liderlik, çalışanların verimliliğini düşürerek örgütlerin maliyet-fayda ilişkisini olumsuz etkileyen bir liderliktir (Yavaş, 2016: 268).

Yıkıcı liderlik; örgütün amaçlarını, görevlerini, refahını, etkililiğini, kaynaklarını, motivasyonunu veya iş doyumunu sabote etme yolu ile örgütün menfaatlerini zarara sokan bir lider tarafından astlarına karşı yapılan sistemli ve sürekli davranıştır (Einarsen vd., 2007: 208). Yıkıcı liderlik tarzı kasıtlı, art niyetli, iş memnuniyetini baltalayan, strese kaynaklık eden, kurumsal problemlere ortam hazırlayan ve çalışma ortamının huzurunu kaçıran kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiştir (Krasikova vd., 2013: 1310). Yıkıcı liderlerin özellikle mantıksız talepleri ve çalışana yaklaşım tarzındaki art niyet çalışanların temposunun düşmesine neden olmakla birlikte iş tatminlerini olumsuz etkilemekte hırslı, bencil özelliğiyle de çalışma ortamının huzurunu bozmaktadır.

Etik dışı liderlik, kasıtlı veya kasıtsız olarak birey, örgüt ya da toplumun başkalarına pasif, aktif ve tekrar eden bir süreçte zarar veren davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bu liderlik tarzında, çalışanlar ve örgütün hedefleri zarar görür. Ayrıca bu liderliğin çalışanlar üzerinde; çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, kaygı, düşük iş doyumunu, işe yabancılaşma, yöneticiye karşı güven kaybı gibi olumsuz etkileri görülmektedir (Lasakova ve Remisova, 2015: 319-321).

Yapılan değerlendirmeler neticesinde; karanlık kişilik özellikleri özünde başkalarına karşı olumsuz, hoş olmayan, yıkıcı birçok davranış barındırmaktadır. Karanlık liderin bu davranışlarına maruz kalan çalışanlar ise hem bireysel hem de örgütsel çıktı olarak birçok olumsuz etkiye yol açtığı görülmektedir.

Çalışanların zihinsel sağlığı açısından değerlendirildiğinde; gerginlik reaksiyonlarına (zayıf akıl sağlığı ve iş tatminsizliği gibi), stres, endişe, hayal kırıklığı, depresyon, duygusal tükenmişlik, sapkın davranışlarda bulunmak, kendine güven eksikliği ve iş/aile çatışmaları gibi fiziksel ve psikolojik birçok sağlık problemlerine neden olmaktadır. Çalışanın karanlık lider davranışından dolayı yaşadığı bu sorunlar ise örgütte çalışırken; iş motivasyonunda düşüş, iş verimliliğinde azalma, performansında düşüş, işten memnun kalmama, işlerine yabancılaşma, iş ve yaşam tatminsizliği, iş yerinde mutsuzluk, yaratıcılığı olumsuz etkileme, örgütsel ve sosyal destek algılamalarında zayıflama, işe bağlılıkta azalma hissi, olumsuz davranışlar karşısında başkaldırı, işten ayrılma niyeti olarak kendini göstermektedir. Bu durum hem çalışan hem de örgüte çok ciddi zararlar vermektedir. Bu nedenle çalışanların karanlık liderlik algılarını geliştirmeleri beklenmektedir.

Bu çalışmada; çalışanların karanlık lider davranışlarına maruz kalarak yaşadıkları bu olumsuz etkilerin kaynağı olan karanlık liderlik algılarını tespit ederken Başar ve arkadaşlarının (2016) hazırladıkları “İşyerinde Karanlık Liderlik lği” kullanılmakta; bu kapsamda karanlık liderlik algısı; bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olmak üzere üç boyut altında değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK DAVRANIŞI

Araştırmanın ikinci bölümünde; öncelikle kayırmacılık kavramı ve tanımı, kayırmacılığın tarihsel gelişimi ve kayırmacılıkla ilgili kavramlara değinilmiştir. Daha sonra kayırmacılığı ortaya çıkaran etkenler, kayırmacılığın türleri ve kayırmacılığın alt boyutları açıklanmıştır. Bölüm sonunda ise kayırmacılığın nedenleri ve sonuçları ile kayırmacılığa karşı alınabilecek önlemler yer almaktadır.

2.1. Kayırmacılık Kavramı ve Tanımı

Toplumumuzda iltimas ve torpil kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılan kayırmacılık kavramı (Aktan, 2001: 57); 1828 yılında ABD Başkanı seçilen General Jackson'un siyasi atamaları ile ilk kez yönetim ve siyaset alanında kullanılmaya başlanmıştır (Tekiner ve Aydın, 2015: 76). Başka bir deyişle General Jackson'ın seçim çalışmalarını istismar etmesi ve yetkisini kötüye kullanması ile birlikte kayırmacılık sistemi; uygulama olarak literatüre girmiş ve zamanla farklı amaçlarla kullanılmıştır (Çarıkçı vd., 2009: 498; Tortop, 1999: 48). Geçmiş bu kadar eskiye dayanan kayırmacılık kavramı; hem refah düzeyi yüksek toplumların modern bir yönetime sahip örgütlerinde, hem de hem refah düzeyi düşük toplumlarda ortaya çıkabilmekte olup günümüzde de hala devam etmektedir. Özellikle liyakat sisteminden uzaklaşan, adalet, demokrasi, eşitlik, performans, hak gibi kavramların önemsizleştiği tüm toplumlarda görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 180).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kayırmacılık kavramı ise; “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutma” biçiminde tanımlanırken torpil sözcüğü ise; “Bir kimseyi kayırma işi” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 25.04.2021). Arapça kökenli bir sözcük olan iltimas kavramı ise “haksız yere ve yasa dışı kayırma, arka çıkma” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2001: 57).

Kayırmacılık, eşit haklara sahip grup veya kişilerin, başka grup veya kişilere öncelik tanınmasıdır (Roy ve Roy, 2004: 238). Benzer bir şekilde; yöneticilerin/amirlerin ya da güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilere ayrıcalıklı

davranması olarak ifade edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Dolayısıyla kayırmacılık, yakın ilişki ağları yoluyla meydana gelen bir çarpık ilişki şeklindedir (Aytaç, 2010: 3-26). Bu kapsamda yöneticilerin, kendilerine duygusal, sosyal ve çeşitli nedenlerle bağ kurarak kendilerini yakın hissettiren kişileri yasalara aykırı ve adaletsiz bir biçimde desteklemesi ve koruması söz konusudur (Erdem ve Meriç, 2012: 142; Özsemerci, 2003: 20).

Kayırmacılık; bir grup veya kişinin performans ya da yeterliliğine dayanmadan farklı muamele görmesidir. Benzer bir şekilde kayırmacılık; bir grup veya kişiyi diğerlerinden sadece yönetimin o grup veya kişiye kendisine yakın görmesi nedeniyle tercih etmesi durumudur (Sadozai vd., 2012: 761). Başka bir deyişle kayırmacılık; tercih edilmeyen grup veya kişilerin hak ve adaletinde sapma eğilimidir (İlhan ve Erdem, 2010: 1). Dolayısıyla kayırmacılıkta; bir grup veya kişinin hak etmemesine rağmen diğer grup ya da kişilere göre kolaylık sağlanması söz konusudur (Aydoğan, 2009: 2). Bununla birlikte kayırmacılık, ifade edilmeden bağların öne çıkarıldığı, eşitlik, hak ve adalet gibi değerlerin ise önemsenmediği yozlaşma türüdür (Biber, 2016: 12).

Yönetimsel ve örgütsel anlamda kayırmacılık ise kamu kaynaklarının iktidarın seçmen ve yandaş kesimlerini kayıracak şekilde yönlendirilmesi ya da kamuda yapılan terfi ve atamalarda; din veya siyasi temelli ortaya çıkan gruplara ya da akrabalık, tanıdık-dost ilişkilerine öncelik verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 179).

İşletmelerde; belirtilen amaçlara ulaşılması açısından ilgili pozisyonlara uygun, nitelikli çalışanların seçilmesi oldukça önem arz etmektedir (Argon, 2016: 234). Çalışan seçiminde; bilgi ve yeteneğe dayalı olarak en uygun kişinin seçilmesi ise liyakat ile olmaktadır (Gönülaçar, 2014: 3). Bu kapsamda nitelikli kişilerin objektif bir değerlendirme sonucu seçilerek görevlendirildiği liyakat sistemi ile güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilerin niteliklerine bakmaksızın seçim yaptıkları kayırmacılık, birbiriyle çelişmektedir.

Kayırmacılık genelde; kamu kurumları ile ilişkili olarak görülse de özel sektörde de oldukça yaygın olarak görülebilmektedir. Kayırmacılık; örgütsel, kurumsal ve kamusal olarak çok sık rastlanan sosyal bir olgudur. Bu sosyal gerçeklikte; “eğer adamını

bulursan her iş yaptırılabilirsin” düşüncesine oldukça sık rastlanır. Bu düşünceye göre işe girmek için mutlaka bir tanıdığın olması gerekmektedir.

Kayırmacılık genellikle çalışanı bulma, seçme, istihdam ve kariyer geliştirme süreçlerinde yapılmaktadır (Fu, 2015: 4). Kayırmacılık uygulamalarında; akraba olma, hemşeri olma veya seçmen olma yeterli görülürken, ekonomik bir çıkar beklentisinin bulunması şart değildir (Akalın, 2006: 113). Benzer şekilde ekonomik çıkar beklentisinin bulunmadığı dayanışma yapısına sahip olan işlemsel bozukluk türünün özünde kayırmacılığa dayanmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25). Bu kapsamda yönetimde görülen kayırmacılık uygulamalarında ise kişilerin kendi çıkarlarını koruma isteği, fırsatlara ortak olma beklentileri ve iktidarda kalma mücadelesi doğrultusunda gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Barut, 2005:241).

Kayırmacılık; genelde kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine bazı faktörlerin (akraba, tanıdık, hemşeri, meslektaşlık, siyasi yakınlık) rol oynaması ve kamu hizmetlerinin dağıtımında yerindelik ve ihtiyaç kriterleri yerine ideolojik yakınlık gibi kriterlerinin dikkate alınmasıyla ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2002: 240 - 241).

Kayırmacılık olgusunun oluşmasında iki taraf bulunmakta olup bu taraflardan biri kayıran taraf iken, diğeri kayırılan taraftır. Kayıran taraf; yönetimde gücünü elinde bulunduran, kayırmacılığı yapan kişi iken, kayırılan taraf ise işleri kolaylaştırılan ve korunan kişidir. Daha açık ifadeyle kayıran ve kayırılan ilişkisinde dikey hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Kayırılan taraf bu yapıda alt kademe ve pozisyonlarda bulunurken, kayıran taraf ise bu yapıda daha üst kademelerde ve pozisyonlarda yer almaktadır. Kayıran taraf bu süreçte; kendisine bağlı ve sadık personele sahip olma, saygı kazanma, itibar ve iktidar elde etme ve hatta gelir elde ederken, kayırılan taraf ise kayırana saygı gösterme, sadık olma, bağlanma, minnet duyma, hediye ve rüşvet verme gibi davranışlar göstermektedirler. Başka bir deyişle örgütsel yapı içinde kayırılan tarafı; anlık ihtiyaçlarını karşılarken, yönetici seviyesinde olan kayıran taraf ise iktidar ve prestij elde etmektedir (Kurtoğlu, 2012: 144).

Kayırmacılık; bir örgütte ortaya çıktığı andan itibaren hem bireysel hem de örgütsel çeşitli sonuçlara neden olmaktadır. Örgütün genel yapısındaki durgunluk, örgütün tamamında görülen maneviyat düşüşü ve örgütsel performanstaki azalma; kayırmacılığın

ortaya çıkardığı örgütsel sonuçlardır. Kayırmacılıktan etkilenen üçüncü kişilerdeki örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatminin olumsuz yönde etkilenmesi ise kayırmacılığın bireysel sonuçları olarak sayılabilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 295-298). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları; çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmede isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durum beraberinde; çalışanların öğrenme isteklerini azaltmalarına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansın azalmasına neden olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444).

Kayırmacılık örgüt dışında da toplumu; gerek ekonomik, gerekse sosyal ve siyasal olmak üzere birçok yönden etkilemektedir. Bu etkilerine rağmen kayırmacılık birçok ülkede görülmeye devam etmektedir. Kayırmacılığın görülmesi; bilinç eksikliği, değişime karşı direnç, caydırıcı önlemlerin yokluğu ve sosyo-kültürel değerlerin ve normların etkisi olmak üzere dört farklı faktör ile teorik olarak açıklanmaktadır (Loewe vd., 2007: 27).

Kayırmacılığın toplum üzerinde birkaç olumlu etkisinin yanında, genel olarak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kayırmacılığın olumlu etkileri; pozitif ayrımcılık olarak tanımlanan kayırmacılık uygulamalarıdır. Diğer taraftan; kişinin yakın çevresine veya ilişkide olduğu kişilere ayrıcalıklı davranması, üçüncü kişilerin motivasyonu azaltıcı etkiye sahip bir faaliyettir. Ayrıca kayırmacılıkta; hak, adalet ve eşitlik gibi değerler önemsenmediğinden bu uygulamaların negatif etkileri kayda değer boyutlara ulaşmaktadır. Ancak kayırmacılıktaki tarafların elde ettiği karşılıklı yarar nedeniyle bu durum olumsuz olarak görülmemektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 61). Bu kapsamda; tarafların kayırmacılığı olumsuz görmemeleri nedeniyle uygulama noktasında da herhangi bir zorlukla karşılaşılmamaktadır (Biber, 2016: 61).

Kayırmacılığın toplum üzerindeki negatif etkilerine rağmen birçok ülkede görülmeye devam etmektedir (Loewe vd., 2007: 27). Kayırmacılık; özellikle gelişmekte olan ülkelerin örgütlerinde hala temel sorunlarından birisi iken, gelişmiş ülkelerde ise çok düşük seviyelere indirgenmiştir (Tekiner ve Aydın, 2015: 77). Bununla birlikte kayırmacılığı içselleştiren toplumlarda ise yakın çevrede ve ilişkide bulunan kişilerin desteklenmemesi durumu yadırganmakta ve eleştirilmektedir.

Kayırmacılık ile ilgili literatür ve araştırmalar incelendiğinde; kayırmacılığın türleri açısından farklılık görülebilmektedir. Ancak görülen bu farklılık; temelde çok büyük bir farklılık olmamakla birlikte kayırmacılığın uygulama yöntemleri, yerleri ve değerlendirilen faktörler açısından benzerlikler görülmektedir. Ayrıca kayırmacılık uygulamasının dayandığı hemşerilik, akraba ve arkadaşlık gibi nedenlere göre de farklılık görülmektedir.

2.2. Kayırmacılığın Tarihi Gelişimi

İnsanın olduğu her yerde kayırmacılık olgusunun olması kaçınılmaz bir gerçek olarak görülmektedir. Toplumların tarihlerine bakıldığında; kayırmacılığın görüldüğü her dönemde yönetimde bozulmalar görülmüş devamında ise devletlerin yıkılması kadar gidebilen sonuçlar doğurmuştur. Ters bir bakış açısıyla aynı devletlerde, liyakatin esas alındığı dönemlerde ise gelişme ve büyümelerin yaşanarak toplum refah düzeyinin arttığı görülmektedir.

Kayırmacılığın tarihsel seyrine bakıldığında; Sümerliler ve Asurluların yaşadığı dönem olan antik çağda, yönetimde kayırmacı uygulamaların gerçekleştiği bulgularına rastlanmıştır. Bu kapsamda M.Ö. 4000 yıllarına ait Sümerlilere ait tabletlerde ailelerin devreye girmesiyle okuldaki başarısız öğrencilerin sınıf başkanlığına yükselmelerinden bahsedilmektedir. M.Ö. 3700 yıllarında Asurlulara ait tabletlerde ise; tüccarların izin almak için Kral Warşama'ya hediye verdiklerinden bahsedilmektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27)

Osmanlı Devleti'ndeki kayırmacılık uygulamaları; devletin kuruluşu ile sistemin yozlaşmaya başladığı 16. yüzyıla kadarki döneminde pek görülmediği söylenebilir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 30). Bunun sebebi; bu dönemde devlette kayırmacılık ve yozlaşmanın olmaması için atılmış olan manevi temellerdir. Şeyh Edebali'nin Osman Gazi'ye tavsiyeleri ve Koçi Beyin, IV. Murat'a, onun kardeşi İbrahim'e verdiği raporlar bu türden belgelerin ilk örnekleridir (Topbaş, 1999: 28; Koçi Bey Risalesi, 1997: 9-21).

Gerileme döneminde ise Osmanlı Devleti'nde liyakat ve ehliyet ilkelerinden uzaklaşmış olup siyasi kayırmacılıkla birlikte, yolsuzluk ve rüşvetle yönetsel yozlaşma görülmeye başlanmıştır. Bu durum beraberinde giderlerin artmasına, yenilikleri

vatandaşlara aktaramamaya, toprak kayıplarına ve devlet gelirlerinde önemli bir azalmaya neden olmuştur (Yaşamış, 2001: 27-28).

Tanzimat ve sonraki dönemde; terfi ve atamalarda eşi dostu kayırma uygulamaları devam etmiştir. Gelir kaynakları veya görevler; miras yoluyla akrabalara ya da babadan oğula geçmiştir (Heper, 2006: 91). Yine bu dönemde; Osmanlı Devletinde iyi hizmetlerin ödüllendirilmesi, diğerlerinin cezalandırılması, atamaları şahsi olmayan bir temele dayandırılması gibi düzenlemeler yapılırken diğer taraftan da, bu sistemlerde keyfilik ve kayırmacılık uygulamalarına da rastlanmaktadır (Findley, 1996: 361-371). II. Meşrutiyet sonrası dönemde ise siyasette memleketçilik ve yandaş kayırma oldukça yaygın olup kaynakların dağıtımında yandaşların ve görevlilerin memleketlerinin kollanması söz konusudur (Emiroğlu, 1999: 278).

Türkiye’de kayırmacılık uygulamaları ile ilgili 1965 yılında kabul edilen Devlet Memurları Kanunu bir eşik olup; bu süreç literatürde Devlet Memurları Kanunu öncesi ve sonrası biçiminde incelenmektedir. Cumhuriyetin kurulması ile Devlet Memurları Kanunu’nun kabulü arası dönemde; liyakati ön plana çıkaran pek çok mevzuat bulunmasına rağmen; kayırmacılık uygulamalarının kamu personel rejiminin bir parçası olmasına engel olunamamıştır.

1960’lı yıllarda siyasileşmenin bürokrasinin rant sağlamayla uyumlu hale geldiği liyakatin çöktüğü bir dönem olarak görülmektedir (Şaylan, 1983: 307). 1965 yılında yerel yönetimlerde çalışanların %37’si, merkezi yönetim kurumlarında çalışanların %36’sı, KİT’lerde çalışanların ise %40’ının yeterlik sınavı ve yarışma ile hizmete alındığı belirtilmektedir (Güler, 2005: 165). Bu durum Türk kamu personel rejiminde köklü değişikliklere yol açmış ve değişimin ilk ayağı olarak görülen ve günümüzde kabul gören 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 1965 yılında kabul edilmiştir.

1970’li yıllar ise siyasileşmenin en yoğun görüldüğü dönem olarak görülmekte olup sınırsız himayecilik ve kayırma politikaları benimsenmiştir. Bu dönemde yeni hükümetin kurulması ile birlikte ilk altı aylık dönemde, 206 üst düzey memur görevden alınmış yerine 320 kişi atanmıştır. Bu değişikliklerin ardından yine aynı dönemde kurulan bir diğer hükümet döneminde ise 1223 üst düzey yöneticinin yeri değiştirilmiştir (Gençkaya, 2009: 26: Tortop vd., 2007: 433). Bürokratik kadrolardaki üst düzey memurların

görevlerindeki bu değişim; uyumlu çalışmak düşüncesi için yapıldığı değerlendirilmekle birlikte bu görevlerin sadakate bağlı olarak ganimet biçiminde dağıtıldığı da değerlendirilmektedir (Gençkaya, 2009: 29; Ülker, 1995: 192). Kamu yönetimindeki bu siyasi ideoloji ve eğilimlerin yanı sıra kayırmacılık uygulamalarının görülmesinde bir diğer önemli faktör ise kazanç sağlama amacıdır (Varol, 1995: 240).

Osmanlı Devleti ve Türkiye’de kayırmacılık uygulamaları ile ilgili bu süreçler yaşanırken, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve İngiltere’de de bazı gelişmeler gözlenmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında, pek çok batılı ülkede liyakat ilkesi; hukuk devletinin bir gereği olduğu kabul edilmiş ve anayasal güvence altına alınmıştır (Aykaç, 1990: 102). Bu kapsamda ABD’de kayırmacılığın tarihi seyri için personel sistemi incelendiğinde üç farklı dönemden bahsedilmektedir. Bunlar; centilmenler dönemi (1789-1829 yılları arası), siyasi kayırmacılık dönemi (1829-1882 yılları arası) ve liyakat sistemi (1882 ve sonrası yıllar) dönemidir (Şen, 1995: 79).

Centilmenler döneminde, kamu personelinin atanmasındaki temel ölçüt; toplumda dürüst ve yüksek saygınlığa sahip uygun karakterli kişiler olmasıdır (Rosenbloom vd., 2002: 184-185). Siyasi kayırmacılık dönemi ise ganimet-kayıрма esası üzerine oturtulmuş olup tamamen partici bir düşünce ve eylem planına dayanmaktadır (Güran, 2002: 297). Bu kapsamda Amerika’da ganimet anlayışı ile iktidara gelenler, kadroları paylaşmış, yağmalamışlardır (Şen, 1995: 80). ABD’de 1883 yılında çıkarılan Kamu Görevlileri Kanunu - Pendleton İlkeleri (The Civil Service - Pendleton Act) ile liyakat ilkesinin kabulü sağlanmış ve liyakat dönemi başlamıştır (Tortop, 1994: 49).

Liyakat sistemiyle birlikte kayırmacılık uzun yıllar süren azalma eğilimine girmesine rağmen tamamen terk edilmemiştir (Wheeler, 1919: 489). 1870’li yıllarda Bismarck reformları ile birlikte liyakat sistemine dayalı bir yapı oluşturulmuş olup bu reformların sonuçları 1900’lü yılların başında kendisini göstermeye başlamıştır (Dikmetaş, 2010: 206). Bu yasa kapsamında memurların siyasi vaatlerde bulunamaması, amirlerin bu konuda kendilerine baskı yapamaması ve açık yarışma sınavları ile seçilmesi kararı alınmış olup siyasi yardım kabul etmeleri yasaklanmıştır (Tortop, 1994: 50). 1935 yılından itibaren ABD’de modern liyakat sistemi geniş bir biçimde uygulanmaya başlamıştır. ABD’de liyakat sisteminin federal kamu görevlileri yönünden %90’lara varan bir oranda uygulanabilme olanağını Başkan Roosevelt döneminde yakalamıştır

(Ateş, 1995: 62). Liyakat sistemine (merit systems) tabi kamu görevleri sürekli artırılarak bu durum günümüzde %99 seviyelerine kadar yükseltilmiştir (Rosenbloom vd., 2002: 53-59).

İngiltere de 19. yüzyılın ortalarına kadar kamu hizmetleri tamamen soyluların kontrolündeydi. Northcote - Trevelyan Raporu'na dayanarak 1854 yılında hazırlanan kararname ile kamu hizmetlerindeki bu duruma ilk sistemli müdahale yapılmıştır. Daha sonra rapora dayalı olarak Devlet Memurları Kurulu kurulmuştur. Bu raporda; satın alma ve kayırmacılık yoluyla kamu hizmeti görevlerinin elde edilememesi için hizmete girişte liyakatin esas alınarak sınav yapılması gerektiği belirtilmiştir. Kamu hizmetlerine görevli alımlarında bu gelişmeler yaşansa da bu görevlerin tüm vatandaşlar için açılmadığı görülmüştür (Güler, 2005: 147-148).

1700'lü yıllarda Fransa'da da yerel ve merkezi kamu hizmetleri benzer biçimde soyluların kontrolündeydi. Satın alma veya miras yoluyla soyluların tekelinde bulunan bu kamu hizmetleri, 1789 devrimiyle birlikte yavaş yavaş bu aristokrasi sınıfının elinde çıkarılmıştır. 19. yüzyılın sonuna doğru kamu hizmetlerinde görevli alımlarında liyakat sisteminin başarıya ulaştığı belirtilmektedir (Dikmetaş, 2010: 205).

2.3. Kayırmacılıkla İlgili Kavramlar

Yöneticilerin, amirlerin ya da güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilere ayrıcalıklı davranması olarak ifade edilen kayırmacılık kavramı; birçok kavram ile ilişkilidir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Bu bağlamda kayırmacılık kavramı ile ilişkili olan ayrımcılık, pozitif ayrımcılık ve liyakat kavramları ele alınacaktır.

2.3.1. Ayrımcılık Kavramı

İnsanlar; kişilerin bireysel özelliklerinin göz ardı ederek, kişileri yaş, cinsiyet, etnik köken, milliyet, din, meslek ve örgütsel üyelik gibi özelliklere göre sosyal kategorilere ayırarak sınıflandırmaktadır. Bu durum insanların diğer gruplara kıyasla kendisinin bağlı bulunduğu gruba atfettiği özelliklerinden dolayı eşit bir muamele göstermesine neden olmakta ve ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır (Ağca ve Yalçın, 2009: 37-38; Asunakutlu ve Safran, 2005: 160). Başka bir ifadeyle; ortada mantıklı bir gerekçe olmadan, aynı durum ve şartlarda, bir kişiye diğer kişilerden farklı ve eşit olmayan bir muamele

gösterilmesi olarak açıklanmaktadır (Çelenk, 2010: 211). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise ayrımcılık, ayrımcı olma durumu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 09.05.2021). Bir başka tanımda ise grup ilişkilerinin yakınlığına bağlı olarak farklılaştırılmış insan davranışı olarak açıklanmaktadır (Fershtman vd., 2005: 371).

Kayırmacılık ve ayrımcılık birbiriyle yakından ilgili kavramlar olup kayırmacılık; işlerin, kaynakların ve sözleşmeler bakımından bir kişinin kendi sosyal grubundaki üyelerini, grubun dışında kalan kişilere tercih etmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Bramoulle ve Goyal, 2011: 1). Ayrımcılık ise bir kişi ya da bir gruba hak ve imkânlar bakımından ayrıcalık tanınmasıdır. Bu kapsamda; kişilerin hak veya imkânlardan yararlanılması noktasında bir tarafın kayırılması durumu söz konusu iken diğer tarafın ise ötekileştirilerek ayrımcılığa uğraması söz konusudur.

Toplumun üyelerini birbirinden ayırmada kullanılan din, ırk, cinsiyet gibi bir tanımlama nedeniyle bazı grup ya da bireyler kategorik olarak ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Cashmore, 1996: 79). Ayrımcılığı; doğuştan gelen yaş, cinsiyet, renk ve ırk gibi özellikler ya da sonradan kazanılan medeni durum, dil, din ve siyasi düşünce gibi özelliklerin neden olduğu belirtilmektedir. Doğuştan ya da sonradan kazanılan bazı fiziksel engeller ya da özellikler de ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir.

Ayrımcılık; kurumsal ayrımcılık ve açık ayrımcılık olmak üzere iki tür olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal ayrımcılık, bir örgütün objektif bir personel seçim süreci ile istihdam olanağı sunmuş olsalar dahi azınlıklar ve kadınların örgütte eşit oranlı temsil edilmemesi durumudur. Açık ayrımcılık ise ırkçılığa ya da cinsiyete dayalı olarak ortaya çıkmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). İnsanların iş yaşamında eşitlik ilkesi çerçevesinde diğerlerine kıyasla yetersiz ya da eksik değerlendirilmesi olarak görülen negatif ayrımcılık ile birlikte pozitif ayrımcılık uygulamaları da görülmektedir.

2.3.2. Pozitif Ayrımcılık

Bireyin dezavantaj oluşturan cinsiyet, sağlık durumu, sosyal statü, dil, din, ırk ve renk gibi durumlarını göz ardı edilerek birey lehine yapılan uygulamalar pozitif ayrımcılık tanımlanmaktadır (Selleck vd., 2005: 15). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise pozitif ayrımcılık, toplumdaki diğer kişiler ile eşit koşullarda yaşamadığı düşünülen belli

gruplara çeşitli ayrıcalıklar tanıyarak onları destekleme olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 09.05.2021).

Yalnızca dezavantajlı birey ya da gruplara verilen haklar olan pozitif ayrımcılık, süreç içinde fırsat eşitliğini amaçlayan bir uygulamadır. Başka bir deyişle pozitif ayrımcılık; eşitlik ilkesinin işe yaramadığı durumlarda, kanunen güvence altına alınmış ancak uygulamada yaşanan sorunlar nedeniyle geri planda olan ve ayrımcılığa maruz kalan dezavantajlı gruplara öncelik verilmesidir (Ünlü, 2009: 18). Bu kapsamda pozitif ayrımcılık kavramı ile dezavantajlı gruplara; sorunun kaynağına göre farklı haklar verilerek ayrımcılıktan ötürü meydana gelen eşitsizliğin çözülmesi amaçlanmaktadır (Karakuş, 2006: 9). Bununla birlikte dezavantajlı grup ya da kişilerin işin gerektirdiği niteliğe sahip olmaması veya hak etmedikleri pozisyonlara getirilmesi durumunda uygulanan bu pozitif ayrımcılığın olumsuz etkileri de olabilmektedir. Dolayısıyla istihdamı sağlanan ve özellikleri işe uygun olmayan her dezavantajlı birey; yaşadığı motivasyon düşüklüğü nedeniyle verimsiz olabilmektedir (Ünlü, 2009: 18).

Pozitif ayrımcılığın dezavantajlı olan grup ya da kişilere karşı uygulandıkları bu tür politikaların; önüne geçilemez farklı bir ayrımcılık oluşturduğu, pozitif ayrımcılık karşıtları tarafından savunulmaktadır. Pozitif ayrımcı karşıtları; uygulanan ayrıcalık ve hakların toplumun büyük çoğunluğunda eşitsizlik ve adaletsizlik duygusu uyandırdığını belirtmektedirler (Ünlü, 2009: 18-19). Bununla birlikte liyakati esas almayan her türlü negatif ya da pozitif ayrımcı uygulamalar; kayırmacılık uygulamaları gibi eşitsizliğe neden olmaktadır.

2.3.3. Liyakat Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde liyakat; bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 09.05.2021). Personel yönetiminin temel ilkelerinden olan liyakat sistemi; yapısında her zaman bir hak ediş bulundurmaktadır (Şen, 1995: 77). Yeterlilik sistemi veya merit sistemi olarak bilinen liyakat sistemi; kısaca bir görevi başarı ile yapabilme olarak tanımlanmaktadır (Aykaç, 1990: 94; Uz, 2011: 76). Kayırmacılık ve liyakat kavramları birbiriyle yakından ilgilidir. Siyasi kayırmacılık sistemine bir tepki olarak ortaya çıkan liyakat sistemi; işe

göre adam prensibine dayanırken, kayırma sistemi ise adama göre iş prensibine dayanmaktadır (Güler, 2005: 143, Şen, 1995: 79)

Liyakat sistemi kavramının yerine kullanılan yeterlilik sistemi; verimli ve etkin bir personel sisteminin kurulmasına imkân tanıyan uygulama ve kuralların bütünüdür. Başka bir ifadeyle; kamu görevleri için en yetenekli personelin seçilmesi sürecidir (Tutum, 1979: 20; Canman, 2000: 18). Bu kapsamda işe uygun en nitelikli adayın alınması liyakat açısından yeterli olmayıp, nitelikli kişinin kamuda kalmasını sağlamak gereklidir. Bunun için kişinin kariyerlerine paralel olarak sosyal ve mali imkânlarının artırılarak bir meslek olarak görülmesi sağlanarak liyakat tam anlamıyla uygulanmalıdır (Şen, 1995: 81).

Liyakat sistemi kavramının yerine kullanılan bir diğer kavram olan merit sistem ise cinsiyet, etnik grup, sınıf gibi faktörlerin göz ardı edilerek liyakat çerçevesinde ilgili mesleki pozisyonlara personel alımının yapıldığı sosyal sistem olarak ifade edilmektedir (Dikmetaş, 2010: 203). Burada merit sözcüğü Latince meritum sözcüğünden türemiş olup layık olma, ehil olma, bir şeye değer olma ve bir şeyi hak etme gibi anlamlara gelmektedir (Uz, 2011: 76). Merit ve krasî sözcüklerinin birleşmesi ile oluşan meritokrasi ise kalkınma ve eğitimin temeli olarak görülmektedir. Burada merit sözcüğü değer ve yeterli anlamında iken krasî sözcüğü ise güç, kuvvet ve etki anlamına gelmektedir (Dikmetaş, 2010: 203). Kamu ve özel sektörde fırsat eşitliğinin gerçekleştirilmesine imkân tanıyan meritokrasi; çalışan verimliliği ve örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır (Dikmetaş, 2010: 229).

Liyakat, kişilerin kamu görevlerine alımlarında, çalışma sürecinde veya terfilerinde uygulanan tüm işlemlerde kişisel takdir ve keyfilikten uzak, objektif yöntemlerle kişilerin niteliklerinin gereklerine göre değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Mihçioğlu, 1958: 109; Tortop, 1994: 14-15). Bununla birlikte memurların tarafsızlığını da sağlayan liyakat ilkesi; hizmet koşullarının ve ödülllerinin, kamu personel sisteminin, hizmetin düzeyine ve sürekliliğine katkıda bulunacak şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır (Aykaç, 1990: 96; Günday, 2004: 527). Ayrıca ücret ve diğer çalışma koşulları ve ücret hizmetinin sürekliliğine ve etkinliğine katkıda bulunmaktadır (Öztürk, 2002: 130).

Tüm personel işlevlerinin nesnel ölçütlere dayandırılmasıyla hizmette yeterlik gerçekleştirilebilir. Görevlerin özellikleri de göz önünde bulundurularak zaman, kalite,

maliyet ve miktar gibi çalışanların performansını nesnel biçimde ölçmeye imkân sağlayacak performans standartları geliştirilmeli ve uygulamaya alınmalıdır (Canman, 1993: 95-97). Bu kapsamda, amir ve yöneticilerin liyakat ilkesi gereği çalışanın performans değerlemesini tarafsızlığını koruyarak yapması gerekir (Canman, 1993: 95).

Liyakat sistemi; yarışma ilkesi, eşitlik ilkesi, hukuka uygunluk ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, hizmet içi değerlendirme ilkesi, kariyer ilkesi ve güvence ilkesi gibi ilkelere dayanmaktadır (Tutum, 1979: 23). Bu kapsamda en yetenekli elemanın seçilmesi sürecinde; yapılacak sınavların herkesin duyabileceği biçiminde ilan edilmesi, herkese açık olacak biçimde düzenlenmesi, yeterli olan ve ilgilenen herkese başvuru yapma fırsatı verilmelidir. Bununla birlikte sınav başvuru şartlarının gerçekçi olması; ayrımcılığa yol açmayacak standartların belirlenmesi, sadece yetenek ile ilgili unsurları içermesi, işe uygunluk ve yetenek olarak sağlayacak bir sınav sisteminin uygulanması ve sınava giren herkese bilgi verilmesi gibi unsurlar liyakatin tam anlamıyla gerçekleştirilmesini sağlayacak diğer unsurlardır (Yüksel, 2003: 23).

2.4. Kayırmacılığı Ortaya Çıkaran Etkenler

Kayırmacılık; bir grup veya kişiyi diğerlerinden sadece yönetimin o grup veya kişiye kendisine yakın görmesi nedeniyle tercih etmesi durumu olup tercih edilmeyen grup veya kişilerin hak ve adaletinde sapma eğilimidir (Sadozai vd., 2012: 761; İlhan ve Erdem, 2010: 1). Dolayısıyla bir grup veya kişinin hak etmemesine rağmen diğer grup ya da kişilere göre kolaylık sağlanarak kayırılması söz konusudur (Aydoğan, 2009: 2). Yönetimsel ve örgütsel anlamda kayırmacılık ise kamu kaynaklarının iktidarın seçmen, yandaş kesimlerini kayıracak şekilde yönlendirilmesi ya da kamudaki yapılan terfi ve atamalarda; din veya siyasi temelli ortaya çıkan gruplara ya da akrabalık, tanıdık-dost ilişkilerine öncelik verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 179).

İltimas ve torpil kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılan kayırmacılık; bir yolsuzluk türü olarak görülmekte olup kayırmacılık kavramı; hem refah düzeyi yüksek toplumların modern bir yönetime sahip örgütlerinde, hem de hem refah düzeyi düşük toplumlarda ortaya çıkabilmekte olup günümüzde de hala devam etmektedir. Özellikle liyakat sisteminden uzaklaşan, adalet, demokrasi, eşitlik, performans, hak gibi

kavramların önemsizleştiği tüm toplumlarda görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 180)

Demokratikleşme düzeyi düşük toplumlarda çok karşılaşılan bir durum olan kayırmacılık, doğrudan örgütlenme bilinci ile alakalıdır. Örgütlenme bilincinin gelişmediği toplumlarda; adamını bulma yöntemine dayanan bireycilik bilinci gelişmektedir (Tarhan vd., 2006: 76).

2.5. Kayırmacılığın Türleri

Kayırmacılık ile ilgili literatür ve araştırmalar incelendiğinde; kayırmacılığın türleri açısından farklılık görülebilmektedir. Ancak görülen bu farklılık; temelde çok büyük bir farklılık olmamakla birlikte kayırmacılığın uygulama yöntemleri, yerleri ve değerlendirilen faktörler açısından benzerlikler görülmektedir. Kayırmacılık uygulamasının dayandığı hemşerilik, akraba ve arkadaşlık gibi nedenlere göre de farklılık görülmektedir.

Yapılan çalışmaların bazılarında kayırmacılık üç tür olarak sınıflandırılmış olup bu türler; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm) ve siyaset temelli kayırmacılık (partizanlık/patronaj) olarak açıklanmaktadır. Asunakutlu ve Avcı'nın (2010: 96) çalışmasında kayırmacılık türleri; dört tür olarak sınıflandırılmış olup bu türler; eş-dost, tanıdık kayırmacılığı (kronizm), akraba kayırmacılığı (nepotizm), iktidar ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık (klientalizm), siyasal ve dinsel yandaşlık (patronaj) şeklinde açıklanmaktadır.

Erdem ve Meriç (2012: 142) de çalışmalarında kayırmacılığı dört tür olarak sınıflandırılmış olup nepotizm, kronizm, partizanlık ve cinsel kayırmacılık olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca literatürdeki bazı çalışmalarda ise bu kayırmacılık türlerine ek olarak gönül yapma (suvasyon) ve işyeri kayırmacılığı gibi kayırmacılık türlerine de yer verilmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatüre göre kayırmacılık türleri incelendiğinde; akraba kayırmacılığının her iki yazında da nepotizm olarak kullanıldığı görülmektedir. Eş-dost kayırmacılık türü ise ulusal literatürde kronizm olarak kullanılırken, uluslararası literatürde ise favorizm olarak kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte aynı aşiretten

veya kabileden olanların kayırılması olarak kullanılan tribalizm ise ayrı bir kayırmacılık olarak ifade edilmiştir (Büte, 2011: 385). Bu çalışmada; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasi kayırmacılık (patronaj), hizmet kayırmacılığı (klientalizm), cinsel kayırmacılık ve gönül yapma (suvasyon) kayırmacılık türleri ele alınmıştır.

2.5.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Akraba kayırmacılığı olarak nitelendirilen nepotizmde; kan bağı ya da birincil ilişkiler nedeniyle kişiler arasında duygusallığın hâkim olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda akrabalık bağları; karşılıklı bir etkileme aracı olarak kullanılmaktadır (Tarhan vd., 2006: 30).

Örgütlerde akrabaların istihdam edilmesi biçiminde tanımlanan nepotizm; latince nepot sözcüğünden türemiştir (Abdalla vd., 1998: 61-66). Bu kapsamda nepotizm; örgütsel görevlere yapılacak işe alımlarda; bilgi, beceri, yetenek gibi nitelikler ile adalet, eşitlik, liyakat gibi ilkelerin göz ardı edilerek yerine akrabalık ve kan bağı gibi kişisel faktörlerin ön plana çıktığı kayırmacılık türüdür (İyışeroğlu, 2006: 44). Başka bir ifadeyle kişinin nitelik ve bireysel çabasından ziyade akrabalık bağlarının önemli olduğu nepotizm; bu yönü ile adalet algısının zayıflamasına ya da adaletsizliğe neden olmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007: 78).

Aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan akraba kayırmacılığı (nepotizm); işe alımlarda bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun kişinin ilgili pozisyona gelmesi diğer çalışanlar açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Nitelikli olmayan, yeteneksiz bir amir ile çalışmak çalışanlarda; güven eksikliğine, adalet duygusunun yitirilmesine, iş doyumunu ve verimliliklerinin düşüşüne neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44). Benzer şekilde aile bireylerinin yetersiz çalışmaları nedeniyle diğer çalışanların örgütü adaletsiz olarak algılamalarına neden olmaktadır. Ayrıca örgütteki bu uygulamalar, paydaşlar arasında güvensizliğe de sebep olmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 50-52). Özellikle geleneksel bağ ve ilişkilerin yoğun olduğu az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak görülen nepotizm, gelişmiş ülkelerde ise daha az görülmektedir. Akrabalık ilişkilerinin ön planda olduğu nepotizmde; işe göre adam ilkesi yerine, adama göre iş ilkesinin uygulandığı görülmektedir (Tarhan vd., 2006: 30).

Akraba kayırmacılığı ile kayırılan grup ya da bireylerin örgütsel bağlılıkları zayıf olup iş doyumları ise düşüktür. Bununla birlikte nepotist bir uygulama sonucu işe alınan kişilerin iş arkadaşları tarafından genelde olumsuz bir izlenime sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca iş hayatında görülen nepotist uygulamalar; diğer çalışanlar üzerinde işe yabancılaşma, verimsizlik ve işten ayrılma niyeti gibi tutumların artmasına ve dolayısıyla olumsuz örgütsel sonuçların doğmasına sebep olabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

Nepotizm uygulamaları; kimi yazarlara göre aday arama, bulma, seçme ve adayın yeteneğinin denenmesi gibi süreçlerde maliyetleri azaltabilmekte ya da ortadan kaldırebilmektedir. Bu kapsamda kişiler genelde kendi yeteneklerine benzer kişilerle iletişim kurmaktadır (Keleş, vd., 2011: 10; Ponzo ve Scoppa, 2010: 89). Ayrıca nepotizm uygulamaları; aile bireyinin daha fazla fedakârlık yapması nedeniyle örgütsel performansına olumlu biçimde etkileyerek katkı sağlayabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013: 121). Bundan dolayı örgütler, yüksek verimliliğe sahip çalışanların önerdikleri kişileri işe alırlar. Böylece kendi çalışanlarının verimliliğine sahip benzer düzeydeki insanları işe aldıklarına inanırlar (Keleş, vd., 2011: 10; Montgomery, 1991: 1408).

Aynı kültür, ortak düşünceler ve aynı değer yargılarının paylaşılması güvenilir insanlarla çalışma ve çalışan huzuruna katkı sağlama bir avantaj olarak görülmektedir (İyışeroğlu, 2006: 47). Bu kapsamda örgütteki süreçlerin işleyişinde; rahatlık ve güvende hissetme nedenlerinden dolayı tanıdık biri ile çalışma istenebilir bir durumdur. Özellikle aile işletmelerinde yeni kuşağın örgütün vizyonunu devam ettirme düşüncesi, örgütü yakından tanınması ve güven gibi özelliklerden dolayı bu uygulamaları haklı göstermektedir (Özler vd., 2007: 438).

2.5.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Eş-dost kayırmacılığı olarak ta da adlandırılan kronizm; yönetimin gerektirdiği nitelikleri gözardı ederek kendi arkadaşlarını devletin çeşitli kadrolarına göreve getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Khatri vd., 2006: 62-63). Kronizm sözcüğü; Cambridge Üniversitesindeki öğrencilerinin kendi aralarında argo olarak kullandıkları crony sözcüğünden gelmekte olup 1960'lı yıllarda crony sözcüğü; "uzun süren yakın arkadaş" anlamına gelmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 290). Başka bir ifadeyle; özel sektör ve

kamudaki çalışanların işe alım süreçlerinde niteliklerini göz ardı ederek eş, dost ve hemşerilik gibi kriterleri göz önünde bulundurarak yapılan kayırmacılıktır (Aktan, 2001: 57).

Kronizm veya eş-dost kayırmacılığı özellikle kamu kurumlarında bireylerin istihdamında; bilgi, beceri, yetenek gibi nitelikler ile adalet, eşitlik, liyakat gibi ilkelerden göz ardı edilerek eş-dost ilişkilerinin önemli olduğu bir kayırmacılık türüdür. Başka bir deyişle kişideki nitelikleri göz ardı ederek arkadaşlara gösterilen bir ayrıcalıktır (Özsemerci, 2003: 21). Kayırılan ve kayıran kişiler arasında yaşanan kronizm; örgütte çalışan diğer üçüncü kişiler üzerinde olumsuz etkilere yol açmakta ve bu kişilerin kariyer noktasında hak ettiği ilerlemeden mahrum bırakarak zarar görmesine neden olabilmektedir (Khatri ve Tsang, 2008: 62).

Temelinde sosyal ilişkilerin bulunduğu kronizm; çeşitli politik tutumlardan oluşmuş olup örgütsel siyasetin özel bir biçimidir. Bununla birlikte tüm politik tutumlar kronizmi içermemektedir. Kronizm ile nepotizm benzer kavramlar olup aralarındaki temel fark; kronizm de kayırılan kişi arkadaş, eş-dost ya da tanıdık iken nepotizmde kayırılan kişi ise akrabadır. Bu nedenle kronizm nepotizme göre daha geniş kapsama sahiptir (Özsemerci, 2003: 21).

2.5.3. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Partizanlık ya da politik yandaşlık olarak da adlandırılan siyasi kayırmacılık; siyasi iktidarın kendilerini destekleyen yandaşlarına devlet kurumlarında ayrıcalıklı davranmaları, istihdam yaratmaları, bu kimselere haksız çıkar sunmaları olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 192). Başka bir ifadeyle siyasal iktidarların seçim dönemindeki yardımlarından dolayı yandaşlarını ödüllendirmesidir (Aktan, 2001: 58).

Siyasi kayırmacılık; iktidarın yönetimi farklı siyasi görüşe sahip insanlarla paylaşmak istememesi, ideolojik saplantılar, siyasi partilerin kadrolaşma yaklaşımı ve siyaset tabanlı kayırmacı alt kültür gibi belirgin davranış biçimleri bulunmaktadır (Biber, 2016: 28). Özellikle kamuda görev alacak kişilerin kabiliyet, beceri, başarı ve eğitim durumu gibi kriterler göz ardı edilerek bürokrat veya siyasetçilerin yakın çevresindeki insanların istihdam edilmesi siyasi kayırmacılığı oluşturmaktadır (Çoban, 1999: 181).

Bürokratik veya siyasi kurumlardaki kayırmacılık uygulamaları, örgüt içi hukuk ve rasyonaliteyi ihlal edip eşitlik, adalet ve liyakat gibi göz ardı etmektedir (Aytaç, 2010: 85). Bu kurumlardaki kayırmacılık uygulamaları; üst düzey yöneticilerin çok sık değiştirilmesine, yönetimin tarafsızlığının zedelenmesine, istikrar, tutarlılık ve devamlılığın bozulmasına, etkin ve verimli biçimde işlememesine ve sistemin yozlaşmasına neden olmaktadır (Çevikbaş, 2006: 277).

2.5.4. Hizmet Kayırmacılığı (Klientalizm)

Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidar olabilmek amacıyla; bütçe kaynaklarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi hizmet kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. (Aktan, 2001: 59; Erdem vd., 2013: 55). Bir başka tanımda ise siyasal literatürde politikacıların kısa vadeli düşünerek kendisine oy veren seçmenini müşteri olarak görmesi ve müşteri-pazarlamacı temelinde ilişkiler kurması olarak tanımlanmaktadır (Shore, 2005: 131). Siyasal iktidarların bu eylemleri; bütçe kaynaklarının yağmalanması biçiminde değerlendirilmekte olup bütçe dengelerini bozan bir çeşit siyasal yozlaşmaya neden olmaktadır (Özsemerci, 2003: 21). Başka bir deyişle hizmet kayırmacılığı, belirli bir amaç doğrultusunda bireysel oyların alım satımı durumudur (Carvalho, 2006: 869).

Hizmet kayırmacılığı; klientalizm olarak da bilinmektedir. Klientalizm sözcüğünün kökeni eski Roma'ya dayanmaktadır. Roma döneminde; bir kişinin koruması altında bulunan ve ona hizmet eden kişiye client (yanaşma, sığıntı) denilmekteydi. Bu nedenle klientalizm, patronaj ve/veya himayecilik sistemi anlamlarında kullanılmaktadır. (Elbek, 2013: 45).

Hizmet kayırmacılığı, siyasal iktidar partisinin seçimleri yeniden kazanabilmesi için, kendisine daha önceden destek veren yandaşlarının bulunduğu bölgelere, diğer bölgelere kıyasla daha fazla hizmet götürmesidir. Bu kapsamda kamu kaynaklarının dağıtımında ihtiyaçlar ve yerleşim bölgeleri önemsizmemekte, hizmetler siyasal iktidarın kendisine daha önceden destek veren yandaşlarının bulunduğu seçim bölgelerine yapılmaktadır (Özsemerci, 2002: 30). Bir başka ifadeyle; hizmet dağılımında hakkaniyet ve ihtiyaçtan çok, devlet imkânlarının plansız bir şekilde kullanıldığı siyasi destek amaçlayan siyasal bir yozlaşma türüdür (Aktan, 2001: 59). Bu kapsamda hizmet

kayırmacılığına bakıldığında hiyerarşik yapıda bulunan güç asimetrisine sahip iki tarafında karşılıklı yarar doğrultusunda davrandıkları değerlendirilmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 63).

Hizmet kayırmacılığı, özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net görülebilen, kamu gücünün kötüye kullanıldığı bir kayırmacılık türüdür. Bu kayırmacılık türünde siyasal iktidar; ekonomik gücünü seçmenlerinin bulunduğu seçim bölgesine tahsis ederek kullanmaktadır. Buradaki asıl amaç; oylarını arttırmak ve yeniden iktidar olmaktır. Siyasi iktidar bu harcamaları; istenildiği kadar harcama yapılabilen ve sorgulanması mümkün olmayan örtülü ödenek ile yapmaktadır (Yıldırım, 2013: 359-360).

2.5.5. Gönül Yapma (Suvasyon)

Hizmet kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılığın farklı bir uygulaması olan gönül yapma; iktidarın seçim öncesinde kendisine destek veren yandaşlarının gönlünü yapma için onların devletin imkânlarından diğer halka kıyasla daha fazla yararlanmalarını sağlayacak biçimde ayrıcalık tanınması olarak tanımlanmaktadır. Bu yararlandırma, sosyal yardım biçiminde ya da kurumlar, vakıflar aracılığıyla yapılmaktadır (Yıldırım, 2013: 360).

Suvasyon olarak da bilinen gönül yapmanın; hizmet kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılıktan farkı, kendisine destek veren yandaşlarının devlet imkânlarından daha fazla yararlandırılması ve yararlandırmanın aracı kurumlar vasıtası ile gerçekleştirmesinden kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2013: 360). Bu kapsamda gönül yapmada; seçim süresince parti için çalışan yandaşların devletin imkânlarından diğer halka kıyasla daha fazla yararlanmalarının sağlanması söz konusu iken, hizmet kayırmacılığında ise en çok oy alınan seçim bölgesine diğer bölgelerden daha fazla hizmet götürmek söz konusudur.

2.5.6. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık; belirli nedenlerden dolayı erkek ya da kadın fark etmeksizin birinin diğerine kıyasla üstün tutulmasıdır. Başka bir deyişle; iş hayatında romantik bir ilişki yaşadığı çalışana, prim ve terfi gibi çeşitli ayrıcalıklar tanınması cinsel kayırmacılık olarak değerlendirilmektedir. Cinselliğin, yetenek, performans ya da verimlilikten daha

önemli olduğunu hissettiren bu davranışlar, diğer çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine dolayısıyla verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Dahası iş ortamında ayrıcalık tanınan bu çalışanlara karşı diğer çalışanlarda kıskançlık ve öfke görülmektedir (Sheridan, 2007: 383-384).

İş yaşamında cinsel kayırmacılık; iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışma ortamında çeşitli nedenlerden dolayı ast ve üst arasında birbirlerine karşı yakın ilgi duymalarından dolayı bu kişilerin diğer çalışanlara kıyasla birbirlerine ayrıcalıklı davranması ya da bazı ayrıcalıklar tanınmasını olarak ifade etmektedir. Bu durumda çalışan ile yönetici arasında duygusal hisler hâkimdir. Başka bir deyişle; kendisine bağlı çalışanından cinsel fayda sağlayan yöneticinin bu çalışanına öncelikli davranmasıdır. Bu kapsamda yönetici; romantik ya da cinsel ilişki yaşadığı çalışanına prim ve/veya terfi sunarken, aynı ayrıcalıkları diğer çalışanlara sağlamamaktadır (Aydın, 2015: 79).

Cinsel kayırmacılığın bir diğer ortaya çıkış biçimi ise erkek ya da kadına cinsiyetlerinden dolayı farklı davranılması durumudur. Bu farklı davranışlar çalışanlar için çeşitli sorunlar oluşturmaktadır. Çalışma ortamında; kadınların evli olmaları, anne olmaları vb. sebeplerle geri planda itilerek erkeklerin önde tutulması bu duruma örnek olarak verilebilir. Eşitsizliği ifade eden bu tarz farklı davranışlar; yetkinliğin, verimliliğin ve liyakatin önemsizleştiğini göstermektedir (Wennerås ve Wold, 1997: 2). Bununla birlikte içeriği bakımından cinsel nitelikli davranışların bazıları cinsel taciz olarak görülmektedir. Sırf cinsiyetinden dolayı erkek ya da kadına yöneltilen bu tarz istenmeyen davranışlar; cinsel taciz kapsamındadır (Onay, 2009: 288).

2.6. Kayırmacılığın Alt Boyutları

Kayırmacılığın niteliğine göre alt boyutları; Asunakutlu ve Avcı'nın (2010: 93) çalışmasında gerçekleştirdiği faktör analizi sonucunda belirlenen işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık, işlemde kayırmacılık ve terfide kayırmacılık olmak üzere üç boyut olarak ele alınmıştır.

2.6.1. İŖe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

Bir örgütün başarıya ulaşmasında önemli unsurlarından biri nitelikli personele sahip olmaktır. Başka bir ifadeyle; yapılan çalışmalarda örgütün başarısının çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili olduğu, örgütün başarısızlığın ise işe alma ihtiyaçlarındaki dalgalanmaları öngörememekten ve doğru kişileri istihdam edememekten kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu kapsamda işe alım süreci, örgüt içinde veya dışında potansiyel adayları belirleme, seçme ve işe alma süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçler; öznel yargılar barından değerlendirmeler neticesinde gerçekleşmektedir. Bu noktada değerlendirmeyi yapacak olan kişinin olabildiğince önyargılardan uzak işin gerektirdiği nitelikleri göz önünde bulundurarak yani liyakatı temel alması gereklidir. Bu kapsamda adayın kişilik özellikleri, ilgi alanları, deneyim, eğitim, bilgi, beceri ve yetenekleri işe alım kararını etkileyen faktörlerdendir.

Kayırmacılık; genellikle çalışan bulma, seçme, istihdam ve kariyer geliştirme süreçlerinde yapılmaktadır (Fu, 2015: 4). Ayrıca kayırmacılık uygulamalarında; akraba olma, hemşeri olma veya seçmen olma yeterli görülürken, ekonomik bir çıkar beklentisinin bulunması şart değildir (Akalan, 2006: 113). İşe alma kayırmacılığı ise; alım sürecinde belirtilen bu nedenlerden dolayı çalışan adaylar içinden bazı kişilere diğer adaylara kıyasla ayrıcalıklı davranılarak istihdam edilmesidir. Çalışma ortamında yetkinlik ve kişisel çaba yerine akrabalık, eş, dost, hemşerilik veya aynı siyasi görüşe mensup olmalarından dolayı kişilerin örgütte belirli görevlere gelmesi ve terfi edilmesi örgütsel açıdan başarısızlığa ve verimsizliğe, çalışanlar açısından ise bir zafiyete neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

İşletmelerde belirtilen amaçlara ulaşılması açısından ilgili pozisyonlara uygun, nitelikli çalışanların seçilmesi oldukça önem arz etmektedir (Argon, 2016: 234). İş gören seçiminde; bilgi ve yeteneğe dayalı olarak en uygun kişinin seçilmesi ise liyakat ile olmaktadır (Gönülaçar, 2014: 3). Bu kapsamda nitelikli kişilerin objektif bir değerlendirme sonucu seçilerek görevlendirildiği liyakat sistemi ile güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilerin niteliklerine bakmaksızın seçim yaptıkları kayırmacılık birbiriyle çelişmektedir. Başka bir ifadeyle iş için gerekli niteliklere sahip olan bir kişinin işe alınması örgüte olumlu ve yapıcı yönde etki ederken uygun olmayan

bir kişinin işe alımı ise örgüt içinde moral bozukluğuna, huzursuzluğa ve dolayısıyla işten ayrılmalar nedeniyle yüksek personel devrine yol açmaktadır (Yelboğa, 2008: 12).

Nepotizm, kronizm gibi kayırmacılık uygulamaları kimi yazarlara göre aday arama, bulma, seçme ve adayın yeteneğinin denenmesi gibi süreçlerde maliyetlerin azaltılabilme ya da ortadan kaldırabilme gibi olumlu etkilere sahiptir (Keleş, vd., 2011: 10; Ponzio ve Scoppa, 2010: 89). Benzer biçimde; başarısızlığın sebebinin nepotizme bağlanmasının zorlama bir yaklaşım olacağı belirtilerek nepotizm uygulamalarının örgütlerde başarıyı getirdiği vurgulanmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

2.6.2. İşlemde Kayırmacılık

Çalışanların örgüt içindeki sosyal etkileşimlerde gördükleri haksız muamele veya karar alma süreçlerinde kötü davranışlara maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle; çalışanların örgüt içi eşitlik, adalet ve liyakat gibi ilkelerin zayıflamasına neden olmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 155).

Bir örgütteki bazı çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha avantajlı işlerde çalıştırılması olan işlem kayırmacılığında; kayırmacı uygulamalar örgüt içinde işlemler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda örgütteki çalışan ya da yöneticilerin siyasi parti yandaşları, arkadaşları, aile bireyleri veya herhangi birisinin kendisine çıkar sağlaması için işlemsel süreçlerde kollaması olarak açıklanmaktadır. İşlemsel süreçlerin bir grup ya da kişi lehine bu şekilde uygulanması; diğer çalışanların ise aleyhine sonuçlar doğurması nedeniyle karar alma sürecindeki işlem adaletinin incelenmesini gerekli kılmaktadır (Howard ve Cordes, 2010: 410).

Örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan amirlerin kaynak dağıtımında izlediği yol ve yöntemlerle ilgili olan işlem adaleti; amirin çalışanlarına prosedürlere uygun biçimde davranması olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006: 20; Gürbüz, 2008: 56). Başka bir deyişle amirler kullandığı yöntem ve süreçlerle kazanımların belirlenmesi çalışanların adalet algılamasını oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Dolayısıyla amirlerin tarafsız ve olabildiğince doğru bilgiye göre hareket etme erdemleri; işlem adaletini ortaya çıkarmaktadır (Tutar, 2007: 101).

Örgütteki karar alma mekanizmalarında adil davranma durumu örgütsel yaşam üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup süreç kontrolü, karar kontrolü, tutarlılık, önyargı bastırma, kullanılan bilgilerin güvenilirliği, kararların gözden geçirilmesi ve hataları düzeltme fırsatı, çalışanların çıkarlarının temsili ve etik gibi özellikler çalışanların adalet algılarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda performans değerlemesi, çalışma şartları, terfi, sosyal ve özlük haklardan yararlanma, ücret eşitliği ve düzeyi, diğer maddi olanaklardan yararlanma düzeyi vb. kaynakların dağıtımını çalışanların örgütteki işlem adalet algılarını etkilemektedir (Tutar, 2007: 101).

İşlem kayırmacılığının hem örgütlere hem de ülke ekonomilerine çok büyük zararları bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ne ayrımcılık ve adaletsizlik nedeni ile her yıl iki milyondan fazla çalışan işlerinden ayrılmaktadır. Bu çalışanları kaybetmenin ve değiştirmenin yıllık tahmini maliyeti ise 64 milyar dolar olduğu düşünülmektedir (Level Playing Field Institute, 2007: 4).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; işverene güven, işlem adaleti ve iş tatmini ile terfi ve işlem kayırmacılığı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalışanlar arasında terfi ve işlem kayırmacılığı artması durumunda işverene güven, işlem adaleti ve iş tatmininde azalma görülmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 14). Başka bir çalışmada ise benzer biçimde işlemsel adalet ile yönetime duyulan güven arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Gürbüz, 2008: 56).

2.6.3. Terfide Kayırmacılık

İnsan kaynakları yönetiminde terfi sistemleri son derece önemli yere sahiptir. Örgütlerin insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmasını sağlayan bu sistem; çalışanların da yeteneklerini belirler ve ödüllendirir. Dolayısıyla çalışanların terfi ettirilmesi, özgüvenlerinin gelişimi ve kendilerini önemli hissetmeleri konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte parasal ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak verir (İnce vd., 2004: 429).

Bir örgütteki çalışanların nitelikleri, becerileri ve işe olan ilgileri gibi nedenlerden dolayı aynı performansı sergilemeleri beklenemez. Bu kapsamda çalışanlar arasındaki farklılıkların izlenip, ölçülerek performans değerlendirmenin yapılması son derece önemlidir. Yapılan değerlendirmede objektif kriterlere göre hareket edilmesi esas olup

kimlerin ödüllendirileceği, kimlerin işine son verileceği ve kimleri terfi ettirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2008: 172). Farklı bir bakış açısıyla performans değerlendirmeleri, yöneticilerin astları için kişisel tercihlerini içerecek biçimde önyargılı olabilir. Terfi kararları öznel yapıda bir performans değerlendirme ise bu durum en iyi personelin değil, en çok sevilen personelin terfisiyle sonuçlanır (Berger vd., 2011: 2). Ayrıca terfi kararları; eşitsizlik algılayan çalışanlar, az çaba, kötüleşen iş kalitesi ve bazı olumsuz davranışlar nedeniyle örgüt maliyetlerini yükseltebilir.

Yöneticiler kendilerine verilen kaynakları bazen takdir yetkileri dâhilinde kullanırlar. Bu durum çalışanların terfi ettirilmesinde; yetenek, bilgi, beceri, eğitim düzeyi veya başarı gibi liyakat ilkeleri yerine; akrabalık, eş-dost, hemşerilik veya ahbablık gibi unsurların dikkate alınmasını beraberinde getirmektedir (Büte, 2011: 389). Başka bir ifadeyle bu yetkilerini; özellikle benzer olarak gördükleri ve güven duydukları kişiler lehinde kullanılmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 56). Bu uygulamanın da doğal olarak kayırmacılığa yol açtığı ifade edilmektedir.

Kayırmacılıkla ilgili yapılan bir çalışmada; iş memnuniyeti ile terfi kayırmacılığı arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 93). Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise; örgütsel adalet ve nepotizm arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu iken, terfide kayırmacılığın da etkili olduğu düşük bir ilişki bulgusuna rastlanılmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 45).

2.7. Kayırmacılığın Nedenleri ve Sonuçları

İnsanın olduğu her yerde kayırmacılık olgusunun olması kaçınılmaz bir gerçek olarak görülmektedir. Dolayısıyla hemen hemen her toplumdaki akrabalık, hemşerilik ahbablık veya herhangi bir sebepten dolayı bir kişiye yakınlıktan doğan, liyakat ilkelerini önemsizleştiren özel sektör ya da kamu gibi çeşitli faaliyet alanlarında görülen bir sistemdir (Johnson ve Milton, 2003: 352).

Kayırmacılık, yöneticilerin/amirlerin ya da güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilere ayrıcalıklı davranması olarak ifade edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Dolayısıyla yöneticilerin, kendilerine duygusal, sosyal ve çeşitli nedenle bağ kurarak kendilerini yakın hissettiren kişileri yasalara aykırı ve adaletsiz bir biçimde desteklemesi ve koruması söz konusudur (Erdem ve Meriç, 2012:142;

Özsemerci, 2003: 20). Bununla birlikte kayırmacılık, ifadesel olmayan bağların öne çıkarıldığı, eşitlik, hak ve adalet gibi değerlerin ise önemsenmediği bir yozlaşma türüdür (Biber, 2016: 12). Yönetmel ve örgütsel anlamda ise kayırmacılık; kamu kaynaklarının iktidarın seçmen, yandaş kesimlerini kayıracak şekilde yönlendirilmesi ya da kamuda yapılan terfi ve atamalarda; din veya siyasi temelli ortaya çıkan gruplara ya da akrabalık, tanıdık-dost ilişkilerine öncelik verilmesidir (Özkanan ve Erdem, 2014: 179). Kayırmacılık; ortaya çıktığı andan itibaren çalışanlar, örgüt ve toplum üzerinde birçok etkiye sahiptir.

Çalışma ortamında yetkinlik ve kişisel çaba yerine akrabalık, eş, dost, hemşerilik veya aynı siyasi görüşe mensup olmalarından dolayı kişilerin örgütte belirli görevlere gelmesi ve terfi edilmesi örgütsel açılarından başarısızlığa ve verimsizliğe, çalışanlar açısından ise bir zafiyete neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları; çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmede isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durumda beraberinde çalışanların öğrenme isteklerinin azalmasına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır (Coco ve Lagravinese, 2014: 444).

Kayırmacılık; genelde kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine bazı faktörlerin (akraba, tanıdık, hemşeri, meslektaşlık, siyasi yakınlık) rol oynaması ve kamu hizmetlerinin dağıtımında yerindelik ve ihtiyaç kriterleri yerine ideolojik yakınlık gibi kriterlerinin dikkate alınmasıyla ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2002: 240-241). Kayırmacılık, eşit haklara sahip grup veya kişilerin, başka grup veya kişilere öncelik tanınmasıdır (Roy ve Roy, 2004: 238). Benzer bir şekilde; yöneticilerin/amirlerin ya da güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide olduğu kişilere ayrıcalıklı davranması olarak ifade edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Dolayısıyla bu durum gerek iş hayatında gerekse toplumun her düzeyinde birçok soruna neden olabilmektedir (Aydoğan, 2009: 2). Başka bir ifadeyle kayırmacılık uygulamaları; toplum, aile, iş hayatı ve örgüt gibi birçok alanda işleyişi bozmakta, toplumda uyumsuzluk ve kaosa neden olmaktadır (Turgut, 2007: 1-2). Ayrıca bu kayırmacı uygulamalar; örgütün iç denetim fonksiyonunu da işlevsiz kılabilmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 74).

Kayırmacılık olgusunun oluşmasında iki taraf bulunmakta olup bu taraflardan biri kayıran taraf iken, diğeri kayırılan taraftır. Kayıran taraf; yönetimde gücünü elinde

bulunduran, kayırmacılığı yapan kişi iken, kayırılan taraf ise işleri kolaylaştırılan ve korunan kişidir. Kayırmacılık; bir örgütte ortaya çıktığı andan itibaren hem bireysel hem de örgütsel çeşitli etki ve sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar olumlu olarak nitelendirilebildiği gibi genel olarak olumsuz etki ve sonuçlara da neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan bu durum, akraba kayırmacılığı (nepotizm) istihdamlarında bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun kişinin ilgili pozisyona gelmesi diğer çalışanlar açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Nitelikli olmayan, yeteneksiz bir amir ile çalışmak çalışanlarda; güven eksikliğine, adalet duygusunun yitirilmesine, iş doyumunu ve verimliliklerinin düşüşüne neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44). Benzer şekilde kayırmacı uygulamalar; aile bireylerinin yetersiz çalışmaları nedeniyle diğer çalışanların örgütü adaletsiz olarak algılamalarına neden olmaktadır. Ayrıca örgütteki bu uygulamalar, paydaşlar arasında güvensizliğe de sebep olmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 50-52). Bununla birlikte kayırmacılığın çalışanlar üzerinde olumlu bazı etkileri de vardır. Örgüt içerisinde rekabete neden olmasıyla çalışanların verimlilikleri üzerinde olumlu bir etkiye neden olabilmektedirler (Abdalla vd., 1998: 556).

Nepotizm, kronizm gibi kayırmacılık uygulamaları kimi yazarlara göre aday arama, bulma, seçme ve adayın yeteneğinin denenmesi gibi süreçlerde maliyetleri azaltabilmekte ya da ortadan kaldırebilmektedir. Bu kapsamda kişiler genelde kendi yeteneklerine benzer kişilerle iletişim kurmaktadır (Keleş, vd., 2011: 10; Ponzio ve Scoppa, 2010: 89) Ayrıca nepotizm uygulamaları; aile bireyinin daha fazla fedakârlık yapması nedeniyle örgütsel performansını olumlu biçimde etkileyerek katkı sağlayabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013: 121). Bundan dolayı örgütler, yüksek verimliliğe sahip olan çalışanların önerdiği kişileri işe alırlar. Böylece kendi çalışanlarının verimliliğine sahip benzer düzeydeki insanları işe aldıklarına inanırlar (Keleş vd., 2011: 10; Montgomery, 1991: 1408). Başka bir ifadeyle aynı kültür, ortak düşünceler ve aynı değer yargılarının paylaşılması güvenilir insanlarla çalışma ve çalışan huzuruna katkı sağlama bir avantaj olarak görülmektedir (İyışeroğlu, 2006: 47).

Kayırmacılık uygulamalarının örgütte görülmesi ile birlikte; örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma biçiminde olumsuz etkiler görülmektedir. Kayırmacılıktan etkilenen üçüncü kişilerdeki örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininin olumsuz yönde

etkilenmesi ise kayırmacılığın bireysel sonuçları olarak sayılabilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 295-298). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları; çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmedeki isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durum ise beraberinde çalışanların öğrenme isteklerinin azalmalarına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansın azalması söz konusu olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444).

Kayırmacılık uygulamalarını yüksek olarak algılayan örgütlerde; örgütsel bağlılık zayıflamakta, çalışan stresi artmakta ve işten ayrılma düşüncesi güçlenmektedir. Bu olumsuzlukların sonucu olarak örgütsel performans düşüş göstermektedir. Bununla örgütlerdeki nepotizm, örgütsel bağlılığı zayıflatarak kalifiye ve yetkin yöneticilerin örgütten ayrılmasına, aile bireyleri arasında kavgaya, kuşaklar arasında çatışmaya ve bunlardan dolayı insan sermayesinin tükenmesine yol açabilmektedir (Özler vd., 2007: 440-445). Bununla birlikte örgütte görülen ücretle ilgili kayırmacılık uygulamaları; çalışanların örgütten ayrılmasına dahi neden olmaktadır (Büte, 2009: 737).

Kayırmacılık uygulamaları ile bir çalışanın hak etmediği halde terfi ettirilmesi ya da desteklenmesi örgütsel açıdan en çok karşılaşılan sonuçlarından biridir. Örgütte kayırmacılığın olması, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmakta dolayısıyla örgüt verimsizleşmektedir. Örgüt içinde yapılan kayırmacı uygulamalar; örgüt içi eşitlik, adalet ve liyakat gibi ilkelerin zayıflamasına, çalışanlardaki örgütsel bağlılığın zayıflamasına, örgütsel doyum düzeyinin düşmesine, örgütsel verimlilik düzeyinin düşmesine, örgüte karşı yabancılaşmaya ve hatta işten ayrılmaya sebep olmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 154-155). Bunun dışında yetenezsiz bir amirin emrinde çalışmak oldukça can sıkıcı olduğundan bu durum kayırmacılığa maruz kalan bir kişinin motivasyon, iş doyumunu, performans ve örgütsel bağlılık gibi bir çok iş tutumunu olumsuz etkilemektedir. Benzer biçimde kayırmacılık uygulamaları suistimali ve rüşveti teşvik ederek bazı görevlere nitelik açısından görevin gerektirdiği özelliklere haiz olmayan kişilerin getirilmesi ile bu olumsuzluğu daha da arttırmaktadır (Güran, 1980: 114). Dolayısıyla çalışanın daha az gayret göstermesine neden olmakta ve onun kariyerini tehlikeye sokmaktadır.

Bürokratik veya siyasi kurumlardaki kayırmacılık uygulamaları, örgüt içi hukuk ve rasyonaliteyi ihlal ederek eşitlik, adalet ve liyakat gibi ilkeleri göz ardı etmektedir (Aytaç,

2010: 85). Bu kurumlardaki kayırmacılık uygulamaları; üst düzey yöneticilerin çok sık değiştirilmesine, yönetimin tarafsızlığının zedelenmesine, istikrar, tutarlılık ve devamlılığın bozulmasına, etkin ve verimli biçimde işlememesine ve sistemin yozlaşmasına neden olmaktadır (Çevikbaş, 2006: 277).

Kayırmacılık uygulamalarındaki ayrıcalıklı davranılan grup ya da kişiler, zamanla birbirleri ile yakın bir dayanışma sergileyebilmekte ve dış çevreye karşı koruma kalkını oluşturabilmektedirler. Bu durumlarda birbirlerine rakip ya da muhalif ya da kişi veya gruplar arasında şantaj, karalama kampanyası, tehdit gibi olumsuz davranışlar gösterilerek hoş olmayan durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu vesileyle vatandaşların kamu görevlilerine, politikacılara ve devlete olan güvenleri zedelenmekte kayırılanlar arasında paranoya davranışları görülebilmektedir (Turgut, 2007: 3-4).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin nitelikli personel bulunduramaması, istenilen düzeyde büyüme ve geliştirme sağlayamamaktadır. Bu durum yalnızca kalifiye çalışanların işe alımlarını değil, örgütteki mevcut çalışanların terfi, ödül ve ücretlendirme gibi durumlarını etkilemektedir (Erdem vd., 2013: 176). Bu kapsamda küçük örgütlerde büyük örgütlere oranla daha fazla kayırmacılık uygulamaları görüldüğü belirtilmektedir. Büyük örgütlerdeki büyüme, gelişme politikaları ve çalışan sayısının fazlalığı kayırmacılık uygulamalarının kısıtlandığı alanlardır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Bu tarz büyük işletmelerdeki olası grup içi kayırmacılık, grup üyelerinin sayısının artmasıyla ekonomiye ve etik kurallara zarar vermektedir.

Kayırmacılık gerek ekonomik gerekse sosyal ve siyasal olmak üzere toplumu birçok yönden etkilemektedir. Bu etkilerine rağmen kayırmacılık birçok ülkede görülmeye devam etmektedir. Kayırmacılık; özellikle gelişmekte olan ülkelerin örgütlerinde hala temel sorunlarından birisi iken, gelişmiş ülkelerde ise çok düşük seviyelere indirgenmiştir (Tekiner ve Aydın, 2015: 77). Kayırmacılık uygulamalarının önemli toplumsal sonuçlarından biri beyin göçü olup bu göç gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğrudur. Beyin göçüyle yaşanan bu nitelikli insan kaynağı kaybı; toplumun ve örgütlerin rekabet güçlerinin azalmasına, kaynak kullanımında verimsizliğe ve kaynak dağıtımında kayıplara neden olmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 63; Korkmaz vd., 2001: 23). Bununla birlikte kayırmacılık uygulaması sonucunda ayrıcalık tanınan kişinin yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmamasıdır. Bu durum kişinin işinde

verimsiz olmasına, etkisizleşmesine dolayısıyla örgütsel ve siyasi amaç ve hedeflere ulaşamamasına neden olmaktadır (Çakır, 2014: 20).

2.8. Kayırmacılığa Karşı Alınabilecek Önlemler

Kişilerin kamu veya özel sektör görevlerine alımlarında, çalışma sürecinde veya terfilerinde uygulanan tüm işlemlerde; kişisel takdir ve keyfilikten uzak, objektif yöntemlerle, kişilerin niteliklerinin gereklerine göre değerlendirilmesi bir zorunluluktur (Mihçioğlu, 1958: 109). Başka bir ifadeyle çıkarıcı zihniyetin etkin olmasının ve ahlaki olmayan kararların verilmesinin engellenmesi için yöneticilerin uygulamada olan iş normları ve ahlaki değerleri desteklemeleri gerekmektedir (Özgener, 2002: 187 - 188). Bu kapsamda kamu personelinin yükselme ilkelerinin açık ve net bir biçimde belirlenmesinin liyakati sağlama da önemli bir adım olacağı belirtilmektedir (Sayan, 2009: 235)

Kayırmacılığın engellenebilmesi için örgütteki tüm personel işlevlerinin nesnel ölçütlere dayandırılmasıyla hizmette yeterlik gerçekleştirilebilir. Görevlerin özellikleri de göz önünde bulundurularak zaman, kalite, maliyet ve miktar gibi çalışanların performansını nesnel biçimde ölçmeye imkân sağlayacak performans standartları geliştirilmeli ve uygulamaya alınmalıdır (Canman, 1993: 95-97). Bu kapsamda amir ve yöneticilerin liyakat ilkesi gereği çalışanın performans değerlemesini, tarafsızlığını koruyarak bunu yapması gerekir (Canman, 1993: 95).

Kayırmacılığın önlenmesi için örgütte uygulanacak liyakat sisteminde; yarışma ilkesi, eşitlik ilkesi, hukuka uygunluk ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, hizmet içi değerlendirme ilkesi, kariyer ilkesi ve güvence ilkesi gibi ilkelere dayandırılmalıdır (Tutum, 1979: 23). Bu kapsamda en yetenekli elemanın seçilmesi sürecinde yapılacak sınavların herkesin duyabileceği biçiminde ilan edilmesi, herkese açık olacak biçimde düzenlenmesi, yeterli olan ve ilgilenen herkese başvuru yapma fırsatı verilmelidir. Bununla birlikte sınav başvuru şartlarının gerçekçi olması; ayrımcılığa yol açmayacak standartların belirlenmesi, sadece yetenek ile ilgili unsurları içermesi, işe uygunluk ve yetenek olarak sağlayacak bir sınav sisteminin uygulanması ve sınava giren herkese bilgi verilmesi gibi unsurlar liyakatin tam anlamıyla gerçekleştirilmesini sağlayacak diğer unsurlardır (Yüksel, 2003: 23). Başka bir ifadeyle bürokrasi ve yönetimin siyasileşmesini

önlemek için personel temininde ve terfilerde değer yargıları, politik görüş ve ideolojilerin kamu yararının ve kamu hizmetinin kalitesinin önüne geçmeyecek düzeyde olmalıdır (Gökçe vd., 2002: 55).

Kayırmacılığın önlenmesi kadar kayırmacılıkla mücadele de son derece önemli bir durumdur. Bu kapsamda kayırmacılıkla mücadelede; eğitim, denetim, yasal düzenlemeler, etkin bir sınav yöntemi ve kayırmacılık uygulamalarına tepki yöntemleri etkin bir biçimde kullanılmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA)

Araştırmanın üçüncü bölümünde; öncelikle presenteizmin kavramı ve tanımı, presenteizmin tarihsel gelişimi, presenteizmin önemi ve presenteizm ile ilgili kavramlara değinilmiştir. Daha sonra presenteizm türleri ve presenteizmin nedenleri açıklanmıştır. Bölüm sonunda ise presenteizmin sonuçları ve presenteizme karşı alınabilecek önlemler yer almaktadır.

3.1. Presenteizm Kavramı ve Tanımı

Presenteizm kavramı; İngilizce “presence” kelimesinden türediği, var olma, hazır bulunma ve orada bulunma anlamında kullanıldığı görülmektedir. Çalışanların işyerinde uzun saatler çalışması veya çalışıyor gibi görünmesi (Cooper, 1998: 314) olarak tanımlanan presenteizm; çalışanın fiziksel olarak veya görünürde işyerinde bulunma durumunu ifade etmektedir (Çiftçi, 2010: 157).

Presenteizm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında uluslararası literatürde; “sickness presence” ve “sickness presenteeism” olarak da kullanımının olduğu görülmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 956; Prater ve Smith, 2011: 3). Presence kavramı; “hasta olmadan işe gitmek” iken, presenteeism kavramı ise “hastayken işe gitmek” olarak kullanılmaktadır (Bierla vd., 2013: 1537). Ulusal literatürde ise presenteizm; işte varol(ma)ma olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2010: 155). Ayrıca bazı çalışmalarda “kendini işe verememe”; “sözde var olma”, “presentizm”, “presenteizm” ve “presenteeism” biçiminde kullanımlar da görülmektedir. Bu bağlamda ulusal literatürde kavramın karşılığı olarak ortak bir uzlaşının sağlanamadığı görülmekte olup bu çalışmada “presenteizm” biçiminde kullanımı uygun görülmüştür.

Presenteizm; çalışanların hastalık veya diğer sağlık sorunları sebebiyle, işyerinde bulunmasına karşın, tam olarak verimli çalışmadığı durumu anlatan bir kavramdır (Martinez ve Ferreira, 2012: 297). Diğer bir ifadeyle ise ruhsal ve bedensel rahatsızlıkları sebebi ile iş yerinde bulunmaması gereken çalışanların işyerine gelerek her zamankinden daha düşük verimle çalışmaları olarak açıklanmaktadır. Buna ek olarak çalışanların ruhsal ve bedensel rahatsızlıkları nedeniyle çalışma performanslarını tam olarak

sergileyememesi biçiminde açıklanmaktadır. Presenteizm ile ilgili bu açıklamalardan sonra presenteizm kavramı ile ilgili bazı önemli tanımlar şunlardır:

Çalışanların işyerinde uzun saatler çalışması veya çalışıyor gibi görünmesi durumudur (Cooper, 1998: 314).

Çalışanın sağlık durumunun işe devam etmemesini ve bir hastalık iznini gerektirmesine karşın işte bulunma davranışı presenteizm olarak tanımlanmıştır (Aransson vd., 2000: 503).

Çalışanların çalışmalarına rağmen engel olunamayan verimsizlikleridir (Koopman vd., 2002: 1).

Çalışanın sağlık sorunları sebebiyle işyerinde verimliliğinin düşmesidir (Turpin vd., 2004: 1123).

Çalışanların dinlenme veya izin gerektiren sağlık sorunları ya da şikâyetlerine karşın işyerinde bulunmalarıdır (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958).

Çalışanın sağlık sorunlarına karşın, işinde devamsızlık yapmamasıdır (Kivimaki vd., 2005: 710).

Çalışanın stres, hastalık veya dikkat dağınıklığı nedeniyle iş yerinde bulunma zorunluluğu hissetmesi ya da iş güvencesinin olmayışı ve örgütsel bağlılık göstergesi sebebiyle fazla mesaiye ihtiyaç olmasa dahi uzun süre fazla mesai yapmasıdır (Middaugh, 2006: 103).

Çalışanların başarısız olma ve işten çıkarılma korkusu ile performans düşüklüklerinden kaynaklanan verimsizliğidir (Koçoğlu, 2007: 3).

Çalışanın sağlık sorunları nedeniyle iş performansında meydana gelen düşüklük olarak değerlendirilmektedir (Schultz ve Edington, 2007: 548).

Çalışanın fiziksel olarak veya görünürde işyerinde bulunma durumudur (Çiftçi, 2010: 157).

Çalışanın sağlık sorunu olmasına rağmen işe gelme ya da işe devam etme ve buna bağlı olarak verimliliğin azalmasıdır (Johns, 2012: 204).

Çalışanların bir iş garantisi olmaksızın uzun süre çalışarak fazladan yapmış oldukları mesaisidir (Çoban ve Harman 2012: 162).

Çalışanın gerçek anlamda zihinsel enerjisini tam anlamıyla işe vermemesine rağmen işinin başındaymış yani çalışıyormuş gibi görünmesi presentizm olarak tanımlanmaktadır (Gilbreath ve Karimi, 2012: 115).

Bir çalışanın psikolojik ve fiziksel sorunlarının işine gitmemesini gerektirmesine karşın bu çalışanın işte olması olarak tanımlanmıştır (Melançon, 2012: 1).

Çalışanların, işyerinde bulunamayacak kadar rahatsız olmalarına rağmen işyerine gelmeyi düşündükleri pozisyonlar ya da işinden olma gibi korkuları nedeniyle işe gelerek her zamankine göre daha düşük performans ve verimlilikle çalışmalarıdır (Baysal, 2012: 3).

Çalışanın psikolojik ya da fizyolojik olarak rahatsız olduğu halde iken izin talep isteyebileceği halde işe gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Bierla vd., 2013: 1538).

Çalışanın bilişsel veya fiziksel olarak sağlık problemi bulunmasına rağmen işe gelme halidir (Tükeltürk vd., 2014: 282).

Presentizm kavramına ilişkin tanımların neredeyse tamamı fiziksel varlığa işaret etmekle birlikte her birinin ayrı bir yapıya vurgu yaptığı görülmektedir. Bu durum, presentizmin kavramsal yapısının bir anlamda tutarsız olduğunu ortaya koymaktadır (Johns, 2012: 204-205). Ayrıca presentizmin iyi olmasının tek şartı sağlık sorununun önemsiz seviyede olmasıdır. Bu durum; bir miktar verimlilik düşüşüne sebep olmasına karşın işyerinde bulunma durumu olarak tanımlanmıştır (Johns, 2010: 536). Presentizm sorununun maddi olduğunu düşünen bazı araştırmacılar ise presentizmin düşük verimlilik nedeniyle yüksek maliyetleri ortaya çıkaran bir problem olarak açıklamışlardır. Bunlara ek olarak yapılan araştırmalarda presentizmin olumsuz bir örgütsel davranış olarak nitelendirildiği görülmektedir (Erbaş ve Yeşiltaş, 2017: 124). Benzer şekilde presentizmin sebebi; sağlık sorunları, iş şartları, örgütsel ya da bireysel problemler olarak farklılık gösterse de netice olarak örgüt üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu görülmektedir.

Literatürde presentizm sorununa ilişkin iki temel yaklaşım söz konusudur.

Bunlardan ilki çalışanların çeşitli baskılar ve korkular sebebiyle işyerinde çok uzun saatler çalışması ya da uzun süre işyerinde bulunmasıyla, ikinci yaklaşımda ise çalışanın sağlık sorunlarına karşın işine gitmeye devam etmeleridir (Çoban ve Harman, 2012: 171). Bununla birlikte presentizm sadece çalışanların kendileriyle ilgili bir sorunun sonucu olarak değerlendirilmemelidir. Çalışanlar, aile bireylerinden herhangi birinde sağlık sorununun olması durumunda hem devamsızlık hem de presentizm durumunu yaşayabilmektedir. Bu tarz durumlarda çalışanlar, sağlık sorunu yaşayan aile bireyiyle ilgilenecek işe gitmek yerine devamsızlık yapmayı ya da işe gitse bile aklı aile bireyinde kalmaktadır. Her iki durum da çalışan performansı açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır olup doğrudan işletmenin verimliliğini etkilemektedir (Baysal, 2012: 4-5).

Presentizme neden olan sağlık sorunlarının başında soğuk algınlığı ve influenza gelmektedir (Levin-Epstein, 2005: 1). Bununla birlikte presentizme neden olan diğer sağlık sorunları ise; stres, hipertansiyon, diyabet, uyku bozuklukları ve çeşitli enfeksiyonların (Caverley vd., 2007: 314; Saarvala, 2006: 3) yanı sıra baş ağrısı, migren, sırt ağrısı, kas ağrısı, boğaz ağrısı ve alerjidir (Levin-Epstein, 2005: 3). Bu ek olarak stresli yaşamın presentizme sebep olan en etkileyici unsur olduğu belirtilmektedir (MacGregor vd., 2008: 607). Ayrıca presentizme neden olan ruhsal rahatsızlıklar ise bireyin zihnini olumsuz yönde etkileyen stres, depresyon gibi rahatsızlıklardır (Koçoğlu, 2007: 4). Başka bir ifadeyle sağlık sorunlarından depresyon ve stresin verimlilik üzerinde etkili rahatsızlık olduğu bulunmuştur.

3.2. Presentizmin Tarihsel Gelişimi

Çalışanların sağlık problemleri sebebiyle iş performansında görülen düşüş (Shultz ve Edington, 2007: 548) olarak tanımlanan presentizm kavramının tarihi seyrine bakıldığında; kavramın kullanımı ile ilgili olarak farklı araştırmacıların isimlerinin geçtiği görülmektedir. Ancak presentizm kavramının 1990'larda Cary Cooper tarafından ortaya atıldığını destekleyen kaynakların çoğunlukta olduğu söylenebilir.

Oxford İngilizce Sözlüğüne göre ise "Presenteeism" kavramı ilk kez Amerikalı yazar Mark Twain'in 1892 yılında "The American Claimant" adlı eserinde kullanılmıştır. Daha sonra presentizm kavramı 1970'lere kadar olan süreçte ara ara (1931 yılında Everybody's Business, 1943 yılında The National Liquor Review ve 1948 yılında ise

Contemporary Unionism gibi işletme ile ilişkili yayınlarda) görülmüştür (Johns, 2010: 520).

1970'lerde presentizm kavramının devamsızlık ya da işe tam katılım kavramlarına karşılık gelecek biçimde kullanıldığı görülmektedir (O'Donnell, 2009: 22). Başka bir ifadeyle bu dönemde presentizm; hem devamsızlığın (absenteeism) karşıtı hem de yüksek düzeyde işe bağlılığın bir ifadesi olarak kullanılmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde ise presentizm kavramına daha çağdaş anlamlar yüklenmeye başlanmıştır (Johns, 2010: 520). 1990'lı yıllara gelindiğinde sağlık ile ilgili literatürde kullanılmaya başlanmış ve bu kullanım hızla artmıştır. Ayrıca örgütsel düzeyde verimliliği azaltması sebebiyle örgütlerde ve literatürde presentizme verilen önemin de arttığı görülmektedir (Erbaş ve Yeşiltaş, 2017: 123). Bu kapsamda presentizm kavramı yeni anlamlar kazanmıştır (O'Donnell, 2009: 23). Bu süreçte bazı bilim insanları presentizm ile ilgili olarak sağlık problemleri nedeniyle işlerin yapılamaması üzerinde yoğunlaşırken, bazıları da yapılan işin üzerindeki olumsuz etkiler üzerinde durmuştur. Ayrıca devamsızlık ve presentizmin farklı yönlerini ortaya koyan Cary Cooper'ın bu dönemdeki çalışmaları oldukça önemli görülmektedir.

Presentizmin yapılan çalışmalarla sebeplerinin bulunarak azaltılması; sağlık sorunlarının yönetilmesinde, örgütsel verimlilik ve devamsızlık gibi durumlara olumlu katkılar sağlayacağı elde edilmiş ortak görüşler olarak sıralanabilir. Bu kapsamda çalışanın hastayken işe gelmesi yerine, devamsızlık yapmasının örgüt açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak bu dönemde görülen ekonomik durgunluk, şirket küçülmeleri ya da birleşmeleri çalışanların iş güvencesi açısından endişeli olmasına ve bu duruma bağlı olarak fazla mesai yapmasına sebep olmuştur (Aronsson vd., 2000: 502). Başka bir deyişle Cooper, bu dönemde ekonomide yaşanan resesyondan dolayı örgütlerin küçülme ve yeniden yapılanma politikalarının çalışanlarda iş güvencesizliğinin oluşması neden olduğunu bu durumun da fazla çalışma olarak kendini gösterdiğini belirtmektedir. Çalışanların uzun saatler çalışmasını veya çalışıyor gibi görünmesini ise presentizm kavramı ile açıklamıştır (Saarvala, 2006: 3). Dolayısıyla bu dönemde presentizm; çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla işyerinde uzun saatler boyunca fazla mesai yaparak işlerinin başında bulunması olarak tanımlanabilir.

Presenteizm ile ilgili 2000'li yıllarda yapılan çalışmaların; presenteizmin verimliliğe olan etkisini daha net bir biçimde ortaya çıkardığı söylenebilir. Örgütlerde uzun zamandır süregelen bir organizasyon sorunu olmasına karşın, özellikle 2004 yılından sonra presenteizm; ciddi bir biçimde ele alınmaktadır. Günümüzde ise presenteizm çalışma hayatında maliyetli ve yaygın bir problem haline gelmiştir (McGregor vd., 2016: 402).

3.3. Presenteizm Kavramının Önemi

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlaması ve varlığını sürdürmesi için çalışan verimliliği son derece önemli görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerin çalışan verimliliğini yönetmesi ve verimsizlikler ile mücadele etmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok unsurun bulunduğu görülmektedir. Bu unsurların başında ise presenteizm gelmektedir (Oruç, 2015: 5).

Bir işyerinde presenteizm sorunu yaşayan çalışanın bazı davranışlar sergileyeceği belirtilmektedir. Araştırmacılara göre çalışanın özellikle bir takım özel işlerini mesai saatleri içinde yapmak istemesi önemli bir presenteizm bulgusudur. Bu duruma örnek olarak; işyerinde mesai saatleri içinde işle ilgili olmayan özel telefon konuşmaları yapmak, kuaför, tamirci, doktor vb. randevularını ayarlamak, İnternet bankacılığı kullanarak ödeme yapmak, arkadaşlarıyla mailleşmek, işyerinde müzik dinlemek, kitap okumak, online alışveriş yapmak verilebilir (D'Abate ve Eddy, 2007: 361).

Presenteizm özellikle sağlık, sosyal yardım ve eğitim sektörlerinde daha yüksek görülmesine rağmen birçok alanda görülmektedir (Bergström vd., 2009: 1179; Aronsson vd., 2000: 503). Bir başka ifadeyle insanların temel ihtiyaçlarıyla ilgili hizmet veren meslekler; işte bulunmayla ilgili olarak daha güçlü bir gereklilik hissettirdiğinden diğer mesleklere göre işte olma eğilimi daha yüksektir (Bergström vd., 2009: 1179).

Presenteizm sorununun maddi olduğunu düşünen bazı araştırmacılar ise presenteizmi düşük verimlilik nedeniyle yüksek maliyetleri ortaya çıkaran bir problem olarak açıklamışlardır. Başka bir ifadeyle presenteizm sorunu örgütlerde uzun süreli problem olarak görülebilmekle birlikte maddi açıdan büyük kayıplara yol açmaktadır.

Bunlara ek olarak yapılan araştırmalarda presenteizmin olumsuz bir örgütsel davranış olarak nitelendirildiği görülmektedir (Erbaş ve Yeşiltaş, 2017: 124). Benzer şekilde presenteizmin sebebi; sağlık sorunları, iş şartları, örgütsel ya da bireysel problemler olarak farklılık gösterse de netice olarak örgüt üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu görülmektedir. Presenteizm, multidisipliner bir sorun olduğundan politikacılar, sağlıkçılar, iktisatçılar ve örgütler tarafından yapılan detaylı çalışmaları içermektedir (Oruç, 2015: 4).

Çalışanların dinlenme veya izin gerektiren sağlık sorunları ya da şikâyetlerine karşın işyerinde bulunmaları olarak tanımlanan presenteizm, çalışanların sağlık durumu ile iş kalitesi ve verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişki olması nedeniyle örgüte yarardan çok zarar vermektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958; Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 4). Bununla birlikte presenteizm sorunu görülen örgütlerde; verimlilik, motivasyon ve çalışan performanslarının düştüğu, hizmet kalitesi ve iş tatminin de azaldığı görülmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 414). Başka bir ifadeyle çalışanların yaşamış olduğu sağlık sorunları nedeniyle örgütlerde işlerin zamanında yapılmaması, işin kalitesi, güvenilirliği ve üretimde düşüş gibi durumlar presenteizmin varlığına işaret etmektedir. Bu kapsamda çalışanların yaşamış oldukları sağlık sorunlarının yönetilmesi örgütler için oldukça önem arz etmektedir.

Örgüt verimliliğini ölçmede yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri; sağlık sorunları nedeniyle çalışılmayan veya kaybedilen zamanın hesap edilerek ölçüldüğu devamsızlık kavramıdır. Diğer taraftan çalışanın sağlık sorunlarına karşın işinde devamsızlık yapmaması olarak ifade edilen presenteizm sorunu ile ilgili örgütsel verimlilik yönteminde ise çalışanın normal üretim çıktıısını tahmin etmeyi ve üretim noksanlığının miktarının ölçülmesi esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda presenteizm sonucu oluşan verimsizliği ölçmek daha karmaşık ve zordur (Kivimaki vd., 2005: 710; Ulu vd., 2015: 170). Günümüzde yapılan araştırmalar verimlilik kaybı açısından değerlendirildiğinde; presenteizmin devamsızlıktan daha fazla bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bergström vd., 2009: 1180).

3.4. Presenteizm ile İlgili Kavramlar

Presenteizm, çalışanın stres, hastalık veya dikkat dağınıklığı nedeniyle iş yerinde bulunma zorunluluğu hissetmesi ya da iş güvencesinin olmayışı ve örgütsel bağlılık göstergesi sebebiyle fazla mesaiye ihtiyaç olmasa dahi uzun süre fazla mesai yapmasıdır (Middaugh, 2006: 103). Presenteizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; devamsızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, verimlilik ve iş/yaşam dengesi gibi kavramların presenteizm ile ilgili olduğu görülmektedir.

1) Devamsızlık: Presenteizm, çalışanın fiziksel olarak veya görünürde işyerinde bulunma durumunu tanımlarken, devamsızlık ise çalışanın işe gelmeme durumunu tanımlanmaktadır (Hemp, 2004: 55). Devamsızlık kavramı ile presenteizm kavramı uzunca bir süre tek kavram olarak değerlendirilmiştir (Şimşek vd., 2008: 391). Aslında devamsızlık ve presenteizm aynı sürecin iki sonucudur (Huver vd., 2012: 2). Örgütlerdeki verimlilik kaybının tam anlaşılabilmesi, presenteizm ve devamsızlık kavramları arasındaki ilişkinin özünü anlayabilmeyi gerektirmektedir (Johns, 2012: 209).

Presenteizm kavramı olarak ortaya çıkmadan önce çalışanlarda verimsizliklerin nedeni devamsızlık olarak düşünülmekteydi ve verimlilik kayıpları çalışanların işe devamlılıkları üzerinden hesaplanmaktaydı (Meerding vd., 2005: 517). Bu görüş günümüzde etkisini yitirmiş olsa da çalışanların rahatsız olduklarında işe gitmesinin, gitmemesine oranla çok daha büyük verimsizliğe neden olduğu görülmektedir (Caverly vd., 2007: 304).

Presenteizm ve devamsızlık kavramları kuramsal açıdan değerlendirildiğinde; kavramların birbirinin mutlak bir karşılığı olduğu söylenebilir. Örgüte yönelik maliyetleri açısından devamsızlık doğrudan ve net bir şekilde gözlenebilirken presenteizm ise gizlidir (Sonthalia ve Sanganeria, 2008: 1). Dolayısıyla devamsızlık sorununun presenteizme göre örgüte verdiği kayıpların karşılanması daha olası görülmektedir. Ayrıca devamsızlık sadece işe gelmeyen çalışanın performans kayıpları ile ilgiliyken presenteizmde ise çalışanın sağlık sorununun diğer çalışanlara geçme riski sebebiyle tüm çalışanlarla ilgilidir (Ramsey, 2006: 14).

Devamsızlık araştırmacılar tarafından hala çok önemli bir sorun olmasına rağmen araştırmacılar artık presenteizmin daha maliyetli bir unsur olduğunu belirtmektedirler (Willingham, 2008: 11). Presenteizm sorununda; sağlık sorunu olmasına rağmen işe gelen çalışanlar, sağlıklı çalışanlar kadar verimli olamamakta ve fiziksel olarak işyerinde bulunsalar dahi işin kalitesini ve örgütsel verimliliğini düşürebilmektedirler (Quazi, 2013: 1).

Yapılan çalışmalarda devamsızlık ile presenteizm arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (Caverly vd., 2007: 309). Ayrıca devamsızlık davranışının verimlilik ve üretkenlik düzeylerinin azalmasında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerde maliyetleri temel alarak oluşan verimlilik düşüşlerinin ortaya çıkartılmasında devamsızlıkla ilişkili birçok çalışma ortaya konulmuştur (oban ve Harman, 2012: 164). Dolayısıyla devamsızlığın, presenteizme göre daha yüksek verimlilik ve daha küçük çaplı sağlık problemine neden olduğu görülmektedir (Biron vd., 2006: 27). Bu kapsamda örgütler devamsızlık ve presenteizm sorunlarının önlenmesinde mücadeleyi öğrenmek zorundadırlar (Prater ve Smith, 2011: 1).

2) **Stres:** Günümüzde hayatı derinden etkileyen ve hastalıkların oluşumuna sebebiyet veren rahatsızlıkların başında stres gelmektedir. Modern iş yaşamının ortaya çıkardığı rekabetin sonucunda stresin ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Bütün fizyolojik ve patolojik faktörlerin organizma üzerinde oluştuğu ciddi etki biçiminde tanımlanan stres; önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır (Aslan, 2008: 199).

Hayatın her anında farklı derecelerde ortaya çıkan stres; bireyi her anlamda tehdit etmektedir (Süslü, 2016: 18). Dolayısıyla bireyin işinde veya bulunduğu pozisyonda stres nedeniyle başarısızlık yaşamaması için stresin iyi bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Aydın, 2010: 168-170). Ayrıca presenteizmi tetikleyen unsurların başında gelen stresin temelini inilmesi ve örgütler tarafından konuyla ilgili önlemler alınması presenteizm ile mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. Stres altında olan çalışanların öncelikle performanslarında bir düşüş olur, daha sonra hayatlarında başarısızlık ortaya çıkar (Yalım, 2005: 339). Ancak yapılan araştırmalar stresin her zaman olumsuz bir durum olarak

değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir. Benzer bir ifadeyle pozitif yönlü strese maruz kalan çalışanlar daha yüksek performans ve verimlilik göstermektedir (Şimşek vd., 2008: 329).

3) Depresyon: Mutsuzluk ve umutsuzluk kavramlarının bulunduğu en önemli psikiyatrik rahatsızlıklardan biri olan depresyon; uygunsuz ve yeterli olmayan etkenlerin geri çekilmesi neticesinde oluşmaktadır. Depresyon belirtileri olan hastaların %78'inden daha fazlası geleceğe dair umut taşımamaktadır. Bununla birlikte depresyon; iştahsızlık, ağız kuruluğu ve uyku bozuklukları gibi belirtiler göstermektedir (Şimşek vd., 2008: 332).

Depresyonun ekonomik açıdan işverenlere, sağlık açısından da çalışanlara zarar verdiği görülmektedir. Bu kapsamda depresyonun yüksek oranda yaşanması ile presenteizm ilişkilidir (Akyay ve Cankül, 2017). Yapılan araştırmalar incelendiğinde; ülkemizde ve dünyada psikiyatrik hastalıklar arasında en sık görülen hastalıkların başında depresyonun geldiği görülmektedir. Depresyonun ülkemizdeki yaygınlığı % 10 iken dünyadaki yaygınlığı ise % 13-20 olarak belirtilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklere oranla daha çok depresyonda olduğu belirtilmekte; bu oran kadınlarda erkeklere oranla yaklaşık iki katı kadardır. Bununla birlikte orta yaş grubunda (55-72 yaş) major depresyon daha çok izlenmektedir. Bilinenin aksine yaşlılarda daha fazla görülmemektedir (Tuğrul, 2015: 15-16).

4) Tükenmişlik: Kişinin fizyolojik ve psikolojik olarak kendisini yorgun hissetmesi tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle tükenmişlik; kronik yorgunluk, fiziksel tükenme, ümitsizlik ve çaresizlik duyguları ile olumsuz olarak gelişen bir benliğin hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları sonucu belirginleşen zihinsel ve fiziksel tükenme sendromu olarak ifade edilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 239). Dolayısıyla çalışanı etkileyen olumsuz bir durum olan tükenmişliğin örgütü de olumsuz etkilemesi olasıdır. Bu olumsuzlukların giderilmesi oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir (Budak ve Surgevil, 2005: 26).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; presenteizmin etki ve sonuçlarının gizli maliyetlerinden biri de tükenmişlik sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin fiziksel çalışma şartlarının yetersiz olduğu, çalışanların sağlık problemlerinin önemselenmediği, esnek çalışma saatlerinin uygulanmadığı, düşük ücret politikalarının olduğu örgütlerde daha fazla meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca tükenmişliğin devamsızlık, hizmet verilen kişilere karşı yetersiz ilgi, performans düşüklüğü ve iş değiştirme isteği gibi durumlara neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 84).

- 5) **Verimlilik:** Üretim faaliyetleri neticesinde elde edilen fiziki çıktı miktarının bu üretimde kullanılan fiziki girdi miktarına oranı verimlilik olarak ifade edilir. Ayrıca verimlilik, bir örgütte kaynakların ne ölçüde kullanıldığını gösterir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 76). Daha kısa bir ifadeyle verimlilik; en az maliyet ile en çok kazancın elde edilmesi durumudur (Aydın, 2010: 190).

Presenteizm çalışanların hastalık veya diğer sağlık sorunları sebebiyle, işyerinde bulunmasına karşın, tam verimlilik durumunda çalışmadığı durumu anlatan bir kavramdır (Martinez ve Ferreira, 2012: 297). Diğer bir ifadeyle ruhsal ve bedensel rahatsızlıkları sebebi ile iş yerinde bulunmaması gereken çalışanların işyerine gelerek her zamankinden daha düşük verimle çalışmalarını olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla verimlilik kavramı bir çalışanın presenteizm sorunu sonucunda örgütün karşılaştığı önemli bir kavramdır.

- 6) **İş/Yaşam Dengesi:** Geçmişten günümüze meydana gelen değişimler ve gelişmeler; çalışanın aile ve sosyal yaşantısını derinden etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın iş hayatı ile aile ve sosyal hayat arasındaki etkinin arttığı ve dahası bu etkinin hem aile fertleri hem de çalışanlar için son noktaya ulaşılmıştır (Kapız, 2002: 46).

3.5. Presenteizm Türleri

Presenteizm; sağlık sorunları bulunmasına rağmen işe gitme (hastalık kaynaklı presenteizm) ve gerçekten böyle bir ihtiyacı olmaksızın işyerinde uzun saatler çalışmayı tercih etme (hastalık kaynaklı olmayan presenteizm) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Quazi, 2013: 9). Bu kapsamda presenteizm; sağlık sorunlarından kaynaklanan ve sağlık

sorunları dışında bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan presentizm olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

3.5.1. Hastalık Kaynaklı Presentizm

Çalışanların psikolojik ve fiziksel sorunlarının işine gitmemesini gerektirmesine karşın çalışanların işe gitmesi durumudur (Melançon, 2012: 1). Çalışanların sağlık sorunu yaşamalarına rağmen işe gitmeleri; birçok nedene dayanmaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; hastalık kaynaklı presentizmin çalışanlar arasında en yaygın presentizm türü olduğu görülmektedir. Hastalık kaynaklı presentizme ait maliyetlerinin yüksek olması durumunda hastalık nedeniyle işe gelmeme durumu azalmaktadır. Sağlık sorunu olan çalışanların işini başkasına devredememesi, zaman baskısına maruz kalması ve kişisel malî ihtiyacının bulunması, hastalık kaynaklı presentizmin önemli nedenlerindedir (Johansen, 2012: 90).

3.5.2. Hastalık Kaynaklı Olmayan Presentizm

Bu sınıflandırmada presentizmin herhangi bir hastalık ile ilgisi bulunmamaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu stres, aile problemleri, maddi sıkıntılar ve işyeri baskısı gibi hayat koşulları onu işe gitmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla mevcut kapasitelerinin altında performans sergilemektedirler.

3.6. Presentizmin Nedenleri

Presentizmin farklı yazarlarca ifade edilen birçok nedeni bulunmaktadır. Bununla birlikte devamsızlığı ortaya çıkaran nedenlerle presentizmin ilişkili olduğu genel bir kabul olarak görülmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 963; Böckerman ve Laukkanen, 2009: 1008). Presentizm; tek bir boyutu olmayan, karmaşık bir problem niteliğinde olup iş ve bireysel nedenlerden kaynaklı olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Rantanen ve Tuominen, 2011: 225; Baker-McClearn vd., 2010: 311; Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958).

Presentizmin nedenleri; bireysel faktörler (mali durum, aile hayatı, sosyo demografik özellikler ve aşırı bağlılık), örgütsel faktörler (iş arkadaşları ile ilişkiler, görevler üzerindeki kontrol, zaman baskısı ve istihdam durumu) ve tutumlar

(devamsızlığa karşı tutumlar) olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Bununla birlikte bireysel nedenlerin örgütsel nedenlere göre daha az öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

Presenteizmin nedenlerine yönelik farklı araştırmacılar tarafından yapılmış araştırmaların bazıları sonuçları ile birlikte verilmiştir. Yapılan bir araştırmada; etkili olmayan yönetimin, elverişsiz çalışma şartlarının ve iş/yaşam dengesizliğinin presenteizmin artmasının nedenleri olarak ortaya konmuştur (Musich vd., 2006: 127). Ayrıca kötü çalışma koşullarının, iş/yaşam dengesizliğinin, yüksek stresin, sırt ağrısının, alerjilerin, yaşamdan tatminsiz olmanın ve daha genç olmanın presenteizm ile ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Özmen'in (2011: 9) yaptığı araştırmada presenteizmin nedenleri; %31,6 aşırı iş yükü ve kullanılan son şanslardır. Daha sonra %27,7 suçluluk duygusu ve profesyonellik algısı, %15,1 keyifsiz olma durumunu dikkate almama, %13,4 işe gelinmediği zaman görev değişikliğinden endişe etme, %9,4 karşılaşılmaması muhtemel negatif tepkilerden çekinme ve %2,8 ise işyerinde olmak ve işte olmanın sonuçlarıyla ilgilenme olarak ortaya konmuştur.

Baker-McClearn ve arkadaşlarının (2010: 313) presenteizme etki eden etmenler ile ilgili olarak geliştirdikleri modelde; işe devam edilmediğinde oluşacak olumsuz sonuçların ya da hizmet sunulanlara karşı hissedilen sorumluluğun güçlü bir içsel baskı oluşturduğu belirtilmektedir. Kısa dönemli hastalık izinlerinin örgütsel bağlamda yakından izlenmesi durumunda, devamsızlıkların disiplin suçu olacağı endişesiyle devamsızlık azalmakta ve sonra da stresli ve dargın hissedilmektedir.

2004 yılında Amerikan Ulusal Bulaşıcı Hastalıklar Kurumu tarafından yapılan araştırmada; sağlık sorunu bulunmasına rağmen çalışanların %18'i işini kaybetme korkusundan, %20'si yöneticisinin olumsuz tepkisinden, %48'i işi kaçırdıkları için suçluluk hissettiklerinden ve %60'ı ise mesleki görevlerinin tamamlanmamasından dolayı kaygılandıkları için işe gitmekte oldukları tespit edilmiştir (Martinez ve Ferreira, 2012: 297).

Çalışanın presenteizm sorunu yaşamasının nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; çalışanın hem ruhsal hem de fiziksel sağlık durumu ile yakından ilişkisi

olduğu görülmektedir. Bu kapsamda presenteizmin tek boyutlu bir yapı olmadığı ve birden çok boyutunun bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan çalışanın bireysel faktörleri dışında sağlığı olumsuz etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlerin de presenteizm üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca presenteizmin sorunun yaşanmasına neden olan etmenlerin birbirini etkilediği ve çoğu zaman da birbirleriyle neden-sonuç ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir (Çiftçi, 2010: 157). Bu çalışmada presenteizmin nedenleri bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve çevresel nedenlerden kaynaklanan etmenler olarak üç farklı başlık altında incelenmiştir.

3.6.1. Presenteizmin Bireysel Nedenleri

Presenteizme neden olan etkenler dinamik olup kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu kapsamda bazı etkenler bir çalışan için teşvik ediciyken, diğer bir çalışan için olmayabilmektedir (Baker-McCleary vd., 2010: 325). Yapılan çalışmalar incelendiğinde; bireysel değişkenler ile presenteizmin ilişkili olduğunu göstermektedir (Martinez ve Ferreira, 2012: 299). Demografik değişkenler, kişilik yapısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, iş yaşam dengesi ve hastalık türü nedenleri presenteizmin bireysel nedenleri olarak açıklanmıştır.

3.6.1.1. Demografik Değişkenler

Eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve meslek gibi demografik değişkenler presenteizm için önem arz eden değişkenlerin başında gelmektedir.

- 1) Eğitim düzeyi:** Çalışanın eğitim düzeyinin presenteizm ile ilişkili olduğunu belirten literatürde bazı çalışmalar görülmektedir. İspanya'da çalışan yabancı statüdeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada; presenteizm sorununun üniversite mezunu olan çalışanlarda daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir (Agudelo-Suárez vd., 2010: 1). Bu durumun aksine bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi ile presenteizm arasında ilişki saptanamamıştır (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 961).
- 2) Yaş:** Presenteizm ile yaş değişkeni arasındaki ilişkide devamsızlık değişkeni önemli bir role sahiptir. Yaşın presenteizm ile ilişkisini ortaya koyan çeşitli çalışmalar olup farklı bulgular elde edilmiştir. Genelde yaş ilerledikçe çalışan

sağlığının kötüye gitme beklentisi nedeniyle devamsızlığın artması beklenir. İleri yaşlarda iş bulma ihtimalinin düşüklüğü nedeniyle çalışanlar işini kaybetmekten korktuklarından yaş ilerledikçe presentizm ihtimali artmaktadır. Yapılan bir çalışmada bu ihtimali doğrular nitelikte olup yaşlı kadın ve erkeklerin gençlere oranla daha fazla presentizm davranışı sergilediği ortaya koymuştur (Dew vd., 2005: 2274). Bununla birlikte daha ileri yaşta olan çalışanların devamsızlığı daha uzun sürebilmekte, dolayısıyla bu durumu telafi etmek için hasta hasta işe gelebilmektedirler. Bir araştırmada ise yaşlanan iş gücü ile birlikte çalışanlarda depresyon, uyku bozukluğu, reflü, alerji, kas-iskelet ağrıları ve kullanılan ilaçların yan etkileri gibi belirtiler ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Dolayısıyla çalışmada azalan sağlık kalitesinin işyerinde presentizm ile birlikte verimliliği düşürdüğü ve dahası işe devamsızlığı artırdığını ifade edilmiştir (Lack, 2011: 81). Diğer taraftan ileri yaştaki çalışanlar ahlaki tutumları nedeniyle de fazla devamsızlıktan kaçınmamaktadırlar (Bierla vd., 2013: 1541-1548).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; diğer farklı yaş gruplarının da presentizm ile ilişkili olduğu görülmektedir. Aronsson ve Gustafsson (2005: 961) yaptıkları araştırmada; orta yaştaki çalışanların presentizmi daha fazla gösterdikleri, Musich vd. (2006: 127)'nin yaptıkları araştırmada ise daha genç olmanın presentizm üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

3) Cinsiyet: Cinsiyet değişkeni ile presentizm arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda cinsiyetin presentizm ile ilişkili olduğu görülmektedir. Aksine bazı çalışmalarda bu ilişki saptanamamıştır (Martinez ve Ferreira, 2012: 297).

Vos, Floderus ve Diderchsen (2004) yaptıkları çalışmada; erkeklerin %56'sının kadınların ise %37'sinin presentizm ile ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir başka araştırmada ise depresyon ve migrenin presentizm ve devamsızlık ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu ve kadınların erkeklere göre bu hastalıklara daha fazla meyilli olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların bu hastalıklarla karşılaşması durumunda kadınlar erkeklere göre presentizm ve devamsızlığa daha fazla sahip olacaklardır (Johns, 2010: 536). Benzer şekilde bir başka

araştırma da kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları ve migren, depresyon gibi hastalıkları daha fazla yaşamaları nedeniyle presenteizm davranışını erkeklere oranla daha fazla göstermelerine sebep olmaktadır (Koopman vd, 2002: 15). Bununla birlikte kadınların hasta iken erkeklere nazaran daha sık işe geldikleri tespit edilmiştir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 961).

Simpson (1998: 48) çalışmasında ise presenteizmin kadınlarda daha yüksek olduğunu ancak özellikle yüksek kademelerde erkeklerde de görülebileceği tespit edilirken bu durum yöneticiler arasındaki rekabette göre yorumlanmıştır. Bir diğer araştırmada ise kadınların daha yüksek devamsızlık oranlarına sahip olmakla birlikte hastayken izin alma konusunda erkeklere göre daha özgür oldukları açıklanmaktadır. Kadınların bu özgürlük davranışı ise sağlığına daha fazla önem verme biçiminde yorumlanmaktadır (Johns, 2010: 536).

4) Medeni Durum: Medeni durum presenteizm sorununun önemli demografik değişkenlerinden biridir. Yapılan çalışmalar da evlilerin bekârlara göre daha yüksek seviyede presenteizm davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Öte yandan bir başka çalışmada ise medeni durum ile presenteizm arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Presenteizmin bekârlara nazaran evlilerde daha fazla görülmesinin nedeni ise evlilerin sorumluluklarının daha fazla olması biçiminde yorumlanmaktadır.

5) Meslek: Demografik veriler içinde önemli bir yere sahip bir başka belirleyici de meslektir. Faaliyetlerine ve çalışma koşullarına göre bazı mesleklerde veya sektörlerde presenteizmin daha fazla görülmesi beklenebilir. Yapılan bir araştırmada; sağlık, sosyal hizmet ve eğitim sektörlerinde presenteizmin en fazla yaşandığı tespit edilmiştir (Aronsson vd., 2000: 506).

3.6.1.2. Kişilik Yapısı

Kişilik yapısı ile presentizm arasında ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; içsel kontrol ve işe bağlı olma kişilik özelliklerinin işe devam etme ile yüksek derecede pozitif etkiye sahiptir. Genelde presentizm; zorlukla karşılaşıldığında tahammül etmeyi belirtmektedir. Yüksek etik değerlere sahip olma, içsel kontrol, işkoliklik ve psikolojik zorluklara karşı gösterilen kişilik özellikleri ise bu tahammülü oluşturmaktadır (Johns, 2010: 533).

Nandi ve Nandi (2014: 162) araştırmasında ise sorumluluk sahibi ve dışadönük çalışanların presentizmi göze aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca dikkatli kişiliklerin kural odaklı yapıları ve sorumluluk bilinçleri nedeniyle hoşnutsuzluklarını ve mutsuzluklarını daha az açığa vurdukları görülmektedir.

3.6.1.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş tatmini; bir çalışanın işini ve işteki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976: 1300). Örgütsel bağlılık ise çalışanın çalıştığı örgütün başarısı için gösterdiği ilgi ve sadakatidir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini; çalışanlar sağlık sorunu yaşasalar bile işe gitme ihtimalini artıran önemli unsurlardır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; iş tatmini yüksek olan çalışanların daha fazla presentizm yaşadığı ve iş tatminin presentizm olasılığını ve miktarını arttırdığı belirtilmektedir (Rantanen ve Tuominen, 2011: 225). Diğer taraftan başka bir araştırmada ise iş tatmini ile presentizm arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Bierla vd., 2013: 1539). Bununla birlikte Caverley ve arkadaşları (2007: 304-319) yaptıkları çalışmada; yönetici desteği, iş güvenliği ve iş tatmininin presentizm ile ilişkili olduğu tespit etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ile presentizm ilişkisinde Poms (2012: 57) pozitif ilişkili olduğunu tespit ederken, Hansen ve Andersen (2008: 956) ise presentizm açısından işe aşırı bağlılığın önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde yapılan bir diğer araştırmada ise örgütsel bağlılığın artmasıyla presentizm arttığı sonucu ortaya koymuştur. Öte yandan yapılan bir başka araştırmada ise düşük veya yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın çalışanlarda presentizm sorununu yaşamaya neden olmadığı,

dolayısıyla presentizm ile örgütsel bağlılık arasında ilişkin saptanamadığı ifade edilmektedir (Baysal vd., 2014: 150).

3.6.1.4. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi; iş hayatı ile iş dışındaki aile ve sosyal hayat arasındaki çatışmaların en alt düzeyde olmasını ifade etmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12). İş ve yaşam arasında başarılı bir denge kurmak, çalışanın iş hayatında verimliliğin artmasına, özel hayatında ise mutluluğa neden olmaktadır.

Çalışanlar için iş-yaşam dengesizliğinin oluşumu genel bir sorun olup iş-yaşam dengesinin bozulması durumunda çalışanda strese ve başka sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Çalışanların yaşam dengesi ihtiyacı işverenler tarafından rekabet koşulları altında engellenmektedir (Prater ve Smith, 2011: 5). Dolayısıyla çalışanlar presentizme maruz kalabilmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışanın yaşadığı iş/yaşam dengesizliğinin presentizmi arttırdığı ortaya konmuştur (Musich vd., 2006: 127). Bir başka çalışmada ise iş-yaşam rollerindeki çatışmayı yoğun biçimde yaşayan çalışanların örgütteki üretkenlikleri de düşmektedir (Çiftçi, 2010: 164).

Çalışanların aile yaşamındaki en büyük sorumluluğunun çocuklar olduğu söylenebilir. Özellikle kadınların çocuk sayısına bağlı olarak daha sık izin kullandığı ve bunun için hasta olduklarında izin almadıkları düşünülebilir. Bununla birlikte çocuk sahibi olan çalışanlarda presentizmin fazla olduğuna dair bir bulguya rastlanılmamıştır (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 961).

3.6.1.5. Hastalık Türü

Presentizmin ortaya çıkış nedenlerinin tespit edilmesinde; bazı hastalıkların diğerlerine göre göreceli olarak daha fazla önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde; yüksek presentizme sahip çalışanlar arasında hafif depresyonun ve sırt ağrısının yüksek oranda olduğu görülmüştür (Aronsson vd., 2000: 502). Bir diğer çalışmada ise alerji ve sırt ağrısının presentizmle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Musich vd., 2006: 127). Bununla birlikte hastalığın bulaşıcılık durumu da presentizme etki eden unsurlardan olup çalışanların iş arkadaşlarına hastalığı bulaştırmaktan üzüntü duyduğu

belirtilmektedir (Johns, 2010: 537). Öte yandan bir başka araştırmada ise çalışanın bir sağlık sorununa sahip olmasını presenteizmin güçlü bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958-966).

Munir ve arkadaşları (2008: 1461-1472) yaptıkları çalışmada; depresyon, kas ağrısı, migren, astım, kalp, göz problemleri, yorgunluk, şeker, huzursuz bağırsak sendromu, kanser, hepatit, ms ve epilepsi gibi kronik rahatsızlıkları olan çalışanların olmayanlara göre hem presenteizm hem de işe devamsızlık seviyesinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6.2. Presenteizmin Örgütsel Nedenleri

Presenteizmin örgütsel nedenleri ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmış olup bu çalışmalarda; presenteizmin örgütsel nedenleri birçok farklı faktörle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu çalışmaların bazıları sağlık sorunlarının verimliliği nasıl etkilediği üzerinde dururken, bazıları da örgüte maliyeti üzerinde durmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların sağlığı örgüte ekonomik maliyetler yüklemenin yanında verimlilik ve performans düşüşüne de neden olmaktadır (Umann vd., 2012: 163).

Presenteizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; kişisel tutumlar, çalışanları yedekleme uygulamaları, çalışma zamanına göre düzenlenen ödemeler ve devam baskısının presenteizme etki eden örgütsel faktörler olduğu belirtilmektedir (Böckerman ve Laukkanen, 2009: 1008). Bir başka çalışmada ise presenteizme etki eden örgütsel faktörler; presenteizm kültürü, örgütsel politikalar ve iş tasarımı olarak ortaya konmuştur (Johns, 2010: 537). Bu kapsamda ücret, devam gözetimi, hastalık ücreti ve istihdamda süreklilik gibi örgütsel politikalar presenteizm ile ilişkilendirilmiştir. İş gerekleri, ayarlama serbestliği, yedekleme kolaylığı ve takım çalışması presenteizm ile ilişkilendirilen kavramlardır.

Umann ve arkadaşları. (2012: 161) yaptıkları çalışmada presenteizm; fazla çalışma ve yeni iş ilişkilerinden algılanan güvensizlik hissini bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda presenteizmin örgütsel nedenleri olarak belirtilen yeni iş ilişkileri ise örgütsel küçülme, yeniden yapılandırma, işçi sayısının azaltılması, yüksek işsizlik oranları, geçici çalışan sayısındaki artış ve verimlilik kaybı olduğu belirtilmektedir. Öte yandan bir başka çalışmada ise yüksek derecede sağduyu, rol

çatışması, iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler, ağır iş yükü ve riskli iş durumlarının presenteizmi artırır. Örgütsel nedenler olduğu belirtilmektedir (Biron vd., 2006: 26).

Edington ve Schultz (2008: 13) çalışmasında ise çalışanların performanslarını iş tatmini, yönetim tarzı, çalışma süresi ve çalışma şekli gibi örgütsel faktörlerin doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca etkin olmayan liderlik şekli ve çalışma koşullarının sağlıksız olması da presenteizm nedenleri arasında gösterilmektedir.

Bu çalışmada; iş ortamı, örgüt kültürü, çalışma süreleri, hiyerarşik seviye, iş güvencesi, çalışana yönelik tutum, meslek hastalıkları, küçülme, ücret ve mobbing faktörleri presenteizmin örgütsel nedenleri olarak ele alınıp açıklanmaktadır.

3.6.2.1. İş Ortamı

Çalışanların iş memnuniyetlerinin yüksek olması ve kapasitelerini verimli bir şekilde kullanmaları iş ortamında kendilerini huzurlu hissetmeleri ile ilişkidir (Çelik ve Turunç, 2009: 218). Mutfak çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada iş ortamı ile yaratıcılık arasında ilişki saptanmıştır (Çiftçi, 2014: 47).

Leineweber ve arkadaşları (2011: 17-22) polis memurları üzerinde yaptıkları çalışmada; iş yeri koşullarına bağlı hastalıktan dolayı polislerin %47'sinde presenteizm tespit etmişlerdir. Yapılan diğer bir çalışmada ise Avrupa Birliği ülkelerinde çalışanların işyerinde büyük oranda psiko-sosyal stres etmenlerine maruz kaldığı belirtilmiştir. Çalışanların maruz kaldıkları bu psiko-sosyal etmenler sonucunda kalp rahatsızlıkları, iskelet rahatsızlıkları, stres, yaşam kalitesinde düşüş, tükenmişlik, zihinsel bozukluklar gibi rahatsızlıklar görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel çıktı olarak da devamsızlık ve iş gücü devir hızı artmakta olup motivasyon ve üretkenlik ise azalmaktadır (Kristensen vd. 2005: 438). Bu bulgular da presenteizmi ortaya çıkaran nedenleri ile bağdaşmaktadır.

3.6.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan değerler, tutumlar ve inançlardır (Erdem, 2007: 64). Dolayısıyla örgüt kültürü iş yaşamında çalışanlar için kuvvetli bir örgüt bileşenidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Yöneticiler örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için oluşturdukları rekabet kültürüyle çalışanlarda yüksek bir iş performansı beklemektedir. Bu durum çalışanlarda baskıya neden olmakta çalışanlar sağlık sorunu yaşasalar dahi işe gelme eğilimi göstermektedirler. (Prater ve Smith, 2011: 3). Bu durum da çalışanlarda presenteizmin artışına neden olabilmektedir. Quazi'nin (2013: 117) çalışması da bu araştırma bulgusunu destekler nitelikte olup örgüt kültürü ile presenteizm arasında ilişki olduğu belirtilmiştir.

3.6.2.3. Çalışma Süreleri

Çalışanların sosyo-kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla çalıştırılması durumunda çalışma saatleri ve iş verimi arasındaki denge bozulmakta ve çalışanlarda aşırı yorgunluk görülmektedir (Camkurt, 2007: 89). Dolayısıyla çalışanlarda normalin altında bir performans görülebilir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışma süreleriyle ilgili düzenlemelerin presenteizm üzerinde etkisi bulunmaktadır (Böckerman ve Laukkanen, 2009: 1007). Bu kapsamda istenen ve gerçekteki çalışma saatleri arasındaki uyumsuzluk, sürekli tam zamanlı çalışmak, vardiya ve haftalık çok uzun çalışmanın presenteizmi arttırdığı ortaya konmuştur. Bir başka çalışmada; çalışma süresi ve çalışma şekli gibi örgütsel faktörlerin çalışanların performanslarını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Edington ve Schultz, 2008: 13) Benzer biçimde Umann ve arkadaşları (2012: 161) yaptıkları çalışmada presenteizmin; fazla çalışma ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Laukkanen (2009: 1007-1016) çalışmasında ise kadınlarda sürekli tam zamanlı çalışmanın presenteizm üzerinde belirgin seviyede artışa neden olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanlar izin kullanma davranışını genelde hastalıklarının çok kötüye gittiği ve işyerinde kalamayacak duruma gelmeleri halinde göstermektedirler. Çalışanın hastayken devamsızlık yapması yedekleme ve aşırı iş yükü ile ilişkili engeller bulunmaktadır (Martinez ve Ferreira, 2012: 302; Middaugh, 2006: 103; Dew vd., 2005: 2273).

Örgütlerde uzun süre çalışmak çalışanların yorgunluk ve bitkinliğini artırması nedeniyle bağışıklık sistemini zayıflatmakta, dolayısıyla birçok hastalığa davetiye çıkarmaktadır. Yapılan bir çalışmada; uzun çalışma saatlerinin kalp-damar hastalıkları ve yüksek tansiyon için risk oluşturduğu ortaya konmuştur. Ayrıca şeker hastalığı, kas ve iskelet sistemi ile ilgili hasarlar ve kronik enfeksiyonlara yol açtığı belirtilmiştir. Bununla

birlikte stres ve bazı psikolojik hastalıklara da neden olduğu ortaya konmuştur. Uzun çalışma süresi dışında normal çalışma düzeni dışında yapılan vardiyalı veya gece çalışmalarının da çalışan sağlığı açısından riskleri belirtilmiştir. Bu biçimdeki çalışanların uyku düzeni ve fizyolojik ritimleri bozulabilmekte, bunun sonucunda ise yorgunluk ve stres düzeyleri artmakta ve performansları düşebilmektedir (Dembe, 2009: 198).

3.6.2.4. Hiyerarşik Seviye

Çalışanların örgütte bulunduğu hiyerarşik seviyesinin; presenteizm üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütlerin çeşitli nedenlerden dolayı yöneticilerine sunduğu daha az iş güvencesi; yöneticilerin sağlık sorunları olması durumunda evde kalmak yerine, onları işe devama zorlamaktadır (Simpson, 1998: 38). Ayrıca yapılan bir araştırmada; çalışanların yöneticilerini izlediklerini ve bu nedenden ötürü yöneticilerin hastayken dahi daha az izin aldıkları gözlemlenmiştir (Prater ve Smith, 2011: 5).

3.6.2.5. İş Güvencesi

İş güvencesi; işverenin haklı ve geçerli bir sebep olmadan keyfi biçimde çalışanın iş sözleşmesini feshetmesini engelleyen, çalışanın korunmasını esas alan güvencedir. Yapılan bir araştırmada; devamlı statüde bulunan çalışanların geçici ve sözleşmeli statüdeki çalışanlara oranla iki kat daha fazla devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir (Johns, 2010: 525). Bu durum ise iş güvencesi olmayan geçici ve sözleşmeli çalışanların fazla presenteizme maruz kalmaları biçiminde yorumlanmaktadır. Benzer biçimde Hansen ve Andersen (2008: 963) çalışmasında; iş güvencesizliğinin presenteizmi yükselttiğini belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada ise devamsızlığın devamlı statü durumuna göre değişebildiği belirtilmektedir (Bierla vd., 2013: 1546).

Çalışanın güvencesinin olmayışı, çalışanda belirsizliğe dayalı olarak işini kaybetme korkusunu ortaya çıkarmaktadır (Çakır, 2007: 135). Bu kapsamda işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanların hastayken dahi işe devam etme isteğini harekete geçirdiği görülmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012: 298). Bir başka araştırmada ise hastalık nedeniyle çalışanların izinli olmaları yasal bir hak olmasına rağmen çalışanların bir kısmı eğitim, terfi gibi örgüt içi kazançlarını ve işlerini kaybetme korkusuyla bu haklarını kullanamamaktadır (Çiftçi, 2010: 161).

3.6.2.6. Çalışana Yönelik Tutum

Presenteizm açısından çalışan tutumları önemli bir inceleme konusudur. Çalışanlar, örgütlerin kendilerinin işyerinde bulunmalarını önemsediklerini ve hasta olduklarında izin almayı tercih etmediklerini düşünmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012: 297).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; yönetsel ve örgütsel desteğin çalışanların presenteizm davranışını azaltabileceği ortaya konmuştur. Öte yandan yönetici desteğinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin devamsızlığa karşı hoşgörülü olmadığını düşündüklerinden işe gelmektedirler (Quazi, 2013: 118).

Gilbreath ve Karimi (2012: 114-131) çalışmalarında; yönetici davranışları ile presenteizm arasında yakın ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Negatif yönetici davranışlarının pozitif yönetici davranışlarına göre presenteizm ile daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bir başka çalışmada ise yönetici desteğindeki azalmanın presenteizmi arttırdığına dair bulgular elde edilmiştir (Caverley vd., 2007: 314). Bununla birlikte Baker-McClearn ve arkadaşları (2010: 324) yaptıkları çalışmada; çalışanın yöneticisi veya örgütü tarafından ne kadar desteklendiği düşüncesinin presenteizmi etkilediği belirtmiştir.

3.6.2.7. Meslek Hastalıkları

Sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik halleri meslek hastalığı olarak tanımlanmaktadır (www.sgk.gov.tr, 30.09.2021).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; meslek hastalıklarına neden olan etmenlerin artmasıyla presenteizmde artış meydana geldiği belirtilmektedir. Bu kapsamda basınç, sıcaklık, toz, gürültü gibi fiziksel etmenler, virüs, bakteri ve mikroorganizmaları gibi biyolojik etmenler ve boya, ağır metal ve gaz gibi kimyasal etmenlerin fazla olduğu sektörlerde presenteizmde artış gözlenmesi mümkündür (Koçoğlu, 2007: 13).

3.6.2.8. Küçülme Stratejisi

İşgücünün stratejik nedenlerle azaltılması olarak tanımlanan küçülme; örgütlerin rekabet gücünü artırabilmek için uyguladıkları yöntemlerden biridir (Koçel, 2018: 422).

Küçülme; adaletsizlik algıları, psikolojik sözleşme ihlali, iş tutumlarındaki olumsuzluk ve strese bağlı hastalıklar nedeniyle devamsızlığı teşvik edebilmektedir. Küçülme ile iş değişikliği için zorlanan çalışanlar, bu durumu bir ihanet gibi hissedebilmekte ve devamsızlık yapabilmektedir. Öte yandan bu durumun tersi gerçekleştiğinde de çalışan yeni işin gereklerine hızlı uymak ve daha fazla sorumluluk sergilemek için hasta olsa dahi işe devam edebilmektedir (Bierla vd., 2013: 1539).

Aronsson ve Gustafsson (2005: 959) çalışmalarında; küçülmenin işsizliğin az olduğu ya da çalışanın iş bulmada şansının az olduğunu düşündüğü durumlarda gerçekleşmesi halinde presenteeizmin artacağını tespit etmişlerdir. Bu kapsamda çalışanların daha iyi olmak için hastayken izin almadıkları ve işe geldikleri gözlenebilmektedir. Benzer şekilde çalışanların yedekleme fırsatının olmayacağını ya da bazı görevlerin yapılamayacağını fark etmeleri durumunda sağlık sorunlarına rağmen daha fazla işte olma eğilimi göstermektedirler (Martinez ve Ferreira, 2012: 299). Küçülme ve personel eksikliği bu durumun kaynağı olabilmektedir.

3.6.2.9. Ücret Miktarı

Ücret; çalışanın örgüte verdiği emeği karşılığında örgüt tarafından sağlanan maddi ve maddi olmayan ödüllerdir. Daha dar bir ifadeyle ise para olarak ölçülebilen maddi karşılıklardır. Ücreti oluşturan bileşenler; temel ücret, değişken ücret ve ek yararlar-sosyal yardımlardır (Uyargil vd., 2010: 349).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışanların rahatsızlıkları az olması durumunda devamsızlıktan kaçındıklarını ortaya konmuştur. Dolayısıyla devamsızlık nedeniyle meydana gelen bireysel finansal maliyetler yükseldiğinde, devamsızlıkta önemli ölçüde azalmaktadır. Hatta bu durum presenteeizmin yaşanmasına da neden olabilmektedir. Benzer şekilde Bierla ve arkadaşları (2013: 1544) ile Aronsson ve Gustafsson (2005: 964) çalışmalarında; devamsızlığın oluşturduğu finansal maliyetlerin presenteeizmi arttırdığı belirlenmiştir. Bununla birlikte hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıklarda belli bir günün üzerinde ücret kesintilerinin olması durumunun devamsızlığı azalttığı tespit edilmiştir. Ücret ile presenteeizm ilişkisindeki ortak görüşün ücretin presenteeizmi teşvik ettiği yönündedir (Johns, 2010: 525). Özellikle, özel sektörde herhangi bir belgelendirme olmaksızın üç gün devamsızlık yapıldığında hastalık ödemesinin alınması presenteeizmi azaltmaktadır. Hastalık izni alındığında ücretteki bir azalma özellikle kadın çalışanlar

arasında presenteizmi teşvik etmektedir. Ayrıca, özellikle düşük ücretle çalışanların hastayken işe gittiklerini çünkü bu izni çocuklarının sağlık problemleriyle başa çıkmak için kullandıklarını belirtmiştir (Johns, 2010: 525).

Ücret miktarı ile presenteizm ilişkisinin tespitine yönelik çalışmalarda; yüksek ücret alan çalışanlarda presenteizm sorunu yaşanırken (Johns, 2010: 525), düşük ücretli çalışanlarda ise presenteizmin daha fazla yaşandığı belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 502). Benzer bir şekilde Martinez ve Ferreira'nın (2012: 297) çalışmaları da bu durumu desteklemektedir.

3.6.2.10. Mobbing Uygulaması

İşteki sosyal stres yapıcıların şiddetli şekilleri biçiminde tanımlanan mobbing; çalışanlar için şiddetli iş ve psikolojik sonuçlara neden olmaktadır (Leymann, 1990: 119). İş organizasyonu ve liderlik nedeniyle meydana gelen sorunlar mobbinge yol açmaktadır (Zapf, 1999: 70).

Mobbingin bulunduğu örgütlerde çalışanlar; örgütsel güven, özdeşleme ve örgütsel bağlılık hislerini kaybetmemektedir. Ayrıca iş motivasyonu düşmekte ve iş tatmini bulamamaktadırlar. Öte yandan örgütsel olarak çatışmaya, verimsizliğe ve çalışan devir hızında artışa neden olmaktadır (Tutar, 2004: 101). Mobbing sonucunda çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı bozulabilmekle birlikte; çalışanda anlamsız korkular ve heyecanlar, ellerin titremesi, dikkati toplayamama, depresyon, yüksek tansiyon, baş ve sırt ağrıları, mide-bağırsak rahatsızlıkları, özgüven ve özsaygının yitirilmesi, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar gibi travma sonrası stres bozuklukları görülmektedir (Tınaz, 2006: 24). Bu bulguların bazıları da presenteizm bulguları ile bağdaşmaktadır.

3.6.3. Presenteizmin Çevresel Nedenleri

Presenteizmin çevresel nedenleri; ekonomik sorunlar, siyasi ve politik belirsizlikler ile trafik ve çevre problemleri olmak üzere iki başlık altında açıklanmaktadır.

3.6.3.1. Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler

Örgütlerin içinde buldukları rekabet ve ekonomik koşullar; hem örgütleri hem de çalışanları etkilemektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu bu durum; çalışanların performansları üzerinde ciddi baskılar oluşturmaktadır (Prater ve Smith, 2011: 5). Dolayısıyla çalışanlar hastayken dahi işe devam etme ve her ne olursa olsun performansını yüksek gösterme çabası içinde olmaktadır. Bu durum, çalışanlarda presenteizme neden olmaktadır.

Ülke ekonomilerindeki belirsizlikler, işten çıkarılma, işsizlik, krizler, yüksek enflasyon, refah seviyesinin düşük oluşu, hayat pahalılığı ve bireylerin temel gereksinimlerinin karşılanması gibi hususlardaki yetersizlik durumu çalışanlar için oldukça önemli stres kaynaklarıdır. Bundan dolayı ek iş veya fazla mesai uygulamalarıyla gelir düzeyini yükseltmek için uğraşan çalışanlarda önemli ölçüde yorgunluk, stres ve gerilime görülmektedir (Dew vd., 2005: 2279). Bu durum ise presenteizmi tetiklemektedir. Yapılan bir başka çalışmada; sosyal güvenlik ve işsizlik ile presenteizm ve iş güvencesi arasında önemli bir ilişki vardır. İşsizlik düşük olduğunda, çalışan tarafından iş güvencesi daha az endişe ile karşılanmaktadır. Sosyal güvenlik ise geçici işsizliği büyük bir tehdit olmaktan çıkarmakta ve iş güvencesi ile ilgili endişeleri azaltabilmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 963).

3.6.3.2. Trafik ve Çevre Problemleri

Örgütlerin bulunduğu kentlerdeki yoğun trafiğin neden olduğu kirlilik ve gürültü önemli stres kaynağıdır (Koçoğlu, 2007: 30). Dolayısıyla çalışmanı fiziksel ve psikolojik olarak etkileyen kirlilik ve gürültü gibi stres kaynakları presenteizme neden olabilmektedir. Örgütün çevre dostu politikalar uygulaması ve çalışanlarına bu politikalarını benimsetmesi, hem çalışanlar hem de temiz bir çevre için önem arz etmektedir (Baysal, 2012: 17).

3.7. Presenteizmin Sonuçları

Presenteizmin var olması durumunda çalışanlar iş kaygıları ve sağlıkları ile ilgili bir tercih yapmak durumunda kalmaktadırlar (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Çalışanların sağlık sorunu olmasına rağmen işe gelmeleri olarak tanımlanan presenteizm,

hem örgütlerin sağlık durumunu etkilemekte hem de ciddi maliyetlere yol açabilmektedir (Robertson vd., 2012: 1344). Bu durumda presenteizmi örgütler için oldukça önemli bir konu haline getirmektedir (Demerouti vd., 2009: 50). Başka bir ifadeyle presenteizm hem çalışanlar hem de işverenler için günümüzün iş dünyasında en önemli sorun olmaya başlamıştır (Saarvala, 2006: 3).

Presenteizm, çalışanın iyileşmesine engel olduğundan ciddi sağlık problemlerine ve hastalık risklerinin artmasına sebep olabilmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 957; Johns, 2010: 521). Bununla birlikte bulaşıcı hastalık taşıyan bir çalışanın işe gelmesi durumunda, bu hastalığı kolaylıkla iş çevresine yaydığı, bu durumun da örgütte üretkenliği büyük oranda etkilediği ve büyük maliyet kayıplarına neden olduğu belirtilmektedir (Garrow, 2016: 2). Bu kapsamda presenteizm, hem insani hem de maddi kaynaklar bakımından ciddi zararlar verebilmektedir (Böckerman ve Laukkanen, 2009:1007).

Presenteizmin sonuçları arasında işe devamsızlık, üretkenlik ve maliyet unsurları önemli faktörler arasında yer almaktadır. Presenteizm, üretkenliği azaltması nedeniyle iş yaşamının kalitesini zedeleyebilmekte ve başarısızlığa neden olabilmektedir (Radix, Mora ve Johnson, 2013: 91). Diğer taraftan örgütlerde başarıyı teşvik eden eğitimler, esnek çalışma saatleri ve sağlık sorunlarına yönelik çalışmalar ile presenteizm sorununa çözüm aranmalıdır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; presenteizmin sonuçları araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Ricci ve Chee (2005: 1228) yaptıkları çalışmada; presenteizm yaşayan çalışanların odaklanma sorunu, sürekli aynı işi tekrar etme, işi yavaş yapma, işte kendini yorgun hissetme ve isteyken bir şey yapmama olmak üzere beş tür davranış gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise presenteizm, işin kalitesinde düşme ve yapılan işin miktarında azalma biçiminde ele alınmıştır (Hemp, 2004: 50). Bu çalışmada presenteizmin sonuçları; bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmiştir.

3.7.1. Presenteizmin Bireysel Sonuçları

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; performans düşüklüğü, motivasyonda azalma

ve iş memnuniyetsizliği presenteizmin önemli bireysel sonuçlarının başında gelmektedir.

3.7.1.1. Performans Düşüklüğü

Performans; çalışanın önceden belirlenen hedefine ne derece ulaştığını ifade eden kavramdır (Kutlar, 2004: 102). Çalışanların bir işi ne derece yapıp yapmadığı örgütün verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların verimini düşüren en önemli sebeplerin başında ise fiziksel ve ruhsal hastalıkları gelmektedir (Koçoğlu, 2007: 39). Sağlık sorunu bulunan çalışanlar; mesleki kaygıları ya da kendi sağlıkları arasında bir tercih yapmak durumundadırlar (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Bu da ya devamsızlık ya da presenteizm ile sonuçlanmaktadır (Koopman vd., 2002: 14). Çalışanların geleceğe yönelik yaşadığı bu mesleki kaygılar, verim ve performans düşüşüne neden olmaktadır (Çakır, 2007: 130).

Çalışanların bedensel ve ruhsal rahatsızlıkları performans düşüklüğüne sebep olduğundan örgütsel verimliliği azaltmaktadır (Koçoğlu, 2007: 40). Bununla birlikte bu tarz performans düşüklüğü olan çalışanlar, diğer çalışanların performanslarını da çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz etkilemektedirler (Çoban ve Harman, 2012: 164).

Presenteizm sorunu yaşayan çalışanların; grip, depresyon, baş ağrısı, stres, alerji ve diğer hastalıklar nedeniyle performanslarını tam anlamıyla gösteremedikleri belirtilmektedir (Yalım, 2005: 381). Bu kapsamda yapılan bir araştırmada presenteizmin devamsızlığa oranla 32 kat daha fazla verimlilik kaybına neden olduğu belirtilmektedir (Cullen ve McLaughlin, 2006: 511). Jena ve arkadaşları (2010: 1166-1168) çalışmalarında ise; hasta iken çalışmaya zorlanan asistan hekimlerin, hastalıklarını, meslektaşlarına ve hastalarına bulaştırmaları nedeniyle hem kendilerinin hem de meslektaşlarının iş performanslarının düşmesinde önemli bir rol oynadığı bulunmuştur.

3.7.1.2. Motivasyonda Azalma

Çalışanlar, verimli çalıştıkları sürece örgütleri başarıya ulaşabilir. Çalışanların verimli çalışabilmesi ise motivasyonla ilişkilidir. Çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren itici güç olarak tanımlanan motivasyon, bu bağlamda

örgütler için vazgeçilmez öneme sahip bir faktördür. Başka bir deyişle çalışanların hedefe odaklanması ve güdülenmesi motivasyonla sağlanabilir. Öte yandan motive olmamış çalışanlarda; öncelikle ruhsal rahatsızlıklar daha sonra ise bedensel rahatsızlıklar görülmektedir (Koçoğlu, 2007: 41).

Ruhsal ve bedensel rahatsızlığına rağmen işe devam eden çalışanlarda yorgunluk, halsizlik ve motivasyon düşüşü meydana gelmektedir. Motivasyon düşüklüğü görülen bu çalışanlarda; dikkat dağınıklığı ve işe odaklanamama sorunu görülmektedir (Kaplan, 2007: 3). Bununla birlikte belirli motivasyon araçlarını kullanan yöneticiler, çalışanların motivasyonu ve dolayısıyla verimliliğini artırabilir. Bu kapsamda yöneticilere düşen görev; çalışanların sağlıklı bir şekilde iş başı yapana kadar gereken anlayışı göstermektir (Baysal, 2012: 18-19). Yapılan bir çalışmada; çalışanların %52'sinin tükenmişlik ve strese bağlı olarak motivasyon düşüklüğü görüldüğünü, bunun da presenteizme sebep olduğu belirtilmiştir (Oruç, 2015: 9).

3.7.1.3. İş Memnuniyetsizliği

İşlerini severek yapan çalışanlar; örgüt başarısına katkı sağlayarak, örgütlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlarda meydana gelen memnuniyetsizlik ise etkin çalışmayı engelleyerek verimsizliğe yol açmaktadır. Çalışan memnuniyetsizliği önlenemezse işe devamsızlık ve işten ayrılmalar ile sonuçlanabilmektedir. Çalışan memnuniyeti ise çalışanların haklarına saygı duyularak, adil davranarak ve sorunlarına çözümler üretilerek artırabilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: 2). Ayrıca örgütün sosyal güvenlik, destek ve yardımlarını çalışanlara sağlanması çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgütteki memnuniyetini sağlamak, işten ayrılmaların neden olacağı maliyetlerden kurtulmasına yardımcı olur (Koçoğlu, 2007: 41). Yapılan bir çalışmada; düşük iş güvenliği ve yüksek iş yüküne sahip işlerdeki presenteizm sorunu yaşayan çalışanların yaşam kalitesi ve iş memnuniyetinin düştüğü belirtilmiştir (Lamers vd., 2005: 812).

3.7.2. Presenteizmin Örgütsel Sonuçları

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; presenteizmin örgütsel sonuçlarının başında verimlilik kaybı, maliyet ve çalışan devir hızındaki artışın geldiği görülmektedir.

3.7.2.1. Verimlilik Kaybı

Örgütlerin üretim faaliyetleri sonucunda elde ettikleri çıktıların, üretimde kullanılan girdilere oranı biçiminde tanımlanan verimlilik kavramı; örgütlerin başarısındaki göstergelerden biri olması nedeniyle yöneticiler açısından oldukça önemlidir (Akdemir, 2014: 116).

Çalışan verimliliği; işi yapan ve üretim faktörlerini harekete geçirmesi nedeniyle örgütsel verimliliğe doğrudan ve önemli ölçüde etki edebilmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 150). Bu kapsamda; çalışanların verimsiz olması durumunda yöneticiler; verimsizliğin nedenlerini araştırmalı ve gerekli önlemleri almalıdır (Koçoğlu, 2007: 39). Devamsızlık; verimsizliğin başlıca nedenleri arasında görülmektedir. Ancak devamsızlığın azaltılması; örgüt maliyetlerini düşürse dahi çalışanlarda meydana gelebilecek presentizm sorunundan dolayı verimlilik kaybını ortaya çıkarmaktadır. Başka bir ifadeyle presentizm sorunu çalışanın verimliliğini azaltabildiği gibi hastalığı bulaşıcıysa çalışanın kendi devamsızlık maliyetinden daha fazla zarara sebep olabilmektedir (Bierla vd., 2012: 1545).

Presentizm çalışanın sağlığına zarar vermekte, verimsizlik ve devamsızlığı artırmakta birlikte sakatlanma ihtimalini de arttırabilmektedir. Ayrıca çalışanların hastayken işine gitme baskısı hissetmesi; tatminsizlik ve güvensizliğe sebep olmaktadır. Diğer taraftan verim kaybı görülmekte, çalışan devamsızlığa mecbur bırakılmakta ve nihayetinde işten ayrılmaya neden olabilmektedir (Johns, 2010: 532).

Sağlık sorunları nedeniyle devamsızlık yapan çalışanların örgüte verdiği kayıplar kolayca belirlenmektedir. Öte yandan presentizmli çalışanların işine devam etmesi durumunda neden oldukları verimsizliğin ölçülmesi ise mevcut diğer değişkenlerle birlikte yapılabilmektedir. Bu kapsamda sadece presentizm kaynaklı verimlilik kaybının belirlenmesi güçtür (Martinez ve Ferreira, 2012: 298).

Yapılan bir çalışmada, çalışma grubunun yarısının sağlık sorunlarına rağmen işlerine devam ettiklerini, çalışanların %56'sının ise sağlık sorunları sebebiyle bir gün veya daha fazla sürelerde verimliliklerinde düşüş olduğunu ifade etmişlerdir (Martinez ve Ferreira, 2012: 297). Küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri ve yöneticileri üzerinde

yapılan benzer bir çalışmada ise katılımcıların büyük bir kısmının presentizm sorunu yaşadıkları ve yaşanan presentizm neticesinde %50 daha az verimlilikle çalıştıkları belirtilmiştir (Cocker vd., 2013: 5062). Hemşireler ve eczacılar üzerinde yapılan benzer bir başka çalışmada ise presentizm oranının %52,65, presentizmden kaynaklı verimlilik kaybının ise %13,2 olduğu belirtilmiştir (Warren vd., 2011: 90).

Presentizm sorunu sonrası görülen düşük verimliliğin devamsızlık sonrası oluşan düşük verimlilikten 7-10 kat daha fazla olduğu belirtilmiştir (Saarvala, 2006: 4). Benzer bir çalışmada; presentizm kaynaklı verimlilik kaybının devamsızlık kaynaklı verimlilik kaybından daha fazla olduğu, çalışanın tüm hastalık maliyetlerinin %18 ile %61 arasında bir maliyete neden olduğu ortaya konmuştur. Bu kapsamda toplam verimlilik kaybının %89'u baş ağrısından kaynaklanmaktadır (Caverley vd., 2007: 305). Benzer bir diğer çalışma da ise yoğun migren ağrısı olan çalışanların %62'si verimliliklerinin olası %25 düşmesine rağmen çalışmaya devam ettiğini ifade etmişlerdir (Prater ve Smith, 2011: 2). Bununla birlikte presentizmin verimlilik üzerindeki etkisi yanında çalışan performansı üzerinde etkili olan çalışmaya tutkunluk üzerinde de etkisi vardır. Bu kapsamda çalışmaya tutkunluk düzeyinin yüksek olması, diğer olumlu iş çıktıları ve düşük presentizm ile ilişkilendirilmektedir (Attridge, 2009: 389).

3.7.2.2. İş gören Devri Artışı

Bir örgütte işe giren ve çıkan çalışan hareketliliği olarak tanımlanan iş gören devri; örgüt başarısını ortaya koyan önemli bir göstergedir. İş gören devri ile ilgili olarak bazı araştırmacılar, çalışanın kendi isteği ile işten ayrılması durumunu iş gören devri olarak görürken; bazı araştırmacılara göre ise işten çıkarılmaları iş gören devri olarak görmüştür (Bozkurt, 2010: 33- 34).

İş gören devrinin artışı, örgütlerin başarısını olumsuz etkileyerek amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Bu kapsamda örgütlerde yaşanan presentizm; önce devamsızlığa daha sonra ise işten ayrılmalara neden olmaktadır (Baysal vd., 2014: 137). Örgütlerde çalışanın işe alınması kadar çalışanların örgütte tutulması da oldukça önem arz etmektedir. Yapılan bir çalışmada; çalışanların işe gitme kararlarında iki önemli unsurun etkili olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi, bireyin işe gidebilme imkânı, diğeri ise çalışanın işe gitme isteğidir (Steers ve Rodes, 1978: 392).

Çalışanların bilinçli bir şekilde çalıştıkları iş yerini bırakmaları, işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 260). Yapılan bir çalışmada; iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu belirtilmiştir (Laine vd., 2009: 420). Benzer bir başka çalışmada presenteizm, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bir diğer çalışmada ise adalet algısı ve yapısal problemlerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olduğu ifade edilmiştir (Khatri vd., 2001: 54). Diğer taraftan çalışanlarda işten ayrılma ile stres kaynaklı işe gelmeme arasında yakın ilişki ortaya konmuş olup çalışanların işten ayrılmalarının strese karşı gösterilen bir kaçış olduğu ifade edilmiştir (Örnek ve Aydın, 2008: 213-214).

3.7.2.3. Maliyet Artışı

Çalışanlar herhangi bir sağlık sorunu yaşadıklarını hissettiklerinde işe gitme eğilimi ortaya koymaktadır; ama bu durum sağlıklı diğer çalışanlar için risk oluşturmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı çalışan, hastalığını diğer çalışanlara bulaştırarak örgütte kâr kaybına neden olabilmektedir (Prater ve Smith, 2011: 1).

Örgütlerde devamsızlık yapan çalışanın verimlilik kaybı %100 olup, devamsızlık sonucu oluşan maliyet şeffaf ve nettir. Öte yandan presenteizmin maliyeti ise net değildir (MacDonald, 2010: 11). Dolayısıyla örgütler devamsızlık ve sağlık hizmetleri konusundaki maliyet araştırmaları ile birlikte presenteizmin maliyetlerine de gerekli önemi göstermeye başlamışlardır.

Presenteizmin ve devamsızlığın ekonomik sonuçları insan sermayesi yaklaşımı ya da değer yaklaşımı ile ölçülebilmektedir. İnsan sermayesi yaklaşımında bir saatlik yokluk veya iş performansındaki azalma verimlilik bakış açısıyla temel ücret üzerinden hesaplanırken değer yaklaşımında ise çalışanın bir saatlik fırsat maliyeti göz önünde bulundurulmaktadır (Rantanen ve Tuominen, 2011; 225). Bu kapsamda presenteizmin, iş gücü maliyeti giderlerinin kayıp bir bileşeni olduğuna inanılmaktadır. Sağlık sigortası, ilaç ödemeleri ve tıbbi ödemeler gibi doğrudan tıbbi maliyetler olarak hesaplanırken, devamsızlık ve presenteizm dolaylı tıbbi giderler olarak hesaplanmaktadır (Warren vd., 2011: 90).

Yapılan bir çalışmada; maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetler olarak ele alınmış olup tıbbi tedavi ve reçeteli ilaçlar için yapılan harcamalar doğrudan maliyetleri

oluştururken, presenteizm, devamsızlık, kısa dönem yetersizlik ve uzun dönem yetersizlik ise dolaylı maliyetleri oluşturmaktadır. Çalışmada toplam maliyetlerin %24'lük kısmını doğrudan maliyetler oluştururken, %63'lük kısmını presenteizm, %6'luk kısmını devamsızlık, %6'luk kısmını kısa dönem yetersizlik ve %1'lik kısmını uzun dönem yetersizliğin oluşturduğu dolaylı maliyetler ise toplam maliyetin %76'luk kısmını oluşturmaktadır (Hemp, 2004: 51).

Presenteizmin örgüte maliyeti ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışmalar verimlilik azalmasına bağlı maliyetlerin mesleğe ve endüstri alanına göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda presenteizmin örgütlerin toplam sağlık giderlerinin %18 ile %60'ını kapsayabileceğini belirtmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde her bir çalışanın bir iş günü sağlık koşulları nedeniyle devamsızlık, işteki 2,4 iş günü ise presenteizmden dolayı kayıp olarak belirlenmiştir (Warren vd., 2011: 90). Başka bir çalışmada Amerika Birleşik Devletlerde presenteizmin ülke ekonomisine maliyetinin her yıl yaklaşık 150 milyar Amerikan doları olduğu belirtilmiştir (Hemp, 2004: 3). Bir başka çalışmada ise psikolojik sorun temelli presenteizmin maliyetinin, Birleşik Krallıkta 4,3 milyar £, Avustralya'da 2,7 milyar AUD olduğu belirtilmiştir (Hilton vd., 2008:1240). Ayrıca depresif duygular besleyerek çalışan çalışanların sekiz saatlik günlük çalışma sürelerinden 1,8 saatini verimsiz bir şekilde geçirdikleri belirlenmiştir (Lowe, 2002: 28). Öte yandan Ulusal Sağlık Kurumunun araştırmasına göre de; depresyon sebebiyle meydana gelen verimlilik kaybının örgüte olan maliyetinin 44 milyar Amerikan doları olduğu saptanmıştır (Whitehouse, 2007: 54).

Collins ve arkadaşları (2005: 554) çalışmalarında; temel on kronik sağlık problemini ele almıştır. Her bir sağlık probleminin yaygınlığı çalışan başına ortalama maliyeti devamsızlık için 661 dolar, tıbbi bakım için 2278 dolar ve presenteizm için ise 6721 dolar olarak hesaplanmıştır. Toplam maliyetlerin %1'inin devamsızlık, %2,3'ünün tıbbi bakım ve %6,8'inin ise presenteizm olduğu belirtilmiştir (Collins vd., 2005: 554). Başka çalışmada ise bir yılda nitelikli çalışan başına artrit maliyeti 327 dolar, akıl hastalığı ve depresyon 348 dolar, kalp rahatsızlığı 368 dolar, hipertansiyon 392 dolar olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda presenteizmin maliyeti tıbbi bakım maliyetlerinden çok daha yüksek düzeydedir (Goetzel vd., 2004: 398).

3.8. Presenteizme Karşı Alınabilecek Önlemler

Presenteizmin sonuçları, yapılan çalışmalar ile ortaya konulurken örgütler açısından önemi de her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde presenteizm, gerçek bir sorun olarak görülmekte ve verimlilik açısından her örgüt için bir engel oluşturmaktadır (Megan, 2013: 1).

Presenteizm sorununun önlenmesi örgütler açısından oldukça önemli olup bu durum örgütlerin, çalışanların, sendikaların ve devlet olmak üzere tüm paydaşların üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeleri gerekmektedir (Çiftçi, 2010: 154). Öte yandan presenteizmin yaygınlığını azaltmak için çalışanlara etkili yöntemler sağlanmazsa baskı, mobbing ve işten çıkarma gibi kötü sonuçlar kaçınılmaz olmaktadır (Yıldız vd., 2015: 399).

Presenteizm sorununun önlenmesinde öncelikle, örgüt yöneticilerinin bu soruna eleştirel bir gözle bakarak sorunun olup olmadığını değerlendirilmelidir. Örgütte presenteizm sorununun olması durumunda; presenteizmi ortaya çıkaran nedenler araştırılmalı ve çalışanlarda bilinç oluşturmalıdır. Bu kapsamda çalışanlara anket uygulanması, örgütlerin kendilerini değerlendirmelerine ve önlemler almalarına katkı sağlayabilmektedir (Yalım, 2005: 384). Bu bağlamda örgütlerde presenteizm sorununu araştıran bir bölüm kurulmalıdır (Çiftçi, 2010: 43). Ayrıca çalışanların işe alma sürecinde; presenteizm sorunu dikkate alınmalı ve çalışanın geçmiş iş deneyimlerinden işten ayrılma nedenlerinin sağlık ile ilişkisi öğrenilmelidir (Koçoğlu, 2007: 8). Ayrıca çalışanlar işe alınmadan önce sağlık kontrolünden geçirilmelidir.

Örgütlerde görev dağılımları liyakate göre yapılmalıdır. Öte yandan çalışanlar zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmelidir (Mandıracıoğlu, 2013: 59). Bununla birlikte çalışanların işgücünü artırmak için eğitim programları düzenlenmelidir (Aydemir, 2011: 61). Ayrıca örgütlerde psikologlar, sağlık personeli ve iş güvenliği uzmanları bulundurulmalı ve çalışanların sağlık danışmanlığı hizmetlerini kullanması teşvik edilmelidir.

Örgütte iş sağlığı ve iş güvenliğine neden olan unsurların kaldırılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu kapsamda sigaranın bırakılması, fiziksel egzersiz, stresle

başa çıkma programları ve sağlıklı yaşam tarzı eğitimleri verilebilir (Mandıracıoğlu, 2013: 15). Öte yandan uzun doğa yürüyüşleri, bisiklet kullanma ve yüzme gibi programlar ile sağlıklı yaşam teşvik edilmelidir (Willingham, 2008: 12). Başka bir ifadeyle aerobik, jimnastik ve spor salonları gibi hasta çalışanın kendini mutlu ve rahat hissedeceği programlar oluşturulmalıdır.

Sözleşmeli ya da geçici olarak çalışan çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde presenteizm görülmektedir (Johns, 2010: 525). Öte yandan iş kültürü üzerinde etkili olan ödeme politikaları, kadrolu istihdam, küçülmeye gitme ve işe devamsızlık politikaları gibi uygulamalar presenteizm üzerinde de etkilidir (Johns, 2010: 524). Bu kapsamda çalışanları gereksiz işe devamsızlık ve hastalık bahanelerinden uzak tutacak stratejiler geliştirmenin önemli olduğu belirtilmektedir (Sonthalia ve Sanganeria, 2008:3). Ayrıca çalışanlar için esnek çalışma saati programları oluşturulmalıdır (Çiftçi, 2010: 47).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; birçok araştırmacı tarafından presenteizm sorununun önlenmesi için yukarıda belirtilen öneriler dışında çeşitli öneriler de ortaya konmuştur. Bu kapsamda Schultz ve arkadaşları (2009: 374) çalışmalarında, iş yaşam dengesini desteklemek amacıyla politikalar geliştirilmesi, çalışan bağlılığının artırılması, çalışma ortamının yeniden değerlendirilmesi, sağlığın devamsızlık, iş performansı ve sağlık maliyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi, çalışan yardım programı oluşturulması, sağlık koşullarının iyileştirilmesi için programlar oluşturulması ve çalışanlar hastayken çalışmaktan vazgeçirecek çalışma ortamı sağlamasıdır.

Middaugh (2006: 104) çalışmasında, çalışanlara iş tatmini ve stres anketi uygulaması, çalışanlar için çalışan destek programının oluşturulması, kronik sağlık sorunu olan çalışanlar için uzmanlar tarafından iş yapma tekniklerinin düzenlenmesi, işgücü sağlık programlarının özellikle kronik sağlık sorununu yönetme tekniklerini içermesi, iş/yaşam dengesi sağlanması, çalışanların endişelerini dile getirmede cesaretlendirilmesi, esnek çalışma saatlerinin oluşturulması, Aile Sağlığı İzin Faaliyetinden yararlanma seçeneğinin çalışanlara hatırlatılması, aile hukuku danışmanlık ihtiyaçlarının karşılanması için toplumsal kaynakların açıklanması ve çalışanlara 15-30 dakikalık kısa seanslarda stres azaltma için gevşeme ve meditasyon teknikleri sunulması gibi önerilerini presenteizme karşı alınacak önlemler olarak belirtmiştir. Bir diğer

çalışmada ise presenteeizme karşı alınabilecek önlemler; örgüt kültürünün yeniden şekillendirilmesi, işleri yeniden düzenlemek ve yeni çalışma şekillerinin uygulanması, stresle başa çıkma yöntemlerinin geliştirilmesi, iş yaşam dengesi önlemlerin alınması ve çalışan destek programının oluşturulması şeklinde belirtilmiştir (Çiftçi; 2010: 165-170).

3.9. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presenteeizm (İşte Varolamama) Arasındaki İlişki

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlaması ve varlığını sürdürmesi örgütsel başarılarına bağlıdır. Örgütsel başarı göstergelerinin başında gelen verimlilik ve performansın sağlanmasında ise çalışanların verimliliği oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde çalışanları ve dolayısıyla onların verimliliklerini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Liderlik bu unsurların başında gelmektedir. Lider; hem davranışları hem de söylemleri ile takipçilerini etkileyerek onlara yol gösterir. Takipçilerine yaşattığı olumlu ve olumsuz hisler; onları örgütte ya dışlar ya da örgütün bir parçası durumuna getirir. Dolayısıyla liderin yönetim biçimi ve tarzı örgütün başarısını belirler. Örgütü daha başarılı hale getirmesi beklenen liderlerin örgütlerin felaketlere ve başarısızlığa düşmesi durumunda oynadıkları roller ile ilgili örnekler iş hayatında birbiri ardına yaşanmakta ve ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda liderin toplum tarafından ideal ve kabul gören kişilik özellikleri liderliğin aydınlık tarafını oluştururken, toplumun değerler ve normlar açısından olumsuz olarak gördüğü kişilik özellikleri ise liderliğin karanlık tarafını oluşturmaktadır. Karanlık liderlik bu noktadan hareketle, liderin kişiliğindeki karanlık tarafı ya da işlevsel olmayan taraf ile ilgilenmektedir. Liderin aldığı karar ve davranışları olumsuz yönde etkileyen karanlık liderlik; beraberinde çalışanları derinden etkilemektedir. Liderlerin karanlık liderlik davranışları çalışanların zihinsel sağlığı açısından değerlendirildiğinde; stres, endişe, hayal kırıklığı, depresyon, duygusal tükenmişlik, sapkın davranışlarda bulunmak, kendine güven eksikliği ve iş/aile çatışmaları gibi fiziksel ve psikolojik birçok sağlık problemlerine neden olmaktadır. Çalışanın karanlık lider davranışından dolayı yaşadığı bu sorunlar ise örgütte çalışırken; iş motivasyonunda düşüş, iş verimliliğinde azalma, performansında düşüş, işten memnun kalmama, işlerine yabancılaşma, iş ve yaşam tatminsizliği, iş yerinde mutsuzluk, yaratıcılığı olumsuz etkileme, örgütsel ve sosyal

destek algılamalarında zayıflama, işe bağlılıkta azalma hissi, olumsuz davranışlar karşısında başkaldırı, işten ayrılma niyeti olarak kendini göstermektedir.

Kayırmacılık; bir grup veya kişinin performans ya da yeterliliğine dayanmadan farklı muamele görmesidir. Başka bir deyişle yöneticilerin, kendilerine duygusal, sosyal ve çeşitli nedenle bağ kurarak kendilerini yakın hissettiren kişileri yasalara aykırı ve adaletsiz bir biçimde desteklemesi ve koruması söz konusudur. Örgüt içinde görülen bu tarz adaletsiz uygulamalar hem örgütü hem de örgütün bir önemli bir parçası olan çalışanların verimliliğini derinden etkilemektedir. Bu kapsamda kayırmacılık uygulamalarının örgütte görülmesi ile birlikte; örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma biçiminde olumsuz etkiler görülmektedir. Kayırmacılıktan etkilenen üçüncü kişilerdeki örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatminin olumsuz yönde etkilenmesi ise kayırmacılığın bireysel sonuçları olarak sayılabilmektedir (Khatrı ve Tsang, 2003: 295-298). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları; çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmedeki isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durum ise beraberinde çalışanların öğrenme isteklerinin azalmalarına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansın azalması söz konusu olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444).

Çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen, görevlerini tam anlamıyla yerine getirememeleri olarak tanımlanan presentizmde çalışan verimliliğinde öne çıkmaktadır. Çalışanlar işleriyle ilgili yaşadıkları kaygıları nedeniyle sağlıkları ile ilgili bir tercih yapmak durumunda kalmaktadır. Bu kapsamda çalışanların sağlık durumu ile iş kalitesi ve verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişki olması nedeniyle örgüte yarardan çok zarar vermektedir (Arronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Bununla birlikte verimlilik, motivasyon ve çalışan performanslarının düştüğü, hizmet kalitesi ve iş tatminin de azaldığı görülmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 414).

Dolayısıyla bu durum presentizmi; örgütler için oldukça önemli bir konu ve sorun haline getirmektedir. Çalışanın presentizm sorunu yaşamasının nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; çalışanın hem ruhsal hem de fiziksel sağlık durumu ile yakından ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda presentizmin tek boyutlu bir yapı olmadığı ve birden çok boyutunun bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan

çalışanın bireysel faktörleri dışında sağlığı olumsuz etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlerin de presentizm üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm ile ilgili bu bulgular değerlendirildiğinde; karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışlarının çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler ile presentizmin ortaya çıkaran etkenlerin benzeştiği görülmektedir. Buna ek olarak karanlık liderliğin ve kayırmacılığın örgütsel sonuçları ile presentizmin örgütsel sonuçlarında benzerlik göstermektedir. Değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin benzeşmesi; karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizmin önemli yordayıcıları olabileceklerini göstermektedir. Bu kapsamda fiziksel ve psikolojik rahatsızlığına rağmen işe gitmeyi seçen çalışanların bu davranışı sergilemesinin arkasında yatan nedenlerin başında liderin sergilediği karanlık liderlik davranışı ve örgüt içindeki kayırmacı davranışlar olduğu düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KARANLIK LİDERLİK VE KAYIRMACILIK ALGILARININ PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA) ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın dördüncü bölümünde; öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları açıklanmıştır. Bölüm sonunda ise araştırmanın analizi ve bulguları yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerine etkisini tekstil sektörü örnekleminde araştırmaktır. Bu bağlamda, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerinde bir etkisinin olup olmadığı, eğer var ise bu etkinin yönü ve derecesi araştırılmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerine bu olası etkisinin demografik özelliklerine göre bir değişiklik gösterip göstermediği konusu da araştırılmaktadır. Araştırma; önemli bir kuramsal boşluğu doldurmasıyla birlikte, uygulamacıları bilgilendirici, yönlendirici olacağı ve sorunların çözümüne yönelik somut tespitlerin yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca tekstil sektörü örneklemindeki alan araştırmasıyla yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi, örgütlerin performans ve verimliliklerinin yükseltilmesi açısından da önemlidir. Bu yönüyle pratik alana da önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerine ne gibi etkiler yapabileceğini saptayabilmek amacıyla başlatılan bu araştırma; Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50 kişiden fazla olan) tekstil işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Tekstil sektörünün ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörü olması, benzer biçimde Malatya ili sanayi işletmelerinin

sektörel dağılımında önemli bir paya sahip olması ve istihdamda ilk sırada yer alması; araştırma evreninin seçiminde etkili olmuştur. Bununla birlikte araştırmacının Malatya ili tekstil sektöründe tecrübesinin bulunması ve bu nedenle kendisinin sektörü detaylı olarak tanımakta olması da onu bu alana yöneltmiştir. Çünkü araştırmacının tecrübesi, sorunların daha doğru tespiti, sorunun kaynaklarının belirlenmesine ve çözüm önerileri geliştirilebilmesine büyük katkılarda bulunabilmektedir.

Araştırma; Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki çalışanlar arasından seçilen 513 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır. Bununla birlikte araştırma dönem olarak 2021 yılı Ağustos ayı ile Ekim ayı arası zaman aralığını kapsamaktadır. Ayrıca araştırmanın bulgularının farklı çalışmalar ile teyit edilememesi ve çalışmanın kesitsel bir araştırma desenine uygun olarak tasarlanması da araştırmanın kısıtlarındandır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları beş maddeden oluşmaktadır.

- Araştırmaya dâhil olan tekstil çalışanlarının herhangi bir korku, kaygı ve çıkardan uzak, ifadelerinin gerçek bilgileri verdiği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların anketteki soruları anlayarak ve samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Araştırma örnekleminin evreni yansıttığı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin araştırmanın bulgularını değerlendirmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50 kişiden fazla olan) tekstil işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreninin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından örneklem belirleme yoluna gidilmesini zorunla hale gelmiştir. Araştırmada; “evreni temsil etmek amacıyla seçilerek örneğe girecek birimlerin tesadüfi olarak seçilmeyip; araştırmacının kendi inisiyatifi ile

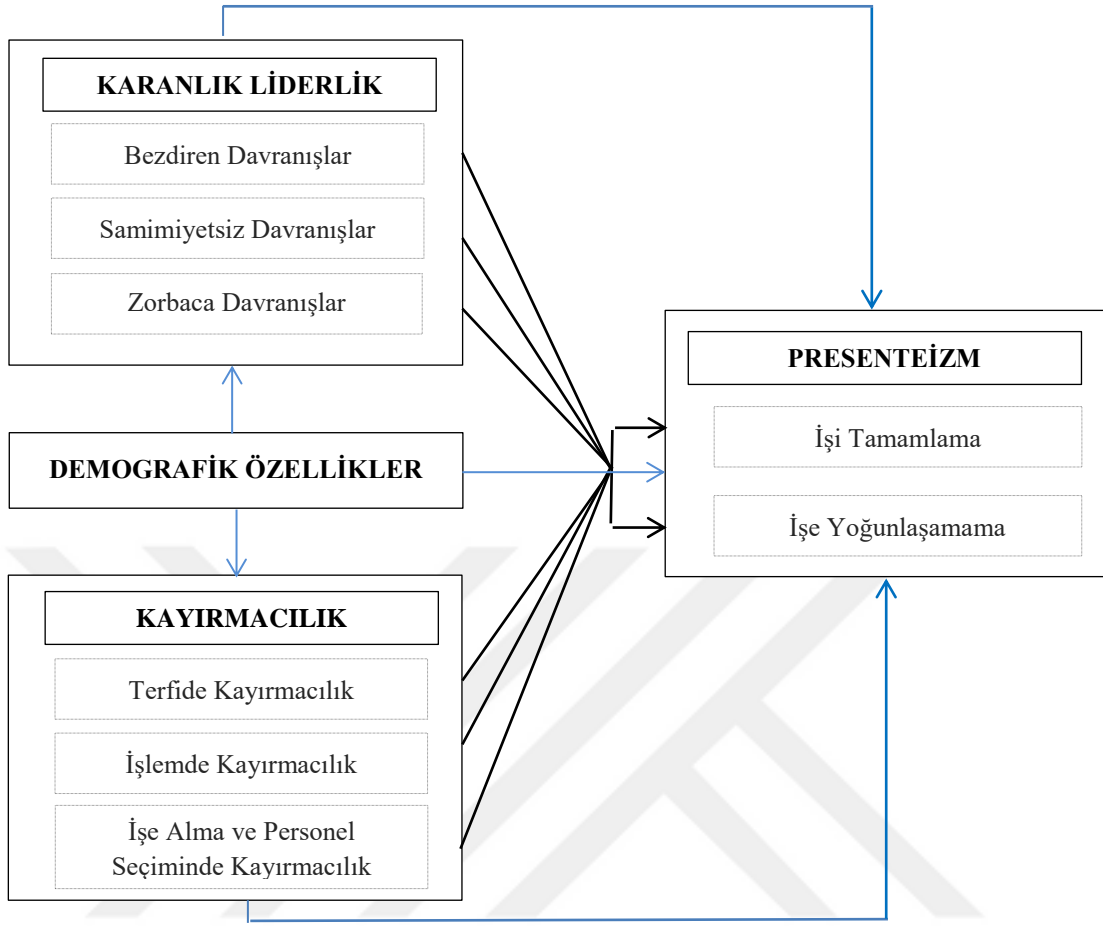
seçtiği birimlerden oluşan örneklemelerin her biri; olasılıklı olmayan örneklem” olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 82). Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yönteminde; ankete katılmayı kabul eden katılımcıların örneğe dâhil olması esastır (Altunışık vd., 2010: 140). Bu bağlamda araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Malatya Organize Sanayi Bölgesi web sitesi ve tekstil işletmelerinden alınan verilere göre; araştırma evrenindeki orta ve büyük ölçekli tekstil işletmesi sayısı 27, çalışan sayısı ise 9214 kişi olduğu belirlenmiştir. Faaliyette bulunan 27 işletmeden toplam 18 işletmeye ulaşılmış, dokuz işletme ile iletişim kurulamamıştır. Ulaşılan işletmelerin 14’ünden olumlu geri dönüş sağlanmış olup kalan dört işletme ise anket uygulamasına olumsuz geri dönüş yapmıştır. Bu kapsamda olumlu dönüş yapan 14 işletmedeki çalışanlara yüz yüze 402 anket ve İnternet yoluyla 132 anket olmak üzere toplam 534 anket uygulanmıştır. 21 anket güvenilir bulunmadığından analize dâhil edilmemiş kalan 513 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu miktar literatürde, örneklem olarak yeterli bir sayıyı ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Sonuç olarak 27 işletmenin toplam çalışan sayısı 9214 rakamı evren olarak kabul edilmiş, anketin uygulandığı değerlendirilebilir nitelikteki 513 denek ise örneklem olarak ele alınmıştır. Altunışık ve arkadaşları (2010: 135) tarafından çıkarılmış olan evren sayısına göre örneklem sayısını yer aldığı tabloya bakıldığında, evren sayısının 10.000 olması halinde örneklem sayısının ise 370 kişiden olması gerektiği belirtilmektedir. Araştırmacının örneklem sayısı; asgari örneklem sayısının oldukça üzerinde bir rakamdan olup, bu da örneklemin evreni temsil ettiğini göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli karanlık liderlik ve alt boyutları olan “bezdiren davranışlar, samimi-yetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar” ile kayırmacılık ve alt boyutları olan “terfide kayırmacılık, işlemde kayırmacılık, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın” presenteizm ve alt boyutları olan “işe yoğunlaşmama ve işi tamamlama” üzerindeki etkileri bağlamında oluşturulmuştur. Ayrıca demografik özelliklerin karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm üzerindeki etkileri de model kapsamındadır. Bu model Şekil 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1’de gösterilen modelden anlaşılacağı üzere presenteizm kavramı ve presenteizmin alt boyutları olan işe yoğunlaşamama ve işi tamamlama boyutları araştırmanın bağımlı değişkenidir. Karanlık liderlik ve alt boyutları olan bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar ile kayırmacılık ve alt boyutları olan terfide kayırmacılık, işlemede kayırmacılık, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ve demografik özellikler ise bağımsız değişkenlerdir.

Araştırmanın temel hipotezleri:

- H1.** Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2.** Çalışanların karanlık liderlik algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3. Çalışanların kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4. Çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5. Çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6. Çalışanların demografik özelliklerinin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmamızın alt hipotezleri şunlardır:

H2a. Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b. Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c. Çalışanların algıladıkları samimiysiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d. Çalışanların algıladıkları samimiysiz davranışların işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2e. Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2f. Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a. Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b. Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c. Çalışanların algıladıkları işlemden kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3d. Çalışanların algıladıkları işlemden kayırmacılığın işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3e. Çalışanların algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3f. Çalışanların algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verisinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50 kişiden fazla olan) tekstil işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma örneklemini olan tekstil sektörü çalışanlarına; dört bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin bölümleri; demografik veriler, karanlık liderlik ölçeği, kayırmacılık ölçeği ve presentizm ölçeğinden oluşmaktadır. Alan araştırmasındaki kullanılan ölçekler; daha önce yapılan bilimsel çalışmalarla güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerdir. Araştırmada karanlık liderlik ve kayırmacılık bağımsız değişken, presentizm (işte varolamama) ise bağımlı değişkendir. SPSS 26.0 ve SPSS AMOS 24.0 paket programları kullanılarak yapılan analizlerde; öncelikle ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa testi ile ölçülmüştür. Ardından geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Devamında ise demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin değerlendirmesi ve yorumlanmasından sonra araştırma ile ilgili sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında; anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin geniş kitlelere ulaşabilme, kısa sürede ve çok sayıda veri toplama imkânının bulunması

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 93-94) vb. sebepler; veri toplama aracı olarak kullanılmasında etkili olmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu, dört bölümden oluşmaktadır (Bkz. Ek.1). Anketin birinci bölümünde, çalışanların tanıtıcı bilgileri belirlemeye yönelik ifadeler yer aldığı demografik veriler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların karanlık liderlik algılarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı karanlık liderlik ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların kayırmacılık algılarını ölçmeye yönelik ifadelerin bulunduğu kayırmacılık ölçeği ve dördüncü bölümde ise çalışanların presentizm davranışlarını belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı presentizm ölçeği bulunmaktadır. Alan araştırmasında kullanılan ölçekler; daha önce yapılan bilimsel çalışmalarla güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış ölçekler olup yazarlarından mail yoluyla ölçek kullanım izinleri alınmıştır (Bkz. Ek.2).

Anket formunun ilk bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, çalışma süresi, aylık gelir ve işletme çalışan sayısı bilgilerini içeren sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde; karanlık liderlik algısı değişkeninin etkisini ölçmek için Başar ve arkadaşları (2016) tarafından geliştirilen, üç boyut (bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar) ve 17 sorudan oluşan iş yerinde karanlık liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin α değeri 0,94 olarak belirtilmiştir. Ankette karanlık liderlik algısı ölçeğinin bezdiren davranışlar boyutunun α değeri 0,88 belirtilmiştir. Samimiyetsiz davranışlar boyutunun α değeri ise 0,86 olarak belirtilmiş olup zorbaca davranışlar boyutunun α değeri 0,94 belirtilmiştir (Başar, 2019: 64).

Anket formunun üçüncü bölümünde; kayırmacılık algısı değişkeninin etkisini ölçmek için Asunakutlu ve Avcı'nın (2010: 102) Abdalla ve arkadaşları (1998: 564-566) ve Ford ve McLaughlin'nin (1985: 57-61) çalışmalarından yararlanarak hazırlanmış oldukları ölçekten faydalanılmıştır. Kayırmacılık algısını ölçmek için kullanılan ankette toplam 17 soru, üç alt boyut yer almaktadır. Bu ölçek, üç boyuttan (terfide kayırmacılık, işlemde kayırmacılık, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık) oluşmaktadır. Ölçeğin α değeri 0,86 olarak belirtilmiştir. Ankette kayırmacılık ölçeğinin işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutunun α değeri 0,67 belirtilmiştir. İşlemde kayırmacılık boyutunu oluşturan α değeri ise 0,83 olarak belirtilmiş olup terfide

kayırmacılık boyutunun α değeri 0,88 belirtilmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 102). Öte yandan geliştirilen ölçekte; üç ifade faktör yükleri düşük olduğu gerekçesiyle analiz dışında bırakılmıştır.

Anket formunun dördüncü bölümünde; çalışanların presentizm (işte varolamama) düzeylerini ölçmek için Koopman ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş, Demirbulat ve Bozok'un (2015) çalışmasından Türkçeye uyarlanan "Standford Presentizm Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Presentizm ölçeği, işe yoğunlaşamama ve işi tamamlama olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Presentizm ölçeğindeki pozitif maddeler "iş tamamlama", negatif maddeler ise "işe yoğunlaşamama" boyutuna aittir (Koopman vd., 2002: 14). Ölçeğin α değeri 0,728 olarak belirtilmiştir. Ölçekler, 5'li Likert Ölçeği biçiminde olup katılımcılardan, "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemesi istenmiştir.

4.8. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Araştırma; 2021 yılının Ağustos ayı ile Ekim ayları arasında Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler; SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 26.0 ve SPSS AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi, daha sonra ölçeklerin güvenilirlik değerlerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) uygulanmıştır. Devamında ise araştırmadaki verilerin normal dağılıma uygun olup/olmadığını tespit etmek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespiti sonrası, öncelikle araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri irdelemek için korelasyon analizi, daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla ise regresyon analizi uygulanmıştır.

4.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, buldukları pozisyon ve gelir düzeyi hakkında bilgi elde

edilmiştir. İşletmeler hakkında ise çalışan sayısı bilgisi elde edilmiştir. Demografik özelliklerin dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

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

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan tekstil çalışanlarının demografik özelliklerini açıklayan bulgular incelendiğinde; katılımcıların %70’i erkek, %30’u ise kadındır. Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımlarına bakıldığında %77’sini evliler, %23’ünü bekârlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde, en çok katılımcının %48 ile ilköğretim düzeyi ve %36,5 ile lise düzeyi olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süresi durumuna göre dağılımı incelendiğinde, en çok katılımcının %37,4 ile 0-5 yıl çalışma süresi olduğu, bunu takiben ise %27,7 ile 6-10 yıl çalışma süresi olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece %16,6’sının 16 yıl ve üzeri bir çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların uzun süre tekstil işletmelerinde çalışmadığı ve çalışan devir oranının yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda tekstil sektöründeki zorlu çalışma koşulları ve iş tatmininin azlığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin

örgütsel bağlılığını artıracak ve çalışan memnuniyetini temel alan politikalar izlemesi önerilebilir.

Katılımcılarına yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcının en çok %34,7 ile 36-45 yaş aralığında olduğu, bunu takiben ise %28,8 ile 46 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %10,7'sini ise 16-25 yaş aralığı olan gençler oluşturmaktadır. Yaş değişkenine ait bulgular değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan tekstil çalışanlarının çoğunlukla yetişkinlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum gençlerin tekstil sektöründe çalışmayı zorlu çalışma koşulları nedeniyle tercih etmedikleri biçiminde değerlendirilebilir. Bu kapsamda tekstil sektörünün cazibesinin artırılarak genç ve dinamik işgücünün sektöre dâhil edilebilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların gelir düzeyi durumları incelendiğinde, %40,5 ile en çok asgari ücret ve %34,9 ile asgari ücret-4000 TL aralığında bir ücretle çalışıldığı görülmektedir. Katılımcıların hangi pozisyonda çalıştıklarına baktığımızda %80,1'inin mavi yaka pozisyonunda, geri kalan %19,9'nun ise beyaz yaka pozisyonunda olduğu görülmektedir. İşletme çalışan sayısına göre dağılım incelendiğinde ise katılımcıların %62,2'si 101-300 işletme çalışan sayısı, %25,7'si 301 ve üzeri işletme çalışan sayısı, %12,1'i ise 51-100 işletme çalışan sayısına sahiptirler.

4.8.2. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; karanlık liderlik ölçeği, kayırmacılık ölçeği ve presentizm ölçeğinin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Faktör analizi; araştırmanın ölçeklerine ait maddeleri gruplandırarak ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek için kullanılmaktadır. Faktör analizi amacına göre açımlayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı olmak üzere iki yöntemle yapılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi; değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önceden kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerin doğruluğunun test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış olup analizlerde SPSS AMOS 24.0 programı kullanılmıştır.

Güvenirlik analizi, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için geliştirilmiş bir yöntem olup ölçeklerde ifadeler arası ilişkiyi incelenmektedir. Cronbach

Alfa katsayısı olarak ifade edilen güvenilirlik; 0 ile 1 arasında bir değer alır. Alfa katsayısı, ölçekteki ifadelerin benzerliğini ya da yakınlığını belirtmektedir. (Kalaycı, 2015: 405). Özdamar'ın (2016: 114) Cronbach's Alpha katsayısı ile ilgili yaptığı değerlendirmede; ölçek $0 \leq \alpha \leq 0,40$ aralığında ise güvenilir olmadığını, $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ aralığında ise düşük güvenilirlikte olduğu, $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ aralığında ise oldukça güvenilir olduğunu ve $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir.

4.8.2.1. Karanlık Liderlik Ölçeği Bulguları

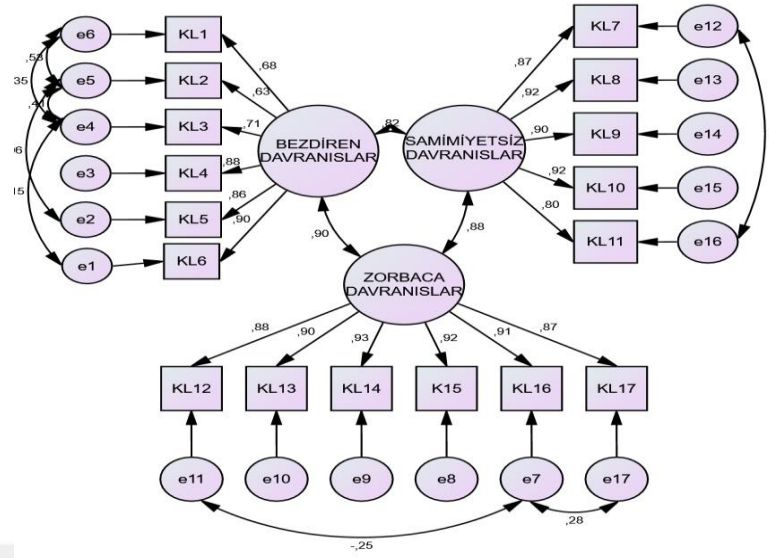
Karanlık liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Karanlık Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Karanlık Liderlik Ölçeği Bulunan Uyum Değerleri
Cmin/DF	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$	4,303
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,964
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,954
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901
RMR	$0 < S-RMR < 0,05$	$0,05 < S-RMR < 0,08$	0,051
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,08
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,86
TLİ	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,955

Kaynak: Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında; Cmin/DF: 4.303, GFI: 0,901, RMR: 0,051, RMSEA: 0,080 ve AGFI: 0,860 kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan CFI:0,964, NFI:0,954 ve TLİ: 0,955 ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum; karanlık liderlik ölçeğinin özgün haline uygun biçimde üç boyutlu olarak tasarlanan modelin, desteklendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte karanlık liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 4.2'de sunulmuştur.



Şekil 4.2. Karanlık Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli

Şekil 4.2’de karanlık liderlik ölçeğine ilişkin model incelendiğinde; 17 madde ve üç boyut ile doğrulanan modelin kapsadığı maddeler ve faktör yükleri görülmektedir. Karanlık liderlik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi ise sonuçları Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha
Karanlık Liderlik	17	0,948
Bezdiren Davranışlar	6	0,894
Samimiyetsiz Davranışlar	5	0,926
Zorbaca Davranışlar	6	0,941

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere araştırmanın bağımsız değişkeni olan karanlık liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,948’tir. Karanlık liderlik alt boyutları olan bezdiren davranışlar boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,894, samimiyetsiz davranışlar boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,926, zorbaca davranışlar boyutu güvenilirlik katsayısı ise 0,941 şeklindedir. Bu bağlamda; araştırmada kullanılan karanlık liderlik ölçeğinin ve bu ölçeğe ait alt boyutların yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir.

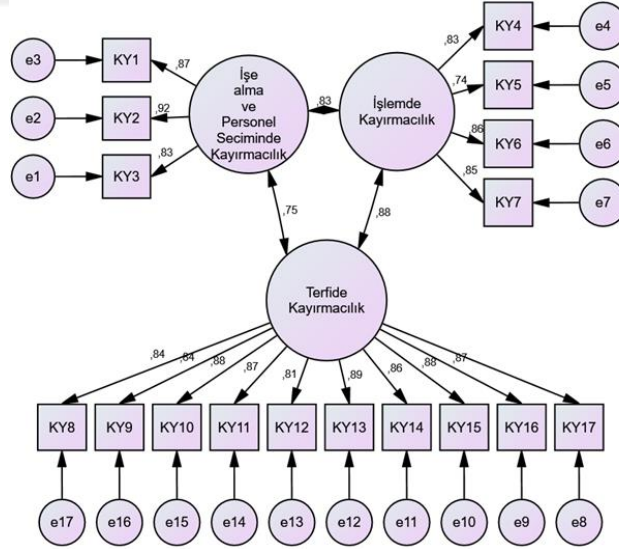
4.8.2.2. Kayırmacılık Ölçeği Bulguları

Kayırmacılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.4’de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Cmin/DF	CFI	NFI	GFI	RMR	RMSEA	AGFI	TLİ
4,187	0,956	0,943	0,901	0,062	0,079	0,868	0,947

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında; Cmin/DF: 4.187, NFI: 0,943, GFI: 0,901, RMR: 0,062 RMSEA: 0,079, AGFI: 0,868 ve TLİ: 0,947 kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan CFI: 0,956 ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum kayırmacılık ölçeğinin özgün haline uygun biçimde üç boyutlu olarak tasarlanan modelin, desteklendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte kayırmacılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 4.3’de sunulmuştur.



Şekil 4.3. Kayırmacılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 4.3’de kayırmacılık ölçeğine ilişkin model incelendiğinde; 17 madde ve üç boyut ile doğrulanan modelin kapsadığı maddeler ve faktör yükleri görülmektedir.

Kayırmacılık ve alt boyutlarına ilişkin ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Kayırmacılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha
Kayırmacılık	17	0,939
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	3	0,903
İşlemede Kayırmacılık	4	0,848
Terfide Kayırmacılık	10	0,935

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan kayırmacılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,939'dur. Kayırmacılığın alt boyutları olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutun güvenilirlik katsayısı 0,903, işlemede kayırmacılık boyutun güvenilirlik katsayısı 0,848, terfide kayırmacılık boyutu güvenilirlik katsayısı ise 0,935 şeklindedir. Bu bağlamda; araştırmada kullanılan kayırmacılık ölçeğinin ve onun alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir.

4.8.2.3. Presenteizm Ölçeği Bulguları

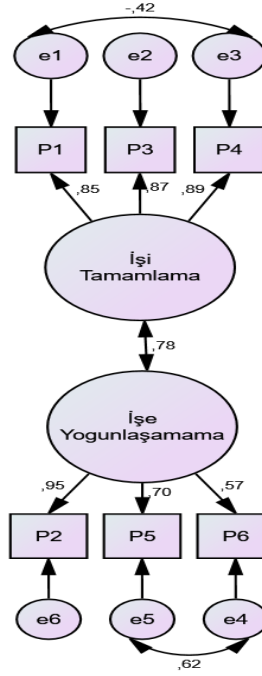
Presenteizm ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Presenteizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Cmin/DF	CFI	NFI	GFI	RMR	RMSEA	AGFI	TLİ
2,995	0,994	0,991	0,989	0,032	0,062	0,960	0,985

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında; RMSEA: 0,062 değerinin kabul edilebilir uyum indeks değerine sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan Cmin/DF: 2,995, CFI: 0,994, NFI: 0,991, GFI: 0,989, RMR: 0,032, AGFI: 0,960 ve TLİ: 0,985 değerleri ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu da presenteizm ölçeğinin özgün haline uygun

biçimde iki boyutlu olarak tasarlanan modelin desteklendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte presenteizm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 4.4'te sunulmuştur.



Şekil 4.4. Presenteizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 4.4'de presenteizm ölçeğine ilişkin model incelendiğinde; altı madde ve iki boyut ile doğrulanan modelin kapsadığı maddeler ve faktör yükleri görülmektedir. Presenteizm ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Presenteizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha
Presenteizm	6	0,867
İşe Yoğunlaşmama	3	0,864
İşi Tamamlama	3	0,829

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere araştırmanın bağımlı değişkeni olan presentizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,867 şeklindedir. Presentizmin alt boyutları olan işe yoğunlaşmama boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,864 ve işi tamamlama boyutun güvenilirlik katsayısı ise 0,829 şeklindedir. Bu bağlamda; araştırmada kullanılan presentizm ölçeğinin ve bu ölçeğe ait alt boyutların yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir.

4.8.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Testi

Araştırmada normallik analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri ve farklılıkları incelemeye yönelik analiz tekniklerinden hangilerini kullanabileceğinin tespiti için uygulanmaktadır. Parametrik analiz tekniklerinin uygulanması için eldeki veri setinin bazı özelliklere sahip olması ön koşulları bulunmaktadır. Bu ön koşullardan biri; verinin normal dağılımıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 245). Normal dağılıma sahip veriler için parametrik testler; normal dağılıma sahip olmayan veriler için ise nonparametrik testler uygulanmaktadır.

Verilerin dağılım durumunu belirlemek için pek çok yöntem kullanılmakta olup en çok tercih edilen yöntemlerden biri “skewness” çarpıklık ve “kurtosis” basıklık değerlerinin incelenmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 246). George Darren (2011)’a göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2, -2 değerleri arasında olması, normal dağılımı işaret etmektedir. Bu kapsamda araştırmadaki verilerin normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Değişkenler İçin Normallik Analizi: Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	N	Çarpıklık	Basıklık
Karanlık Liderlik Algısı	513	1,011	0,264
Bezdiren Davranışlar	513	0,778	-0,336
Samimiyetsiz Davranışlar	513	1,356	1,229
Zorbaca Davranışlar	513	1,003	-0,080
Kayırmacılık Algısı	513	0,469	-0,693
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	513	0,129	-1,242
İşlemede Kayırmacılık	513	0,546	-0,672
Terfide Kayırmacılık	513	0,525	-0,802
Presenteizm	513	0,150	-0,809
İşi Tamamlama	513	0,169	-1,018
İşe Yoğunlaşamama	513	0,501	-0,846

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi araştırmadaki tüm değişkenlerin (tüm ölçekler ve alt boyutlarının) çarpıklık ve basıklık değerleri -2, +2 aralığındadır. Bu bağlamda verilerimizin normal dağıldığı söylenebilir.

4.8.4. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlardan alınan yanıtlara göre karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgular bu bölümde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.9. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Maks.	X	Sd
Karanlık Liderlik	513	1,00	5,00	2,112	1,067
Bezdiren Davranışlar	513	1,00	5,00	2,297	1,145
Samimiyetsiz Davranışlar	513	1,00	5,00	1,887	1,072
Zorbaca Davranışlar	513	1,00	5,00	2,108	1,220

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere; karanlık liderlik ölçeği ($x=2,112$, $s=1,067$), karanlık liderliğin alt boyutlarından olan bezdiren davranışlar boyutunun ($x=2,297$, $s=1,145$), samimiyetsiz davranışlar boyutunun ($x=1,887$, $s=1,072$) ve zorbaca davranışlar boyutunun ($x=2,108$, $s=1,220$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde; en yüksek ortalamanın bezdiren davranışlar boyutuna ve en düşük ortalama ise samimiyetsiz davranışlar boyutuna aittir. Bu kapsamda karanlık liderliğin ortalama değerinin (2,112) medyanın altında kalması nedeniyle çalışanların karanlık liderliği düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Buna ek olarak çalışanların en çok ilk yöneticilerinin bezdiren davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Öte yandan yöneticilerinin zorbaca davranışlarına ise bezdiren davranışlara kıyasla nispeten daha az maruz kaldığı söylenebilir. Çalışanların en az samimiyetsiz davranışlara maruz kaldıkları saptanmıştır. Değişkenlere ait standart sapmanın yüksek olması aritmetik ortalamadan uzaklaştığını veya verilen yanıtların farklılaştığını göstermektedir. Ancak Tablo 4.9’da görülen standart sapma değerleri küçük olduğundan etkisinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 4.10. Kayırmacılık ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Maks.	X	Sd
Kayırmacılık	513	1,00	5,00	2,539	1,125
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	513	1,00	5,00	2,832	1,302
İşlemede Kayırmacılık	513	1,00	5,00	2,448	1,175
Terfide Kayırmacılık	513	1,00	5,00	2,464	1,211

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere; kayırmacılık ölçeği ($x=2,539$, $s=1,125$), kayırmacılığın alt boyutlarından olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutunun ($x=2,832$, $s=1,302$), işlemede kayırmacılık boyutunun ($x=2,448$, $s=1,175$) ve terfide kayırmacılık boyutunun ($x=2,464$, $s=1,211$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde; en yüksek ortalamanın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutuna ve en düşük ortalama ise işlemede kayırmacılık boyutuna aittir. Bu bağlamda yapılan değerlendirmede; kayırmacılığın ortalama değerinin (2,539) medyanın üstünde kalması nedeniyle çalışanların kayırmacılığı orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte kayırmacılığın alt boyutları arasında; çalışanların en yüksek

işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığı algıladıkları saptanmıştır. Öte yandan terfide kayırmacılığı ise nispeten daha az algıladıkları görülmektedir. Çalışanların en az işlemde kayırmacılığı algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu ve ortalamaların farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.11. Presenteizm ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Maks.	X	Sd
Presenteizm	513	1,00	5,00	2,540	1,104
İşi Tamamlama	513	1,00	5,00	2,629	1,216
İşe Yoğunlaşmama	513	1,00	5,00	2,450	1,234

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere; presenteizm ölçeği ($x=2,540$, $s=1,104$), presenteizm alt boyutlarından olan işe yoğunlaşmama boyutunun ($x=2,450$, $s=1,1234$) ve işi tamamlama boyutunun ($x=2,629$, $s=1,216$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde; presenteizmin ortalama değerinin (2,540) medyanın üstünde olması nedeniyle çalışanların presenteizmi orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte presenteizmin alt boyutları değerlendirildiğinde; çalışanların yaşadığı fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının daha çok işi tamamlama biçiminde kendini gösterdiği söylenebilir. İşe yoğunlaşmamanın ise nispeten daha az algılandığı söylenebilir. Değişkenlerin standart sapma değerlerinin birbirine yakın olması ise ortalamaların farklılaşmadığı biçiminde değerlendirilmektedir.

4.8.5. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık, Presenteizm Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespitinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmede kullanılan bir yöntemdir. Bu bağlamda değişkenlerin bağımsız ve bağımlı olması dikkate alınmaz. Bu analiz sonucunda değişkenler arası ilişki olup olmaması ve ilişkinin olması durumunda ise bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir (Büyüköztürk, 2018: 36).

Korelasyon katsayısı (r değeri) -1 ile +1 arasında değerler alır. Bu kapsamda -1’e

yakın değerler negatif yönde bir ilişki olduğunu, +1'e yakın değerler ise pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu gösterir. Korelasyon analizi ile ilgili çok sayıda korelasyon analizi türü mevcut olup en sık kullanılan korelasyon analizleri ise Pearson ve Spearman korelasyon analizleridir. Pearson korelasyonda değişkenler, aralıklı veya oransal ölçek ile elde edilmiş ve normal dağılıma uygunluk göstermesi durumunda kullanılırken, Spearman korelasyonda ise değişkenler, normal dağılıma uygunluk göstermediği durumlarda kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 353-354). Araştırmada faktör analizi sonrası değişkenlere yapılan normallik testinde; değişkenlerin normal dağılım göstermesinden dolayı, araştırmanın modeli çerçevesinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizinde; öncelikle araştırmanın değişkenleri olan karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm değişkenleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Daha sonra ise karanlık liderlik alt boyutları olan bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar, kayırmacılığın alt boyutları olan terfide kayırmacılık, işlemede kayırmacılık, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ve presentizmin alt boyutları olan işe yoğunlaşmama ve işi tamamlama aralarındaki ilişki saptanmıştır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'te verilmiştir

Tablo 4.12. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presentizm Arasındaki İlişkiler

		Karanlık Liderlik	Kayırmacılık	Presentizm
Karanlık Liderlik	Korelasyon	1		
	Anlamlılık			
Kayırmacılık	Korelasyon	,622**	1	
	Anlamlılık	0,000		
Presentizm	Korelasyon	,522**	,575**	1
	Anlamlılık	0,000	0,000	
** 0.01 düzeyinde anlamlılık				
* 0.05 düzeyinde anlamlılık				

Tablo 4.12'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda; karanlık liderlik ile kayırmacılık arasındaki ilişkinin ($r = ,622$, $p < 0,01$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan karanlık liderlik ile presentizm ($r = ,575$, $p < 0,01$) ve kayırmacılık ile presentizm ($r = ,522$, $p < 0,01$) arasındaki ilişkilerde ise orta düzeyde korelasyon olduğunu görülmektedir.

Tablo 4.13. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presentizm Değişkenlerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

			1	2	3	4	5	6	7	8
Karanlık Liderlik	(1) Bezdiren Davranışlar	Korelasyon	1							
		Anlamlılık								
	(2) Samimiyetsiz Davranışlar	Korelasyon	,721**	1						
		Anlamlılık	0,000							
	(3) Zorbaca Davranışlar	Korelasyon	,802**	,834**	1					
		Anlamlılık	0,000	0,000						
Kayırmacılık	(4) İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	Korelasyon	,535**	,345**	,454**	1				
		Anlamlılık	0,000	0,000	0,000					
	(5) İşlemede Kayırmacılık	Korelasyon	,584**	,484**	,543**	,722**	1			
		Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000				
	(6) Terfide Kayırmacılık	Korelasyon	,596**	,508**	,554**	,681**	,844**	1		
		Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Presentizm	(7) İşe Yoğunlaşmama	Korelasyon	,545**	,459**	,501**	,466**	,572**	,584**	1	
		Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	(8) İşi Tamamlama	Korelasyon	,388**	,343**	,365**	,352**	,416**	,415**	,624**	1
		Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
** 0.01 düzeyinde anlamlılık										
* 0.05 düzeyinde anlamlılık										

Tablo 4.13'te; araştırmanın değişkenleri olan karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki durumu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular tek tek incelenmiş olup öncelikle karanlık liderlik ve presentizm değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13'teki verilere göre karanlık liderlik alt boyutu olan bezdiren davranışlar ile presentizm alt boyutu olan işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,545$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte bezdiren davranışlar ile presentizm diğer alt boyutu olan işi tamamlama arasında ($r = ,388$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderliğin bir diğer alt boyutu olan samimiyetsiz davranışlar ile presentizm alt boyutu olan işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,459$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte samimiyetsiz davranışlar ile presentizm diğer alt boyutu olan işi tamamlama arasında ($r = ,343$; $p < 0,01$) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar alt boyutu ile presentizmin işe yoğunlaşamama alt boyutu arasında ($r = ,501$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte zorbaca davranışlar ile presentizm diğer alt boyutu olan işi tamamlama arasında ($r = ,365$; $p < 0,01$) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Bu aşamada karanlık liderliğin alt boyutları ile presentizmin alt boyutları arasında ilişkileri test edilmiş olup öngörüldüğü biçimde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Karanlık liderliğin alt boyutları ile presentizmin işe yoğunlaşamama alt boyutu arasında orta şiddette ilişki, işi tamamlama alt boyutu arasında ise zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13'teki verilere göre kayırmacılık alt boyutu olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ile presentizm alt boyutu olan işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,466$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ile presentizmin diğer alt boyutu olan işi tamamlama arasında ($r = ,352$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Kayırmacılığın bir diğer alt boyutu olan işlemede kayırmacılık ile presentizm alt boyutu olan işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,572$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte işlemede kayırmacılık ile

presenteizm diğ er alt boyutu olan iş i tamamlama arasında ($r= ,416$; $p< 0,01$) ise orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir

Kayırmacılığ ın terfide kayırmacılık alt boyutu ile presenteizmin iş e yoğunlaş amama alt boyutu arasında ($r= ,584$; $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bununla birlikte terfide kayırmacılık ile presenteizm diğ er alt boyutu olan iş i tamamlama arasında ($r= ,415$; $p< 0,01$) ise orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu aş amada kayırmacılığ ın alt boyutlarının ile presenteizmin alt boyutları arasında ilişkiler test edilmiş olup ö ngörüldüğü biçimde değ iş kenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Değ iş kenler arası ilişki düzeylerinin ise orta ş iddette olduğı görülmektedir.

Tablo 4.13'teki verilere göre karanlık liderlik alt boyutu olan bezdiren davranış lar ile kayırmacılığ ın alt boyutu olan iş e alma ve personel seç iminde kayırmacılık arasında ($r= ,555$; $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bezdiren davranış lar ile iş lemde kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,584$; $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Bezdiren davranış lar ile terfide kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,596$; $p< 0,01$) ise orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderliğ in bir diğ er alt boyutu olan samimiyetsiz davranış lar ile kayırmacılığ ın alt boyutu olan iş e alma ve personel seç iminde kayırmacılık arasında ($r= ,345$; $p< 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Samimiyetsiz davranış lar ile iş lemde kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,484$; $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Samimiyetsiz davranış lar ile terfide kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,508$; $p< 0,01$) ise orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderliğ in zorbaca davranış lar alt boyutu ile kayırmacılığ ın iş e alma ve personel seç iminde kayırmacılık boyutu arasında ($r= ,454$ $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Zorbaca davranış lar ile iş lemde kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,543$; $p< 0,01$) orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulgusu saptanmıştır. Zorbaca davranış lar ile terfide kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,554$; $p<0,01$) ise orta ş iddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit

edilmiştir. Bu aşamada karanlık liderliğin alt boyutları ile kayırmacılığın alt boyutları arasında ilişkileri test edilmiş olup öngörüldüğü biçimde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlenmektedir. Karanlık liderliğin alt boyutları ile kayırmacılığın alt boyutları arasında orta şiddette ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon bulguları ile ilgili detaylı değerlendirme ve yorumlara araştırmanın sonuç ve tartışma kısmında yer verilmiştir.

4.8.6. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi sonucu değişkenler arası tespit edilen orta düzey pozitif yönlü anlamlı ilişkiler sonrası araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken/değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında kullanılan bir analizdir (Kalaycı, 2015: 199). Araştırmada karanlık liderlik ve kayırmacılık değişkenleri bağımsız, presentizm ise bağımlı değişkendir. Regresyon analizinde; bağımlı değişkendeki toplam değişimin bağımsız değişkenler tarafından yüzde kaçının açıklandığını bulmak için R^2 değerinden yararlanır. R^2 değeri; 0 ile 1 arasında bir değer alıp tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını vermektedir. Bu değer, 1'e yaklaştıkça bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterirken 0'a yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığını göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arası regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablolar biçiminde verilmiştir. Öncelikle karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda regresyon analizi bulguları Tablo 4.14' te verilmiştir.

Tablo 4.14. Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,375	152,747			,000b
Karanlık Liderlik			0,277	5,994	0,000
Kayırmacılık			0,400	9,121	0,000

a. Bağımlı Değişken: Presenteizm

b. Bağımsız Değişkenler: Kayırmacılık, Karanlık Liderlik

Tablo 4.14’te görülen çoklu regresyon analizinde; karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla oluşturulan modelin ($p < 0,01$; $F = 152,747$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; karanlık liderlik ($\beta = 0,277$; $p < 0,01$) ve kayırmacılık ($\beta = 0,400$; $p < 0,01$) algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; **“H1.** Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Karanlık liderlik ve alt boyutlarının presenteizm ve alt boyutları üzerinde etkisinin tespiti için uygulanan regresyon analizinde; ilk olarak karanlık liderliğin presenteizm üzerinde etkisi test edilmiş ve bulgular Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15. Çalışanların Karanlık Liderlik Algılarının Presenteizm Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,273	191,492	0,540	13,838	,000 ^b

b. Bağımsız değişken: Karanlık Liderlik

a. Bağımlı değişken: Presenteizm

Tablo 4.15’te görülen regresyon analizi modelinde; karanlık liderlik algılarının presenteizm üzerindeki etkisinin ($p < 0,01$; $F = 191,492$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; karanlık liderlik algılarının ($\beta = 0,540$; $p < 0,01$) presenteizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; **“H2.** Çalışanların karanlık liderlik algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Karanlık

liderliğin alt boyutlarının presentizmin alt boyutları üzerindeki etkisinin tespiti için tasarlanan doğrusal regresyon analizlerine ait bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.16. Çalışanların Algıladıkları Bezdiren Davranışların İş Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,151	90,709	0,413	9,524	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Bezdiren Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İş Tamamlama</i>					

Tablo 4.16’da görüldüğü üzere karanlık liderlik algısının alt boyutu olan bezdiren davranışların presentizmin alt boyutu olan iş tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,413$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2a.** Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların iş tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.17. Çalışanların Algıladıkları Bezdiren Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,297	215,663	0,587	14,685	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Bezdiren Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşamama</i>					

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere karanlık liderlik alt boyutu olan bezdiren davranışların presentizmin alt boyutu olan işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,587$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2b.** Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.18. Çalışanların Algıladıkları Samimiyetsiz Davranışların İşi Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,117	68,003	0,389	8,246	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Samimiyetsiz Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşi Tamamlama</i>					

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere karanlık liderlik algısının alt boyutu olan samimiyetsiz davranışların presentezmin alt boyutu olan işi tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,389$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2c.** Çalışanların algıladıkları samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.19. Çalışanların Algıladıkları Samimiyetsiz Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,211	136,660	0,528	11,690	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Samimiyetsiz Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşamama</i>					

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere karanlık liderlik alt boyutu olan samimiyetsiz davranışların presentezmin alt boyutu olan işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,528$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2d.** Çalışanların algıladıkları samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.20. Çalışanların Algıladıkları Zorbaca Davranışların İşi Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,133	78,353	0,364	8,852	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Zorbaca Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşi Tamamlama</i>					

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere karanlık liderlik algısının alt boyutu olan zorbaca davranışların presentezmin alt boyutu olan işi tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,364$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2e.** Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.21. Çalışanların Algıladıkları Zorbaca Davranışların İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,251	171,433	0,507	13,093	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Zorbaca Davranışlar</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşamama</i>					

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere karanlık liderlik alt boyutu olan zorbaca davranışların presentezmin alt boyutu olan işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ($\beta= 0,507$; $p< 0,01$) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2f.** Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan kayırmacılığın ve alt boyutlarının presentizm ve alt boyutları üzerinde etkisinin tespiti için uygulanan regresyon analizinde; ilk olarak kayırmacılığın presentizm üzerinde etkisi test edilmiş ve bulgular Tablo 4.22’de verilmiştir

Tablo 4.22. Çalışanların Kayırmacılık Algılarının Presentizm Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,331	252,316	0,564	15,884	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: Presentizm</i>					

Tablo 4.22’de görülen regresyon analizinde; kayırmacılık algılarının ($p< 0,01$; $F= 252,316$) presentizm üzerinde etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; kayırmacılık algılarının ($\beta= 0,564$; $p< 0,01$) presentizm üzerinde anlamlı

bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H3**. Çalışanların kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Kayırmacılığın alt boyutları olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık, işlemlerde kayırmacılık ve terfide kayırmacılığın ise presentizmin alt boyutları olan işe yoğunlaşma ve işi tamamlama üzerinde etkisini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.23. Çalışanların Algıladıkları Terfide Kayırmacılığın İş Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,172	106,069	0,417	10,299	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Terfide Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İş Tamamlama</i>					

Tablo 4.23’te görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan terfide kayırmacılığın ($\beta= 0,417$; $p< 0,01$) presentizmin alt boyutu olan işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3a**. Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.24. Çalışanların Algıladıkları Terfide Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşmama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,341	264,977	0,596	16,278	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: Terfide Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşmama</i>					

Tablo 4.24’te görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan terfide kayırmacılığın ($\beta= 0,596$; $p< 0,01$) presentizmin alt boyutu olan işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3b**.

Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.25. Çalışanların Algıladıkları İşlemden Kayırmacılığın İş Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,173	106,790	0,430	10,334	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: İşlemden Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İş Tamamlama</i>					

Tablo 4.25’te görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan işlemden kayırmacılığın ($\beta= 0,430$; $p < 0,01$) presentizmin alt boyutu olan iş tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3c.** Çalışanların algıladıkları işlemden kayırmacılığın iş tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.26. Çalışanların Algıladıkları İşlemden Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,327	247,945	0,600	15,746	,000b
<i>b. Bağımsız değişken: İşlemden Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşamama</i>					

Tablo 4.26’da görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan işlemden kayırmacılığın ($\beta= 0,600$; $p < 0,01$) presentizmin alt boyutu olan işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3d.** Çalışanların algıladıkları işlemden kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.27. Çalışanların Algıladıkları İşe Alma ve Personel Seçimindeki Kayırmacılığın İş Tamamlama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,124	72,097	0,328	8,491	,000b

b. Bağımsız değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

a. Bağımlı değişken: İş Tamamlama

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın ($\beta= 0,328$; $p< 0,01$) presentezmin alt boyutu olan işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3e.** Çalışanların algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.28. Çalışanların Algıladıkları İşe Alma ve Personel Seçimindeki Kayırmacılığın İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,217	141,688	0,441	11,903	,000b

b. Bağımsız değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

a. Bağımlı değişken: İşe Yoğunlaşamama

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere kayırmacılığın alt boyutu olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın ($\beta= 0,441$; $p< 0,01$) presentezmin alt boyutu olan işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H3f.** Çalışanların algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.29. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Karanlık Liderlik Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,066	4,447			,000b
Cinsiyet			0,442	4,180	0,000
Medeni Durum			-0,177	-1,483	0,139
Yaş			-0,026	-0,497	0,619
Eğitim Durum			0,035	0,657	0,511
Pozisyon			0,191	1,707	0,089
Çalışma Süresi			0,040	0,943	0,346
Gelir Düzeyi			-0,157	-2,203	0,028
İşletmenizin Çalışan Sayısı			0,028	0,693	0,489

a. Bağımlı Değişken: Karanlık Liderlik

b. Bağımsız Değişkenler: İşletmenizin çalışan sayısı, Medeni durum, Pozisyon, Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma süre, Gelir Düzeyi

Tablo 4.29’da görülen çoklu regresyon analizinde; çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla oluşturulan modelin ($p < 0,01$; $F = 4,447$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; cinsiyetin ($\beta = 0,442$; $p < 0,01$) ve gelir düzeyinin ($\beta = -0,157$; $p < 0,05$) karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H4.** Çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.30. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Kayırmacılık Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,053	3,532			,001b
Cinsiyet			0,362	3,224	0,001
Medeni Durum			-0,232	-1,833	0,067
Yaş			0,000	0,009	0,993
Eğitim Durum			0,126	2,259	0,024
Pozisyon			-0,016	-0,137	0,891
Çalışma Süresi			0,051	1,126	0,261
Gelir Düzeyi			-0,037	-0,485	0,628
İşletmenizin Çalışan Sayısı			-0,003	-0,079	0,937

a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişkenler: İşletmenizin çalışan sayısı, Medeni durum, Pozisyon, Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma süre, Gelir Düzeyi

Tablo 4.30’da görülen çoklu regresyon analizinde; çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılık üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla oluşturulan modelin ($p < 0,01$; $F = 3,532$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; cinsiyetin ($\beta = 0,362$; $p < 0,01$) ve eğitim durumunun ($\beta = 0,126$; $p < 0,05$) kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H5.** Çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.31. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Presenteizm Üzerine Etkisi

Model	R ²	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,072	4,860			,000b
Cinsiyet			0,424	3,890	0,000
Medeni Durum			-0,133	-1,079	0,281
Yaş			0,020	0,364	0,716
Eğitim Durum			0,123	2,258	0,024
Pozisyon			0,118	1,024	0,306
Çalışma Süresi			0,052	1,184	0,237
Gelir Düzeyi			-0,043	-0,585	0,559
İşletmenizin Çalışan Sayısı			-0,043	-1,027	0,305
<i>a. Bağımlı Değişken: Presenteizm</i>					
<i>b. Bağımsız Değişkenler: İşletmenizin çalışan sayısı, Medeni durum, Pozisyon, Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma süre, Gelir Düzeyi</i>					

Tablo 4.31’de görülen çoklu regresyon analizinde; çalışanların demografik özelliklerinin presenteizm üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla oluşturulan modelin ($p < 0,01$; $F = 4,860$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; cinsiyetin ($\beta = 0,424$; $p < 0,01$) ve eğitim durumunun ($\beta = 0,123$; $p < 0,05$) presenteizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise presenteizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H6.** Çalışanların demografik özelliklerinin presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin tamamı buraya kadar olan kısmında test edilmiş ve genel çerçevede yorumlanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerine etkisinin ele alınıp değerlendirilmesidir. Bu amaçla örgütlerde ortaya çıkan karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve oluşan bu algıların çalışanlardaki presentizm sorununu nasıl etkilediği araştırmanın temel problemi olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte demografik özelliklerin karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm üzerine etkisi de ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapıldıktan sonra, karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm değişkenlerine yönelik araştırma modeli geliştirilerek hipotezler oluşturulmuş olup araştırmadaki verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmakta olup anketin birinci bölümünde, çalışanların tanıtıcı bilgilerini belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı demografik veriler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümde karanlık liderlik algısı değişkeninin etkisini ölçmek için Başar ve arkadaşları (2016) tarafından geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde kayırmacılık algısı değişkeninin etkisini ölçmek için Asunakutlu ve Avcı'nın (2010: 102) Abdalla ve arkadaşları (1998: 564-566) ile Ford ve McLaughin'nin (1985: 57-61) çalışmalarından yararlanarak hazırlanmış oldukları ölçek bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise, çalışanların presentizm (işte varolamama) düzeylerini ölçmek için Koopman ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş, Demirbulat ve Bozok'un (2015) çalışmasından Türkçeye uyarlanan "Standford Presentizm Ölçeği" bulunmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak alan araştırması; Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50 kişiden fazla olan) tekstil işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Bu kapsamda 513 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 26.0 ve SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 programları kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirliğinde Cronbach Alfa testi, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Ayrıca demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemek için de çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda; araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %70'i erkek olup çalışanların %77'sini evliler oluşturmaktadır. Katılımcılar en çok %48 ile ilköğretim eğitim düzeyinde olduğu ve en çok katılımcının %37,4 ile 0-5 yıl çalışma süresine sahiptir. Bununla birlikte yaş olarak katılımcıların %34,7'sinin 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir düzeyi durumları; %40,5 ile asgari ücretliler çoğunlukta olup katılımcıların %80,1'inin mavi yaka pozisyonunda görev yaptıkları saptanmıştır. İşletmedeki çalışan sayısına göre ise katılımcıların %66,2'sinin 101-300 arası çalışanı bulunan işletme grubunda yer aldığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda işletmelerde çalışan devir oranının yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte tekstil çalışanlarının büyük çoğunluğun orta yaş çalışanlardan oluşması gençlerin tekstil sektörünü cazip görmediği biçiminde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin genç ve dinamik işgücünü bünyesine dâhil etmeyi, örgütsel bağlılığı artırmayı ve çalışan memnuniyetini sağlamayı hedef alan politikalar izlemesi önerilebilir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; karanlık liderlik ölçeğinin “bezdiren davranışlar”, “samimiysiz davranışlar” ve “zorbaca davranışlar” olmak üzere üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Bununla birlikte kayırmacılık ölçeğinin “terfide kayırmacılık”, “işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık” ve “işlemede kayırmacılık” olmak üzere üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Öte yandan presentizm ölçeğinin “işe yoğunlaşmama” ve “İşi tamamlama” olmak üzere iki boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm ölçeklerinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu saptanmış olup özgün ölçekleri destekler niteliktedir. Ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; karanlık liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,948, kayırmacılık ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,939, presentizm ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,867 çıkmıştır. Bu bağlamda; araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan alınan yanıtlara göre karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgular tespit edilmiştir. Bu

kapsamda; karanlık liderliğin (2,112) düşük düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak çalışanların en çok ilk yöneticilerinin bezdiren davranışlarına maruz kaldıkları, yöneticilerinin zorbaca davranışlarına ise bezdiren davranışlara kıyasla daha az maruz kaldığı görülmüştür. Buna karşılık çalışanların en az maruz kaldıkları karanlık liderlik davranışı ise samimiysiz davranışlar olmuştur. Bununla birlikte çalışanların kayırmacılığı ise (2,539) orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Kayırmacılığın alt boyutları arasında; çalışanların en yüksek işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığı algıladıkları saptanmıştır. Terfide kayırmacılığı ise nispeten daha az algıladıkları tespit edilmiş olup en az işleme kayırmacılığı algıladıkları görülmektedir. Öte yandan çalışanların presenteizmi (2,540) orta düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna ek olarak presenteizmin alt boyutları değerlendirildiğinde; çalışanların yaşadıkları fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının daha çok işi tamamlama biçiminde kendini gösterdiği söylenebilir. İşe yoğunlaşamamanın ise nispeten daha az algılandığı saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde; öncelikle düşük düzeyde olsa dahi yöneticilerin olumsuz ve istenmeyen davranışlar sergiledikleri ve tekstil çalışanlarının bu davranışları algıladıkları görülmektedir. Bu durum; en çok yöneticilerin bezdiren davranışları olarak kendini göstermektedir. Bezdiren davranışlar boyutuna ait ifadelerle bakıldığında ise genel olarak yöneticinin çalışanlarına aşırı iş yüklemesi, zaman kısıtlılığı ve kendini beğenme gibi davranışlara ait ifadelerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticiler bu durumda; çalışanlarının iş yükü ile ilgili olarak iş zaman etüdü yapmaları, verilen işin yapabilirliğini denetlemeli ve çalışana yapamayacağı işi vermemelidir. Öte yandan kendini üstün görmemeli ve herkesin örgütün bir parçası olduğunu ve değerli olduğunu hissettirecek desteği sağlamalıdır. Aksi takdirde bu durum; çalışanın moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek hedeflenen örgütsel çıktılarının alınmasını engelleyebilir. Kayırmacılık ile ilgili tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde; kayırmacılığın orta düzeyde algılandığı ve işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığa daha yüksek maruz kaldığı görülmektedir. Öncelikle kayırmacılık davranışı, örgütsel yozlaşma biçiminde değerlendirilmelidir. Bu kapsamda tekstil işletmelerinde bu algının oluşması dahi ciddi bir olumsuzluğu gözler önüne sermektedir. Yöneticiler bu kapsamda daha şeffaf ve liyakate dayalı bir süreçle tüm yönetim süreçlerini yönetmelidir. Ayrıca işe alım süreçleri yeniden gözden geçirmeli, işin gerekleri ve aranılan nitelikleri bu bağlamda tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Çalışan

motivasyonu açısından değerlendirildiğinde; örgütlerin istihdam sürecindeki kayırmacılığı sıradan bir durum olarak görülürken, örgüt içi süreçlerdeki kayırmacılığın ise çalışanları daha fazla etkilediği saptanmıştır. Bu kapsamda örgütlerde; örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma biçiminde olumsuz etkiler görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlarda ise; örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininde azalma görülmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 295-298). Tanımlayıcı bulgular presentizm açısından değerlendirildiğinde; çalışanların presentizmi orta düzeyde ve işi tamamlama düzeyinde algıladıkları görülmektedir. Bu kapsamda tekstil çalışanlarının iş ortamından, ailesinden, çevresinden ve kendisinden kaynaklanan nedenlerden dolayı işleri ile ilgili kaygılar yaşadığı, ancak işlerini tamamlamasına engel olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte presentizmin varlığı dahi oldukça ciddi bir durumdur. Yöneticiler tarafından çalışanlarda presentizme neden olan kaygıları giderecek önlemler almaları ve çalışanlarına desteklerini göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde presentizm sorunu; hem çalışanlar hem de örgütler açısından ciddi verim düşüşü ve maliyetlere neden olabilmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmış olup araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm arasındaki ilişkilerin tespitinde; karanlık liderlik ile kayırmacılık arasındaki ilişkinin ($r=.622$, $p<.001$) yüksek düzeyde, karanlık liderlik ile presentizm ($r=.575$, $p<.001$) ve kayırmacılık ile presentizm ($r=.522$, $p<.001$) arasındaki ilişkilerde ise orta düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; örgütleri olumsuz biçimde etkileyen bu üç değişkenin birbirleri ile ilişkili bulunması alınacak önlemler ve atılacak adımların bir kısmının ortak olabileceğini veya örgütteki sorunlara daha bütüncül bakabileceğimizi ve olumsuzlukların birbirini tetiklediğini göstermektedir. Öte yandan ters bir açıdan bakarsak; araştırmamızın değişkenlerinden birinin bir örgütte görülmesi ve algılanması; diğer iki değişkenin de varlığına işaret edebilir ya da ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla örgütlerin yöneticileri; örgüt içindeki hiçbir olumsuzluğa göz yummamalı, sorunların tespiti, önlenmesi ve mücadelesinde gerekli

çabayı göstermelidirler. Aksi takdirde örgütü yozlaşmaya, kaosa ve nihayetinde başarısızlığa sürükleyen olaylar yaşanabilir.

Karanlık liderlik ve presenteizm değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitinde; bezdiren davranışlar ile işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,545$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve bezdiren davranışlar ile işi tamamlama arasında ($r = ,388$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Samimiyetsiz davranışlar ile işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,459$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve samimiyetsiz davranışlar ile işi tamamlama arasında ($r = ,343$; $p < 0,01$) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Zorbaca davranışlar ile işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,501$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve zorbaca davranışlar ile işi tamamlama arasında ($r = ,365$; $p < 0,01$) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ve presenteizm değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler yorumlandığında; yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarının alt boyutları olan bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışların çalışanların presenteizm sorununda, belirgin bir şekilde işe yoğunlaşamama biçiminde algılandığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin başarıyı elde etme ve mevcut statüsünü koruma amacıyla gösterdikleri karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde, ters bir etkiye neden olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin bu olumsuz ve istenmeyen davranışları çalışanların işe odaklanmasını engellemektedir. Dolayısıyla bu odaklanamama; verimsizliğe neden olmaktadır. Bununla birlikte çalışanın psikolojisini de etkileyerek onların işlerinde hata yapmalarına ve iş kazalarına neden olabilmektedir. Bu durum; yüksek devirlere sahip makinelerin bulunduğu tekstil sektörü açısından değerlendirildiğinde ise iş kazaları bakımından ciddi sonuçlar doğurması kaçınılmaz görülmektedir.

Kayırmacılık ile presenteizmin alt boyutları arasındaki ilişkide; işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ile işe yoğunlaşamama arasında ($r = ,466$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ile işi tamamlama arasında ($r = ,352$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. İşlemede kayırmacılık ile işe yoğunlaşamama

arasında ($r = ,572$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve işlemde kayırmacılık ile işi tamamlama arasında ($r = ,416$; $p < 0,01$) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile işe yoğunlaşmama arasında ($r = ,584$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve terfide kayırmacılık ile presenteizm diğer alt boyutu olan işi tamamlama arasında ($r = ,415$; $p < 0,01$) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Kayırmacılık ile presenteizmin alt boyutları arasındaki ilişki yorumladığında, kayırmacılığın alt boyutlarının çalışanların presenteizm sorununda daha çok işe yoğunlaşmama biçiminde algılandığı söylenebilir. İşe yoğunlaşmama ile en yüksek ilişkinin saptandığı kayırmacılık boyutu ise terfide kayırmacılıktır. Çalışanların performans ve liyakatine göre oluşturulmuş bir kariyer sistemi; çalışanlarda olumlu algılar oluştururken, bu süreçte görülebilecek herhangi bir olumsuzluk çalışanları derinden etkilemektedir. Özellikle terfi; çalışanın motivasyonu açısından oldukça işlevsel bir unsurdur. Bu unsur; iyi planlanmış bir performans değerlendirme sisteminde çalışanların performansını ve motivasyonu artırırken, bu süreçte yaşanacak herhangi bir kayırmacılık; çalışanların maneviyat ve motivasyonunda düşüşe neden olabilmekte, çalışma ve başarıya azmini törpülemektedir. Dolayısıyla liderler; çalışanları için açık, şeffaf ve liyakate dayalı bir performans değerlendirme ve bu performans değerlendirme sisteminin çıktılarına göre ücret ve terfi gibi çalışana cezbeden unsurları entegre etmelidirler. Aksi takdirde yönetimde sergilenecek keyfi bir davranış; amaç ve hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir.

Karanlık liderlik ile kayırmacılık alt boyutları arasındaki ilişkide; bezdiren davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında ($r = ,555$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon, bezdiren davranışlar ile işlemde kayırmacılık arasında ($r = ,584$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve bezdiren davranışlar ile terfide kayırmacılık arasında ($r = ,596$; $p < 0,01$) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Karanlık liderliğin bir diğer alt boyutu olan samimiyetsiz davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında ($r = ,345$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon, samimiyetsiz davranışlar ile işlemde kayırmacılık alt boyutu arasında ($r = ,484$; $p < 0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve samimiyetsiz davranışlar ile terfide

kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,508$; $p<0,01$) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar alt boyutu ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu arasında ($r= ,454$ $p<0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon, zorbaca davranışlar ile işlemden kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,543$; $p<0,01$) orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ve zorbaca davranışlar ile terfide kayırmacılık alt boyutu arasında ($r= ,554$; $p<0,01$) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ile kayırmacılık alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; karanlık liderlik alt boyutlarının daha çok terfide kayırmacılık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Daha sonra işlemden kayırmacılık, en az işe alma ve personel seçiminde kayırmacılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle çalışanların yöneticilerindeki olumsuz ve istenmeyen davranışlarını işe alma sürecindeki kayırmacılıkla pek ilişkilendirmezken, örgüt içi kaynakların dağıtımını kapsayan işlemden kayırmacılık ve terfide kayırmacılık ile ilişkilendirdiği görülmektedir. Başka bir bakış açısıyla kendilerini başarıya ulaştıracak çalışanlarına karanlık tarafını ortaya çıkaran liderler; inisiyatiflerinde olan örgüt kaynaklarını da dilediğine verdikleri söylenebilir. Bununla birlikte karanlık liderlik ve kayırmacılık alt boyutları arasında en yüksek ilişki; yöneticilerin bezdiren davranışları ile terfide kayırmacılık arasında görülmektedir. Bu durum; çalışanlarından az zamanda çok fazla iş bekleyen yöneticilerin, terfi konusunda çalışanların performanslarını önemsemedikleri ve kendilerine yakın, duygusal bağı olan çalışanları terfi ettirdikleri biçiminde yorumlanabilir. Liderlerin sergiledikleri bu olumsuz davranışların arkasında yatan nedenler ve bu davranışlara yönelme amaçları bütüncül bir bakış açısıyla bu bölümün sonunda yorumlanmıştır.

Araştırma modeli kapsamında bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde; öncelikle karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan ana hipotez test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çoklu regresyon analizinde; karanlık liderlik ($\beta= ,277$; $p< 0,01$) ve kayırmacılık ($\beta= ,400$; $p< 0,01$) algılarının presentizm üzerindeki etkisinin ($p< 0,01$; $F= 171,029$) anlamlı olduğu görülmekte olup karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presentizmdeki değişimin %37,5'lik kısmını açıklamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele

alındığında; “**H1.** Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ana problemi olan çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; yöneticilerin sergiledikleri karanlık liderlik ve kayırmacı davranışlarının presentizm üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma bu bağlamda; presentizmdeki değişimin %37,5’ini açığa çıkarmıştır. Öte yandan presentizm (işte varolamama) sorununun iki önemli yordayıcısı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışanların presentizm sorunları arasında; karanlık liderliğin ve kayırmacılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda presentizm sorunu yaşayan örgütler; bireysel olarak iş tatminsizliği, performans düşüşü ve verimsizlik yaşarken örgütsel açıdan ise iş gören devrinde artış, verimlilik kaybı ve ciddi maliyet artışları görülmektedir. Öte yandan karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışları örgütlerin kurumsallaşmasını engelleyerek yöneticilerin akli ve etik davranışlar sergilemelerini de olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte örgüt içinde olumsuz bir iklimin oluşmasına yol açmaktadır. Dahası yöneticilerin bizzat kendilerini olumsuz etkilemektedir. Daha bütüncül olarak değerlendirildiğinde; karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışları; örgütü yozlaştırmakta, çalışanları ve örgütü verimsizleştirmekte, ciddi maliyetlere neden olmaktadır. Bu durumun uzun dönemde yöneticileri başarısızlığa sürüklemesi kaçınılmaz görülmektedir. “Yöneticiler; kendilerini, çalışanlarını ve nihayetinde örgütlerini olumsuz etkileyen bu tarz davranışlara neden yönelirler?” sorusu bu tablo karşısında kaçınılmaz görülmektedir. Bunun nedenleri; kuşkusuz yöneticilerin geçmiş deneyimleri ile kazandıkları kişisel özellikler, benlik yapıları, duygu durumları, başarıma güdüsü ve mevcut statüsünü koruma isteği ve olumsuz düşüncelere sahip yakın çevresidir.

Araştırma modeli kapsamında karanlık liderlik algılarının presentizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde; karanlık liderlik algılarının presentizm üzerindeki etkisinin ($p < 0,01$; $F = 191,492$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; karanlık liderliğin presentizmdeki değişimin %27,3’lük kısmını açıkladığı saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H2.** Çalışanların karanlık liderlik algılarının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Öte yandan kayırmacılık algılarının presentizm

üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde; kayırmacılık algılarının ($p<0,01$; $F=252,316$) presenteizm üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda; kayırmacılığın presenteizmdeki değişimin %33,1'ini açıkladığı saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H3**. Çalışanların kayırmacılık algılarının presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Karanlık liderlik algılarının presenteizm (işte varolamama) üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; karanlık liderliğin presenteizmin önemli bir yordayıcısı olduğu ve presenteizmdeki değişimin %27,3'ünü açıkladığı saptanmıştır. Kayırmacılık algılarının presenteizm (işte varolamama) üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; kayırmacılığın presenteizmin önemli bir yordayıcısı olduğu ve presenteizmdeki değişimin %33,1'ünü açıkladığı saptanmıştır. Bu bulgu kayırmacı davranışların karanlık liderlik davranışına nazaran presenteizm sorununa daha çok etkide bulunduğunu göstermektedir. Burada önemli olan husus; liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasının bir yansıması olan kayırmacılığın neden presenteizmi daha fazla etkilediği olmalıdır. Öte yandan liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasıyla sergilediği karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışlarının etkisi doğrudan ve kısmen görülebiliyorken, dolaylı ve görülemeyen ne gibi yansımaları vardır? Şüphesiz bu sorular; başka araştırmacılar tarafından farklı araştırmalarla irdelenebilir.

Karanlık liderliğin alt boyutlarının presenteizmin alt boyutları üzerindeki etkisinin tespiti için yapılan doğrusal regresyon analizlerinde; bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta=0,413$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve bezdiren davranışların işi tamamlamadaki değişimin %15,1'ini açıkladığı saptanmış olup “**H2a**. Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bezdiren davranışların işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı ($\beta=0,587$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve bezdiren davranışların işe yoğunlaşmamadaki değişimin %29,7'sini açıkladığı saptanmış olup “**H2b**. Çalışanların algıladıkları bezdiren davranışların işe yoğunlaşmama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta=0,389$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve samimiyetsiz davranışların işi tamamlamadaki değişimin %11,7'sini açıkladığı saptanmış olup “**H2c**. Çalışanların algıladıkları

samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ($\beta=0,528$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamadaki değişimin %21,1’ini açıkladığı saptanmış olup “**H2d.** Çalışanların algıladıkları samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ($\beta=0,364$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve zorbaca davranışların işi tamamlamadaki değişimin %13,3’sini açıkladığı saptanmış olup “**H2e.** Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ($\beta=0,507$; $p<0,01$) bir etkisi olduğu ve zorbaca davranışların işe yoğunlaşamadaki değişimin %25,1’ini açıkladığı saptanmış olup “**H2f.** Çalışanların algıladıkları zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Karanlık liderliğin alt boyutlarının presentizmin alt boyutları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; presentizm alt boyutları olan işi tamamlama ve işe yoğunlaşmamanın üzerindeki en fazla etkinin yöneticilerin bezdiren davranışları olduğu saptanmıştır. Tekstil sektörü örnekleminde değerlendirildiğinde; bezdiren davranışlar kapsamına giren yöneticilerin aşırı iş taleplerinin; çalışanları derinden etkilediği ortaya konulmuştur. Emek yoğun bir çalışma alanı olan tekstil sektöründe; çalışanları aşırı iş yükü ile kısıtlı zaman içerisinde boğarak verimsizleştirmek yerine yapılabilir iş yüklerini tespit etmek ve istemek daha yerinde olacaktır. Öte yandan bu bulgular incelendiğinde; karanlık liderlik davranışlarının en fazla işe yoğunlaşamama üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticinin karanlık liderlik davranışları; çalışanlarda işe yoğunlaşamama olarak kendini göstermektedir. Karanlık liderliğin davranışın her boyutunun işe yoğunlaşamadaki değişimin en az % 24’lük kısmı açıkladığı görülmektedir. Bu durum çalışanların işlerine yoğunlaşamamalarının arkasından yatan en büyük nedenlerden birinin; yöneticilerinin olumsuz ve istenmeyen davranışları olarak nitelendirilen karanlık liderlik davranışı olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin karanlık taraflarının ortaya çıkmasıyla birlikte oluşan korku iklimi; çalışanlarının işleriyle ilgili kaygılarını artırmakta ve işlerine yoğunlaşmayı engellemektedirler. Yöneticiler bu durumda öncelikle barındırdıkları karanlık liderlik davranışlarının farkındalığına ulaşmalı, daha sonrası ise süreci iyileştirmek için çaba göstermelidir. Bununla birlikte

yöneticilerin zorbaca davranışlarının da işe yoğunlaşamama üzerindeki etkisi yadsınamaz kadar büyük olduğu görülmektedir. Çalışanlarını değersiz gören, onlara hakaret eden, azarlayan ve dalga geçen ifadeleri kapsayan zorbaca davranışların çalışanları derinden etkilediği saptanmıştır. Liderlerin bu tarz davranışları; onların ahlaki olarak yozlaştıklarını göstermektedir. Bu ahlaki yozlaşmada; lideri onaylayan ve yaptıklarını destekleyen yakın çevresinin de payı yadsınamaz.

Kayırmacılığın alt boyutlarının presentizmin alt boyutları üzerindeki etkisinin tespiti için yapılan doğrusal regresyon analizlerinde; terfide kayırmacılığın ($\beta=0,417$; $p<0,01$) işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve terfide kayırmacılığın işi tamamlamadaki değişimin %17,2'sini açıkladığı tespit edilmiş olup bu bağlamda **“H3a. Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmiştir. Terfide kayırmacılığın ($\beta=0,596$; $p<0,01$) işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamamadaki değişimin %34,1'ini açıkladığı tespit edilmiş olup bu bağlamda **“H3b. Çalışanların algıladıkları terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmiştir. İşlemde kayırmacılığın ($\beta=0,430$; $p<0,01$) işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve işlemde kayırmacılığın işi tamamlamadaki değişimin %17,3'ünü açıkladığı tespit edilmiş olup bu kapsamda **“H3c. Çalışanların algıladıkları işlemde kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmiştir. İşlemde kayırmacılığın ($\beta=0,600$; $p<0,01$) işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve işlemde kayırmacılığın işe yoğunlaşamamadaki değişimin %32,7'sini açıkladığı tespit edilmiş olup bu kapsamda **“H3d. Çalışanların algıladıkları işlemde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmiştir. İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın ($\beta=0,328$; $p<0,01$) işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işi tamamlamadaki değişimin %12,4'ünü açıkladığı tespit edilmiş olup bu kapsamda **“H3e. Çalışanların algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmiştir. İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın ($\beta=0,441$; $p<0,01$) işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işe yoğunlaşamamadaki değişimin %21,7'sini açıkladığı tespit edilmiş olup bu kapsamda **“H3f. Çalışanların**

algıladıkları işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Kayırmacılığın alt boyutlarının presentizm alt boyutları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; kayırmacılık alt boyutlarının karanlık liderlikteki bulgulara benzer biçiminde, en fazla işe yoğunlaşamama üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İşe yoğunlaşamamaya en fazla etkinin ise terfide ve işlemde kayırmacılık oldukları görülmektedir. İşe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın etkisi ise diğerlerine oranla oldukça düşüktür. Bu bulgu; çalışanların işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığı az önemsedikleri ve işe yoğunlaşamama noktasında kaygı durumunun daha az olduğuna işaret eder. Öte taraftan örgüt içi kayırmacılık uygulamalarının ise çalışanları derinden etkilediği görülmektedir. Karanlık liderlik ve kayırmacılık alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde; çalışanları işe yoğunlaşamama noktasında en fazla etkileyen alt boyutun terfide kayırmacılık olduğu ve işe yoğunlaşamadaki değişiminin %34,1’ini açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, gelecekleri ile ilgili örgüt içinde alınan terfi kararlarından oldukça fazla etkilenmektedirler. Dolayısıyla bu sürecin oldukça adil, şeffaf ve liyakate dayalı bir biçimde yürütülmesi; örgütün bekası, yöneticilerin başarısı ve çalışanların aidiyeti ve verimliliği için önem arz etmektedir.

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm üzerinde etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda; demografik özelliklerin karanlık liderlik üzerindeki etkisinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizinde; çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik üzerinde ($p < 0,01$; $F = 4,447$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve demografik özelliklerin karanlık liderlikteki değişiminin %6,6’ını açıkladığı saptanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; demografik özelliklerden cinsiyetin ($\beta = 0,442$; $p < 0,01$) ve gelir düzeyinin ($\beta = -0,157$; $p < 0,05$) karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H4**. Çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte demografik özelliklerin kayırmacılık üzerindeki etkisinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizinde; çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılık üzerinde ($p < 0,01$;

F=3,532) anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve demografik özelliklerin kayırmacılıktaki değişimin %5,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde; demografik özelliklerden cinsiyetin ($\beta=0,362$; $p<0,01$) ve eğitim durumunun ($\beta=0,126$; $p<0,05$) karanlık liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H5.** Çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Demografik özelliklerin presentizm üzerindeki etkisinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizinde; demografik özelliklerin presentizm üzerinde ($p<0,01$; $F=4,860$) anlamlı bir etkiye sahip ve demografik özelliklerin presentizmdeki değişimin %7,2'ini açıkladığı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde; cinsiyetin ($\beta=0,424$; $p<0,01$) ve eğitim durumunun ($\beta=0,123$; $p<0,05$) presentizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer demografik özelliklerin ise presentizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ele alındığında; “**H6.** Çalışanların demografik özelliklerinin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerinin karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde; demografik özelliklerin karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizmi etkiledikleri saptanmıştır. Bu kapsamda demografik verilerin bu üç değişkenin önemli birer yordayıcısı olduğu açığa çıkarılmıştır. Buna ek olarak demografik özelliklerin en fazla presentizm üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu bulgu oldukça anlamlıdır. Çalışanları sahip oldukları demografik farklılıklar çevresindeki olumsuzlukları algılamada etkili olduğu desteklenmiştir. Bununla birlikte demografik özelliklerden cinsiyet ve eğitim durumunun presentizm ve kayırmacılığı, cinsiyet ve gelir ise karanlık liderlik üzerinde etkilidir. Bu durum örgüt yöneticilerin çalışanlarını demografik özelliklerine göre değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin bu hassasiyeti göstermeleri örgüt iklimi ve çalışan sağlığı açısından oldukça önem arz etmektedir.

“Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presentizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” isimli bu çalışma neticesinde elde edilen bulgular; araştırmanın özgünlüğü ve uygulayıcılar açısından

neden sonuç perspektifinde açıklanmıştır. Öte yandan araştırma bulgularının ve yapılan yorumların daha anlamlı hale gelmesi ve anlaşılması için çalışanlara, örgüte ve liderin kendisine dahi olumsuz etkileri bulunan presenteizm, karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışlarının örgütlerde neden ortaya çıktığı, bu davranışların sergilenmesinin arkasında yatan nedenler ve olgular ayrıca incelenmiş ve açıklanmıştır.

Liderlik, örgütün etkililiği ve başarısı için örgüt üyelerini güdüleyen ve etkileyen bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda liderler; davranışları ile takipçilerine olumlu ya da olumsuz hisler yaşatabilmektedirler. Olumlu hisler yaşatan davranışlar; liderin toplum tarafından ideal ve kabul gören kişilik özelliklerinden kaynaklanan aydınlık tarafı iken, takipçilerine olumsuz hisler yaşatan davranışlar ise toplumun değerler ve normlar açısından olumsuz olarak gördüğü kişilik özelliklerinden kaynaklanan karanlık tarafıdır. Bu noktadan hareketle karanlık liderlik; liderin kişiliğinde ortaya çıkan bu karanlık taraf ya da işlevsel olmayan taraf ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla liderlerin karanlık liderlik davranışı sergilemeleri; liderin karanlık tarafının açığa çıkması ile ilgili bir durumdur.

Karanlık liderliğin oluşumdaki başlıca nedenler; liderin kişiliğindeki karanlık taraf, toplum tarafından dayatılan başarıya ihtiyacı ve örgütsel faktörlerdir. Bu nedenler; bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda bireysel neden olarak görülen liderin kişiliğindeki karanlık tarafın oluşumu yaşam öyküsü teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanarak açıklanabilir. Yaşam öyküsü teorisine göre, bireyin farklı bir çevreye uyumunda, kişilerin çevrelerinde meydana gelen olumlu/olumsuz durumlarda verdikleri tepkiler; bireysel farklılıklar çerçevesinde değerlendirilir. Dolayısıyla bu teoriye göre bireyler karanlık liderlik davranışları ile karşılaştıklarında buna sahip olabilir ya da bu özelliklerini sürdürmek isteyebilir. Bu bağlamda yaşam öyküsü teorisi; bireylerin çevresinde meydana gelen kritik durumlarda, kendi kişilik özelliklerine göre tutumlar geliştirdiği biçiminde değerlendirilmektedir. Öte yandan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre ihtiyaçlar ve istekler; bir piramid biçiminde basamaklar halinde bulunmakta olup her bireyin ihtiyaçları bulunmakta ve bir basamaktaki ihtiyaç giderilmeden bir üst basamağa çıkılamamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 305). Bu çerçevede birey hayatını devam ettirmek için ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olup bu süreçte herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda bunu tehdit olarak

algılayabilmektedir. İhtiyacını karşılayamayan birey, duyduğu acı ve elem nedeniyle savunma mekanizmaları geliştirerek durumun üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu savunma mekanizmaları zamanla kişiliğinin bir özelliğini oluşturabilmekte ve olası tehditlerde savunma mekanizmasını kullanılmaktadır (Husted, 2008: 50). Bireyin kişiliğindeki bu savunma mekanizmaları; kişiliğin karanlık tarafını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bireyin geçmiş hayatında (özellikle çocukluk ve ergenlik döneminde) yaşanan sorunlar bireyin kişiliğinde önemli bir yere sahip olup bugünün algılanmasında önemli rol oynamaktadır (Nelson ve Hogan, 2009: 11).

Karanlık liderliği ortaya çıkaran örgütsel nedenler olarak görülen toplum tarafından lidere dayatılan başarıma ihtiyacı ve örgütsel faktörlerin (toplumsal ve örgütsel kuralları inkâr, örgütsel işleyiş, hissedarlar ve astlar) durumsallık yaklaşımı ile ilgisi bulunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre liderin içinde bulunduğu koşulların, liderliğin etkinliğini belirlediği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğinde belirleyici faktörler; örgütün özellikleri, iş ortamı, örgütsel hedefler, takipçilerin yetenekleri ve arzuları, liderin diğer örgüt çalışanları ile yaşadığı geçmiş deneyimler gibi koşullara bağlıdır (Barlı, 2010: 368). Bu çerçevede liderin etkinliğinde belirleyici faktörler; başarıya ulaşmada istenilen seviyede ve olumlu özellikler barındırıyorsa lider olumlu davranış sergilemektedir. Öte yandan belirleyici faktörler; liderin başarıya ulaşmasında istenilen seviyede değilse, liderin karanlık tarafını ortaya çıkaran olumsuz unsurları barındırıyorsa lider başarıya ulaşmada kaygı ve stres yaşayabilmektedir. Strese giren lider, çevresinde bulunan olumsuz çeldiriciler nedeniyle baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu kişiliğindeki karanlık tarafı ortaya çıkarmakta ve bunu davranışlarına yansıtmaktadır. Bununla birlikte karanlık lider davranışlarının ortaya çıkmasında sosyal değişim teorisi de etkidir. Bu teorinin temel varsayımı; taraflar arasında meydana gelen değişim sonucunda tarafların, ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Bu çerçevede sosyal değişim teorisi; her zaman olumlu değişimler içermemektedir. Karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlar, performanlarını ya da motivasyonlarını düşürerek buna cevap verirken bazı çalışanlar ise tepki vermek isteseler dahi bunu yapamamaktadırlar. Lider ile aralarında bulunan güç farkı, kazanılacak ödüllerin liderin inisiyatifinde olması ve işle ilgili kaygıları nedeniyle çalışanlar olumsuz davranışlarını liderleri yerine çalışma

arkadaşlarına yansıtmaktadır. Bu durum; örgüt içindeki korku ikliminin daha artmasına neden olmaktadır.

Kayırmacılık; yöneticilerin, duygusal, sosyal vb. çeşitli nedenlerle bağ kurarak kendilerini yakın hissettiren kişileri yasalara aykırı ve adaletsiz bir biçimde desteklemesi ve korumasıdır. Bu kapsamda örgütü yozlaştıran ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakan kayırmacılıkta; kayıran taraf ve kayırılan taraf olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Yönetimde gücü elinde bulunduran kayıran taraf iken, işleri kolaylaştırılan ve korunan kişi ise kayırılan taraftır.

Örgütlerde kayırmacılık davranışlarının görülmesi birçok nedene dayanmaktadır. Bu kapsamda kayırmacı davranışlar; işletme sahibi olan asiller (vekâlet veren) ile vekilleri arasında oluşabilecek vekâlet sorununu çözmede etkin bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Örgütün sahibi olan asillerin vekâlet vermede güven ve niyet gibi nedenlerden dolayı kayırmacı davranışlar sergilemeleri; vekâlet teorisindeki fırsatçılık yaklaşımı kapsamında kayırmacı bir davranış uygulaması olarak görülmektedir. Bununla birlikte sosyal değişim teorisi kayırmacılık davranışı ile de ilişkilendirilebilir. Bu kapsamda tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bu teoriye göre; iyiliği yapan taraf (kayıran taraf), karşı tarafın (kayırlan tarafın) bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Kayıran taraf bu süreçte; kendisine bağlı ve sadık personele sahip olma, saygı kazanma ve itibar elde ederken, kayırılan taraf ise kayırana saygı gösterme, sadık olma, bağlanma ve minnet duyma gibi davranışlar göstermektedirler.

Kayırmacı davranışın ortaya çıkması benzerlik-çekim teorisi ile de ilişkilendirilebilir. Bu teoriye göre; bireyler kendine benzeyen diğer bireylerden etkilenmektedirler. Bu kapsamda bireyler, başkalarını değerler, inançlar ve tutumlar gibi özellikler bakımından başkalarını kendilerine benzer olarak algıladıklarında o kişilerden etkilenmekte, kendilerine benzemeyen bireylerden ise daha az etkilenmektedir. Teoriye kayırmacılık açısından bakıldığında; lider ya da yönetici kendisine benzeyeni kayırmakta farklı olanı ise dışlayarak örgütsel kaynaklardan mahrum bırakmaktadır. Bu kapsamda farklılıkların yönetiminin önemi artmaktadır. Bununla birlikte kayırmacılık davranışının izahında sosyal kimlik kuramından da yararlanılabilir. Bu teoriye göre aynı sosyal kimliği taşımamaları nedeniyle farklı özelliklere sahip olan bireylerin, benzer özellikleri olanlara

göre işbirliği yapma olasılığının daha az olduğunu düşünülmektedir. Bu nedenle bireyler; sosyal kimlik yönünden özellikle benzerleriyle bir arada bulunmayı tercih etmekte ve kayırma ilişkilerini ise benzerleri ile yapmaktadırlar.

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik sağlık sorunu olmasına rağmen iş ile ilgili kaygılarının ağır basması nedeniyle işe gelmeleri olarak tanımlanan presentizm; çalışan verimliliği açısından oldukça önemlidir. Bu sorun hem çalışanların sağlık durumunu etkilemekte hem de örgütlerde ciddi maliyetlere yol açabilmektedir. Bu bakımdan oldukça önemlidir. Presentizm sorunu; tek boyutlu bir sorun olmayıp karmaşık bir problem olarak değerlendirilmektedir. Presentizm sorunu; çalışanların sahip oldukları bireysel nedenler, iş ortamından kaynaklanan örgütsel nedenler ve çevresel nedenler olarak üç grupta sınıflandırılabilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde; demografik değişkenler, kişilik yapısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş yaşam dengesi ve hastalık türü presentizmin bireysel nedenleridir. İş ortamı, örgüt kültürü, çalışma süreleri, hiyerarşik seviye, iş güvencesi, çalışana yönelik tutum, meslek hastalıkları, küçülme, ücret ve mobbing faktörleri presentizmin örgütsel nedenleridir. Siyasi ve politik belirsizlikler ile trafik ve çevre problemleri ise çevresel nedenlerdir. Yapılan araştırmalardan elde edilen bu bulgular çalışanların presentizm sorununun ne kadar karmaşık olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin bu olumsuz davranış ve uygulamaları çalışanı nasıl etkileyerek presentizm sorununa yol açmakta ve verimsizliğe neden olmaktadır? Buradaki temel unsur; çalışanın iş güvencesinin olmaması ve örgütteki algıladığı tüm olumsuzlukları korku ikliminin bir parçası olarak nitelendirmesidir. Bu bağlamda çalışan tarafından algılan olumsuzluklar iş ile ilgili kaygı ve strese dönüşmekte ve çalışan bu sürecin üstesinden gelmek için bir savunma mekanizması geliştirmektedir. Bu savunma mekanizmasında; her şeye rağmen işinin başında olması yönünde kendini göstermektedir. Bu durum beraberinde verimsizliği getirmektedir.

Araştırma kapsamında; “karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm arasındaki ilişki” ilk defa doktora tezi düzeyinde ele alınmış olup daha önce ulusal veya uluslararası yazında bu boyutlar birlikte ele alınmamıştır. Bu yönüyle literatüre katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırma değişkenleri ile ilgili literatürde yeterli düzeyde araştırmanın yapılmamış olması ve son otuz yılda örgütler açısından araştırma değişkenlerinin öneminin artması oldukça önem arz etmektedir. Bununla birlikte

araştırma kapsamında ortaya konulan bulgular; hem uygulama hem de kavramsal çıkarımlar açısından önemli olup diğer araştırmacılara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak araştırma; örgütlerde yaşanan presentizm, kayırmacılık ve karanlık liderlik sorunlarına yönelik farkındalığı artırması ile birlikte uygulamacılar açısından yönlendirici olabilir. Bu kapsamda yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi, örgütlerin performans ve verimliliklerinin yükseltilmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

ÖNERİLER

Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki çalışanların katılımı ile yapılan bu çalışma, çalışanların ilk yöneticilerinde algıladıkları karanlık liderlik ile işletmelerinde algıladıkları kayırmacılığın çalışanların presentizm sorununa etkisini ortaya koymuştur. Bu kapsamda gerek uygulamacılar, gerekse araştırmacılar için bir farkındalık oluşturmak ve konuya dikkat çekmek de amaçlanmış olup elde edilen araştırma bulguları ve literatür çerçevesinde; uygulamacılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki bulgular karanlık liderlik açısından değerlendirildiğinde; liderin karanlık tarafı; psikolojik bir hastalık olmayıp, alacağı kararlarda sağlıklı değerlendirme yapmayı engelleyen kusurlar olduğu görülmelidir. Dolayısıyla liderin karanlık tarafı kişinin güçlü yönlerinin abartılması nedeniyle güçsüzlüğe dönüşmesi durumu olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda tüm bireylerde karanlık taraf bulunmakla birlikte önemli olan bunun farkında olunmasıdır. Bu farkındalık; karanlık tarafın varlığının bilincinde olmak, bu bilinçle süreci yönetmek ve hatta karanlık tarafı aydınlık tarafa çevirmektir. Bu kapsamda örgütlerde ortaya çıkan karanlık liderlik davranışları ile ilgili liderler, çalışanlar ve örgütler için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Liderler, öncelikle kendilerinde bulunan karanlık tarafı fark etmek için çaba göstermelidir. Bu bilinç onlara karanlık yönleri tespit etme ve yönetmenin kapısını aralayacaktır. Lider, günlük tutma, kendisi ile yakın temas halinde olan çalışanlara sorma ve karanlık liderlik testleri gibi yöntemleri kullanarak karanlık tarafını tespit edebilir. Günlük tutma yönteminde; lider yaşadığı olaylar ya da sorunlar karşısında; nasıl bir davranış sergilediği, hangi sıklıkla karşılaştığı, elde ettiği sonuçlar örgüte mi, kendine mi

yarar sağladığı ve sonuçların dışarıdan nasıl algılandığı gibi durumları değerlendirerek karanlık tarafın varlığını tespit edebilir. Bununla birlikte liderin kendisi ile yakın temas halinde olan çalışanlara sorma yönteminde; lideri yakından tanıyan, astları, üsleri, arkadaşları ve ailesine sorarak liderin stres ve zor durumlarda nasıl davranış sergilediği ile ilgili izlenimlerden karanlık tarafının varlığı tespit edilebilir. Bir diğer yöntem olan karanlık liderlik testlerinde ise lider bu testleri uygulayarak karanlık liderlik yatkınlığını ve boyutunu tespit edebilir.

Karanlık liderliğin varlığının tespiti sonrası; liderin daha önce sergilediği davranışlara benzer davranışlar sergilememesi için liderin çabası ile birlikte değişme gereksinimi duyulabilmektedir. Bu değişim; liderin dış destek alması ile sağlanabilir. Bu kapsamda dış destek; liderin geçmişte yaşadığı sorunlara bağlı olarak gösterdiği karanlık liderlik davranışlarında; uzmanlardan yardım alma, liderin karanlık tarafının tespiti ve yönetiminde ona yardım edecek koçluk desteği ve lideri karanlık liderlik konusunda bilinçlendirecek ve bu süreci yönetme becerisi sağlayacak eğitimlerdir. Bu kapsamda liderin, duygusal zekâ, çatışma yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi ve kriz yönetimi gibi eğitimler alması da karanlık liderlik eğilimlerini azaltmada yardımcı olabilir.

Örgüt açısından karanlık liderlik değerlendirildiğinde; öncelikle karanlık liderlik eğilimini azaltmaya yardımcı olacak politikalar, stratejiler, uygulamalar ve bu duruma uygun bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda işe istihdam sürecinde, karanlık liderlik eğilimlerinin belirlenmesinde önemli rol oynayan projektif testler, görüşme teknikleri, ilgi testleri ve duygusal zekâ testleri gibi kişilik özellikleri ölçekleri kullanılmalıdır. Bununla birlikte çalışanların liderlerinde gördüğü karanlık liderlik davranışını onaylamamaları, yönetim tarafından çalışanlar için bu tür durumlarda düşüncelerini iletebilecekleri, uyarılarını yapabilecekleri iletişim kanalları ve ortamı hazırlanmalıdır. Oluşturulacak bu kültür ile olası karanlık liderlik eğilimlerine çalışanlar tarafından sessiz kalınmamalı ve çalışanlar bu hususta cesaretlendirilmelidir. Ayrıca liderin çevresinde, liderin karanlık tarafını benimseyen kötü yandaş olarak tanımlanan olumsuz kişilik özelliklerine sahip çalışanların tespiti ve engellenmesi karanlık liderlik eğiliminin azaltılması için önem arz etmektedir. Bununla beraber, örgüt içinde liderlerin yakın temas halinde olduğu çalışanların liderin karanlık tarafının ortaya çıkması durumunda; onu durdurabilecek, davranışlarını görmezden gelmeyecek, iyi analiz yapabilen deneyimli çalışanlardan oluşmasına dikkat edilmelidir. Zira lider-takipçi

ilişkisi çift taraflı bir etkileşim olup birbirini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların istihdamı sonrasında; karanlık liderlik testlerinin belirli periyotlarda uygulanması ve sürecin işleyişi açısından karanlık liderlik ile ilgili düzenli olarak verilmesi gerekli eğitimlere tüm çalışanların katılması fayda sağlayabilir.

Örgütlerde kontrol mekanizmalarının yetersizliği, etik anlayış noksanlığı, amaç ve hedeflerin ulaşılabilir olmaması gibi durumlar; liderlerde karanlık liderlik eğiliminin artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla liderlerin karanlık tarafının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bu durumların yerinde uygulamalarla ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu kapsamda örgüt içinde; yetkinin geniş biçimde dağıtımının sağlandığı yönetim biçimleri tercih edilmelidir. Bununla birlikte örgütte belirsizliklerin ortadan kaldırılması için iş tanımları, iş gerekleri, yetki ve sorumluluklar açık bir biçimde tanımlanmalı, ödül ve ceza mekanizmaları belirlenmeli, örgüt içi kontrol mekanizmaları oluşturulmalı ve örgütte ahlaki iklim oluşturulması için etik kurallar ve etik olmayan kurallar belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Ayrıca liderleri strese sokacak, hata yapmaya yöneltecek, zor ve ulaşamaz hedefler yerine daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konulmalıdır. Karanlık liderlik eğiliminin azaltılmasında ve örgütlerde alınabilecek önlemlerin başarısında en önemli pay üst yönetime düşmekte olup üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve desteklemesi büyük önem arz etmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular kayırmacılık açısından değerlendirildiğinde; öncelikle araştırma kapsamında kayırmacılık ile yüksek ilişkili olduğu saptanan karanlık liderliğin önemi fark edilmelidir. Dolayısıyla karanlık liderliğin önlenmesinde önemli olan tüm hususlar; kayırmacılık içinde oldukça önemlidir. Bununla birlikte örgütlerde kayırmacılığı ortaya çıkaran diğer tüm değişkenlerin tespit edilmesi ve kalıcı çözümler bulunması da önemlidir. Bu kapsamda örgütlerde ortaya çıkan kayırmacılık davranışları ile ilgili liderler, çalışanlar ve örgütler için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Kayırmacılık özü itibarıyla insanlar arasındaki ilişkiler nedeniyle ortaya çıktığından bu durum eğitimle önenebilir. Dolayısıyla öncelikle yöneticilerin bu eğitimi alması, daha sonra ise örgütsel bilincin ve kültürün oluşması için tüm çalışanların bu eğitimlere dâhil edilmesi önemlidir. Bu kapsamda liyakat ve yeterliliğin önemi, örgütsel adalet, güven ortamının oluşturulması, etik ve etik dışı davranışlar, kayırmacılığın örgütte ve toplumda neden olduğu yozlaşmaları konu alan eğitimler düzenlenerek bilinç

sağlanabilir. Kayırmacılıktan sakınmak isteyen örgütler; öncelikle örgüt içindeki tüm işlemlerde kişisel takdir ve keyfilikten uzak liyakata dayalı bir politika izlemeli ve örgütte meydana gelebilecek belirsizlikleri bertaraf etmelidir. Bu kapsamda önemli bir unsur olan ve kayırmacılığın düşmanı olarak nitelendirilen şeffaflık; örgütlerde açık bir iletişim ortamı oluşturarak örgütsel güveni desteklemekte ve belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Bu çerçevede örgüt işleyişindeki iş tanımları, iş gerekleri, yetki, sorumluluk, terfi, ödül sistemleri, ceza sistemleri ve performans değerlendirme sistemleri gibi tüm unsurlar belirlenmeli ve hakkaniyetle uygulanmalıdır. Ayrıca tüm bu süreçleri kontrol edebilecek, örgütün yapısına uygun, yetkinin geniş bir biçimde dağıtıldığı yönetim tarzları tercih edilmelidir. Öte yandan kayırmacılığın önlenmesinde kültür önemli bir belirleyici olup örgütte ahlaki bir iklim oluşturulmalı ve etik kurallar belirlenmelidir. Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde; kayırmacılık ile ilgili yasal düzenlemeler gözden geçirilerek caydırıcılığın artırılması sağlanabilir.

Araştırmanın bulguları presenteeizm açısından değerlendirildiğinde; öncelikle örgüt yöneticileri tarafından böyle bir sorunun varlığı sorgulanmalı ve eleştirel bir bakışla değerlendirme yapılmalıdır. Presenteeizm sorununun varlığı halinde nedenleri araştırılarak tespit edilmelidir. Araştırma kapsamında karanlık liderlik ve kayırmacılığın presenteeizmin önemli yordayıcıları olmaları saptanması bu kapsamda önemlidir. Örgütlerde presenteeizmin tespitinde; çalışanların algılarını ölçecek anketler uygulanabilir. Elde edilen bulgular neticesinde; örgütlerin kendilerini değerlendirmeleri sağlanarak presenteeizme karşı alınabilecek önlemler belirlenebilir. Bu kapsamda çalışanların yaşadıkları presenteeizm (işte varolamama) sorunu ile ilgili liderler, çalışanlar ve örgütler için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Presenteeizmin önlenmesinde öncelikle yöneticilerin gerekli bilinçle sahip olması sağlanmalıdır. Yöneticiler bu bilinçle; çalışanların yaşadığı fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının doğal bir durum olduğunu kabullenmeli ve çalışanlara izin konusunda tepki verilmemelidir. Bu kapsamda çalışanlara hastalık izni ve sağlık güvencesi desteği vermelidir. Örgütlerde sağlık danışmanları istihdam edilerek çalışanların sağlık durumları takip edilmeli ve çalışanların sağlığını olumsuz etkileyecek unsurlar ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların presenteeizmi yaşamasında önemli bir unsur olarak görülen işle ilgili korku ve kaygıların azaltılması için güven ortamı oluşturulmalı, çalışanlar için bireysel önlemler alınmalı ve çalışanlarda olumlu beklentiler geliştirilmelidir. Bu

kapsamda dinlenme ve stresle baş etme konularında destek sağlanmalı, haftalık çalışma saatleri uzun olmamalı ve esnek çalışma saatleri tercih edilmelidir. Bununla birlikte araştırmanın bulgusu olan karanlık liderlik ve kayırmacılığın çalışanlara hissettirdiği olumsuz ortamı ortaya çıkaran nedenler ortadan kaldırılmalıdır.

Presenteizmin önlenmesinde çalışanlara verilecek yönetici desteğiyle birlikte örgütsel süreçlerle uyumlu hale getirilmelidir. Bu kapsamda örgütlerdeki presenteizm sorununu araştıran bir birim ya da departman kurulabilir. Bununla birlikte çalışanların işe alınması sürecinde presenteizm sorunu dikkate alınmalı ve çalışanların geçmiş iş deneyimleri, işten ayrılma nedenleri gibi unsurların sağlık ile ilişkisi irdelenmelidir. Çalışanlar işe alınmadan önce sağlık kontrolünden geçirilmeli, çalışma sürecinde ise çalışanlara zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi konularında eğitimler verilmeli ve işgücünü artırmak için eğitim programları düzenlenmelidir. Presenteizm ile ilgili bu önlemlere ek olarak, örgüt kültürü yeniden dizayn edilerek çalışanların memnuniyetini temel alan örgüt kültürü oluşturulabilir. Ayrıca sağlık koşullarının iyileştirilmesi için programlar oluşturulmalı, örgütsel bağlılığı artıracak faaliyetler gerçekleştirilmeli ve iş yaşam dengesini destekleyecek politikalar geliştirilebilir, Öte yandan çalışanların aileleri ile birlikte katılabilecekleri organizasyonlar yapılmalıdır.

Özgünlüğüne rağmen araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Malatya ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. Bu nedenle yapılan değerlendirmeler sadece Malatya ili örneğinde geçerlidir. Bu kapsamda farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı işletme büyüklüklerinde (mikro veya küçük işletmelerde) benzer çalışmalar yapılmalı ve sonuçlar kıyaslanmalıdır. Araştırmanın sonuçları; zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle verilerin toplandığı alan zaman ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Bu kapsamda katılımcılardan bazılarının çeşitli sebeplerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları da araştırmanın kısıtı sayılabilir. Araştırmanın kesitsel bir desene uygun olarak tasarlanması diğer bir kısıtı olarak görülebilir. Bu kapsamda belirli bir zaman serisinde gerçekleştirilecek araştırmaların yapılması; daha doğru sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında tekstil çalışanları ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırma bulguları; farklı çalışmalar ile teyit edilebilir. Bu araştırma ile karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm olgularına bütüncül bir açıyla bakılmaya

çalışılmıştır. Yeni uygulamaların ortaya çıkması ile birlikte belirli sürelerde araştırmanın tekrarlanması literatüre katkı sağlayabilir.

Karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizm üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma ile birlikte çalışanların algıladıkları korku ikliminin nedenleri ve sonuçlarına yönelik daha çok araştırma yapılmalıdır. Yapılacak araştırmalarda presentizm; karanlık liderlik tarzları, kişilik tipleri, duygusal zekâ, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırma yapılabilir. Bununla birlikte karanlık liderliğin etkilerinin ortaya çıkarılması için duygusal zekâ, iş tatmini, mobbing, devamsızlık, çalışan devri ve performans gibi değişkenlerle ilişkileri araştırılabilir. Ayrıca örgütler için oldukça önemli bir konu olan kültürün; karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm ile ilişkisinin de araştırılması literatür açısından faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2010), "The Prevalence Of Destructive Leadership Behaviour", *British Journal Of Management*, 21, ss.438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G.. "Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism", *International Journal Of Manpower* , 1998, 19/(8), ss.554-570.
- Adair, J., (2005), Etkili Liderlik, Çev. Fatma Beşenek, (2.Baskı), Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Adair, J., (2007), Develop Your Leadership Skills (2 Baskı.). London: Kogan
- Adıgüzel, O. ve Erdoğan, A., "Çağdaş Bakış Açısıyla İşgören Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2014, 5 (10), ss.1-25.
- Agudelo-Suárez, A. A., Benavides, F.G., Felt, E., Ronda-Pérez, E., Vives-Cases, C. ve M García, A., "Sickness Presenteeism In Spanish-Born And Immigrant Workers In Spain", *Bmc Public Health*, 2010, Volume: 10, Number: 791, ss.1-7.
- Ağca, A. ve Yalçın, N., "Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, ss.37-46.
- Akalan, A. R. (2006), Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akdemir, A., Konakay, G., "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt 2, Sayı 2, ss.11-42.
- Akyay, U. ve Cankül, I., "Presenteeisme Kavramsal Bakış", *The Journal Of Academic Social Science*, 2017, 5(46), ss.78-96.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım, E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, (6.Baskı), Sakarya Yayıncılık, Ankara.
- Altıntaş, F. Ç., “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi* , 2006, 7(2), ss.19-40.
- Andrescu, V., ve Vito, G. F., “An Exploratory Study On İdeal Leadership Behaviour: The Opinions Of American Police Managers”, *International Journal Of Police Science & Management*, 2010, 12(4), ss.567-583, Doi:10.1350/İjps.2010.12.4.207
- Appelbaum S. H. ve Roy-Girard D., “Toxins İn The Workplace: Affect On Organizations And Employees”. *Corporate Governance International Journal Of Business İn Society*, 2007, 7(1): ss.17-28.
- Argon, T., “Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2016, 24(1), ss.233-250.
- Armstrong, M., (2009), Armstrong’s Handbook Of Management And Leadership, 2nd Edition, Kogan Page, Uk.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner, M., “Sick But Yet At Work. An Empirical Study Of Sickness Presenteeism”, *Epidemiol Community Health*, 54, 2000, ss.502-509.
- Arronsson G., Gustafsson K. (2005) .Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, And An Outline Of A Model For Research, *Joem* 47(9), 958-966.
- Asforth, B., “Petty Tyranny İn Organizations”, *Human Relations*, 1994, 47(7): ss.755-778.
- Aslan Z. ve Etyemez S., “Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamamasorunu) Ve Mücadele Yöntemleri”, *I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler*. Konya, (2015,Mayıs), ss.28-30.
- Aslan, Ş., (2008), Örgütsel Stres Yönetimi, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

- Asunakutlu, T. ve Safran, B., “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, 7 (1), ss.157-176.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U., “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, 15(2), ss.93-109.
- Ateş, M., (1995), *Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri Ve Türkiye'de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Dpt Yayını.
- Attridge, M., “Measuring And Managing Employee Work Engagement: A Review Of The Research And Business Literature”, *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 2009, Volume: 24, Number: 4, ss.383-398.
- Austin G. W. ve Worchel S., (1979), *The Social Psychology And Intergroup Relations*, Belmont, Ca:Wadsworth.
- Aydemir, G., İk'da Önemli Bir Eğilim: Presenteeism (Presenteizm), <https://ggizemaydemir.wordpress.com/2011/02/03/ikda-onemli-bir-egilim-presenteeism/>, 21.09.2021.
- Aydın, A. H. (2010), *Yönetim Bilimi (Üçüncü Baskı)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss.168-190.
- Aydın, Y., (2015), *Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi.(Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ., “Favoritism İn The Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism And Patronage”, *Educational Policy Analysis And Strategic Research*, 2009, 4(1), ss.1-17.
- Aykaç, B., “Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. Amme İdaresi Dergisi”, 1990, 23 (4), ss.91-109.

- Aytaç, Ö. (2010), Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temelleri, Ramazan Erdem(Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., “Liderlik Türleri ve Güç Konakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, ss.73-84.
- Baker, M., “A Multiple Case Study Of The Dark Side Of Leadership: An Exploration Of Executives Who Led Their Companies To Disastrous Results Versus Exemplary Ceos Who Did Not”, *Dissertation Abstracts International Section A*, 74, 2014
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., ve Griffith, F., “Absence Management And Presenteeism: The Pressures On Employees To Attend Work And The Impact Of Attendance On Performance”, *Human Resource Management Journal*, 2010, 20(3), 311-328.
- Barbuto, J. ve Burbach, M., “The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of ethical officials”, *Journal of Social Psychology*, 2006, 146(1), ss.51-64.
- Barut, B., “Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık”, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2005, 2(5), ss.240-250.
- Bass B. M. (1985), *Leadership And Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B. M. (1990), *Bass And Stodgill’s Handbook Of Leadership: Theory, Research And Managerial Applications*, Free Press, Usa.
- Bass, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision”. *Organizational Dynamics*, 1990, 18(3), 19-31.
- Başar, U., Sığırı, Ü., ve Basım, N., “İş Yerinde Karanlık Liderlik”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2016, 3(2): 65-76.

- Başar, U., (2019), Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 2005, 59, ss.125-139.
- Baysal, İ. A. (2012), Presenteeism (İşte Varolamama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, İ.A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N., “Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2014, Bürokon Özel Sayı, ss.134-152
- Berger, J., Herbertz, C. ve Sliwka, D., (2011), Managerial Incentives And Favoritism İn Promotion Decisions: Theory And Field Evidence, Bonn: Institute For The Study Of Labor (Iza).
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aransson, G., Josephson, M., “Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study On Sickness Presenteeism And Future Sickness Absenteeism”. *Joem*, 2009, 51(6), ss.629-638
- Biber, M., (2016), Kamunun Etik Çıkmazı: “Kayırmacılık”, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Bierla, I., Huver, B. ve Richard, S., “New Evidence On Absenteeism And Presenteeism”, *The International Journal Of Human Resource Management*, 2013, 24(7), ss.1536-1550.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. ve Cooper, C. L., “At Work But İll: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants Of Presenteeism Propensity”, *Journal Of Public Mental Health*, 2006, 5(4), ss.26-37.

- Bolden R. vd., (2003), A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, (Edited Version Of A Report For Chase Consulting And The Management Standards Centre), Centre For Leadership Studies University Of Exeter, United Kingdom.
- Bozkurt, H., (2010), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İşgören Devrinin Ve İşgören Devir Maliyetlerinin Hesaplanması- Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Böckerman, P. And Laukkanen, E., “Presenteeism İn Finland: Determinants By Gender And The Sector Of Economy”, *Ege Academic Review* 2009, 9 (3), ss.1007-1016.
- Bramoulle, Y. Ve Goyal, S., (2011), Favoritism, Cambridge Working Papers İn Economics, No: 0942.
- Budak, G. ve Sürgevil, O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine Ğlğkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2005, C: 20, Sayı:2, ss.95-108.
- Büte, M. ve Tekarslan, E., “Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Yıl: 6, 2010, Sayı: 1, ss.1-21.
- Büte, M., “Aile Şirketlerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 2009, ss.737-741.
- Büte, M., “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, 15 (1), ss.383-404.
- Byrne, B. M., (2010), Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, New York: Taylor and Francis.

- Camkurt M.Z., (2007). “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”. *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 20(6), 80-106.
- Canman, D., (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelin Değerlendirilmesi, Ankara, Todaie.
- Canman, D., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Carvalho, M. A., “How Logrolling Can Explain The Failure Of The Government Coalition İn Brazil” *Rio De Janeiro*, 2006, 40(5), ss.865-882.
- Cashmore, E., (1996), Dictionary Of Race And Ethnic Relations (4 B.). London; New York: Routledge.
- Caverley N., Cunningham J.B., Macgregor J.N., “Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, And Health Following Restructuring İn A Public Service Organization”, *Journal Of Management Studies*, 2007, 44(2), ss.304-319.
- Champoux, J. E., (2011), Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations (4th Ed.). Uk: Routledge.
- Clements C. ve Washbush J. B., “The Two Faces Of Leadership: Considering The Dark Side Of Leader follower Dynamics”, *Journal Of Workplace Learning*. 1999, 11(5), ss.170-176
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A. ve Sanderson, K., “Psychological Distress, Related Work Attendance, And Productivity Loss İn Small-To-Medium Enterprises Owner/Managers”, *International Journal Of Environmental Research Public Health*, 2013, 10, ss.5062-5082.
- Coco, G. ve Lagravinese, R., “Cronyism And Education Performance. Economic Modelling”, 2014, “Elsevier”, vol. 38(C), ss.443-450.
- Cohen, W. A., (1990), The Art Of A Leader. Englewood Cliffs New Jersey: Jossey-Bass.
- Coleman, J., “Toward An Integrated Theory Of White-Collar Crime”, *American Journal Of Sociology*, 1987, 93(2), ss.406-439.

- Collins, J.J., vd., “The Assessment Of Chronic Health Conditions On Work Performance, Absence, And Total Economic Impact For Employers”, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 47 (6), 2005, ss.547–557.
- Conger, J. A., “The Dark Side Of Leadership”, *Organizational Dynamics*, 1990, 19(2), ss.44-55.
- Cooper, C.L., “The Changing Nature Of Work”, *Community Work And Family*, 1998, 1 (3), ss.313-317.
- Coşkun, C., “Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma”, *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri, Hak-İş Yayınları*, Ankara, 2001, ss.51-69.
- Cullen, J. ve McLaughlin, A., “What Drives The Persistence Of Presenteeism As A Managerial Value İn Hotels?: Observations Noted During An Irish Work-Life Balance Research Project”, *Hospitality Management*, 2006, 25, ss.510-516.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 18(2), ss.83-98.
- Çakır, Ö., (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çakır, Ö., “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, *Çalışma ve Toplum*, 2007, Cilt: 1, ss.117-140.
- Çarıkçı, İ. H., Özkul, A. S., Oksay, A. D. ve Uzunbacak, H. H. (2009). Favoritism And Nepotism İn The Ottoman Empire. 1. International Symposium On Sustainable Development, 2009, ss.198–506, Sarajevo.
- Çarıkçı, İ. H., ve Arslan, E. T., “Türk Yönetim Ge.leneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem İçinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, 2010, ss.27-39). İstanbul: Beta Basım.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V., “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014/(1), ss.249-268.

- Çelenk, S., (2010), *Ayrımcılık ve Medya. B. V. Çaplı İçinde, Televizyon Haberciliğinde Etik*, Ankara: Fersa Matbaacılık.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö., “Aile-İş Çatışması, İş Stresi Ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 2009, 8(2), ss.217-245.
- Çevikbaş, R., “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, 20 (1), ss.265-289.
- Çiftçi M.A., (2014), *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.*
- Çiftçi, B. (2010). *İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. Çalışma ve Toplum*, 1, ss.153-174.
- Çoban Ö., Harman S., “Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Yazın Taraması”, *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012, 12(23), ss.157-178.
- Çoban, O., “Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.1999, 13(1), ss.173-195.
- D’abate, C. P. ve Eddy, E.R., “Engaging İn Personal Business On The Job: Extending The Presenteeism Construct”, *Human Resource Development Quarterly*, 2007, 18(3), ss.361-383.
- Daft, R. L., (2008), *Management (8th Ed.)*, Usa: Thomson South-Western.
- Darren, G. (2011), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide An Reference (17.Basım b.)*, Hindistan: Pearson Publisher
- Dembe, Allard E., “Ethical Issues Relating To The Health Effects Of Long Working Hours”, *Journal Of Business Ethics*, 2009, Volume: 84, ss.195-208.

- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. ve Hox, J., “Present But Sick: A Three-Wave Study On Job Demands, Presenteeism And Burnout”, *Career Development International*, 2009, 14(1), ss.50-68.
- Demirbulat, Ö.G. ve Bozok, D., “Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 16, 2015, Sayı: 27, ss. 7-13.
- Dew, K., Keefe, V. ve Small, K., “Choosing’ To Work When Sick: Workplace Presenteeism”, *Social Science & Medicine*, 2005, 60, ss.2273-2282.
- Doğan S, Karataş A., “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 37, ss.1-40.
- Doğrul, B. ve Tekeli Ş. S., “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.11-18.
- Douglas S.C.ve Martinko M.J., “Exploring The Role Of Individual Differences İn The Prediction Of Workplace Aggression”, *Journal Of Applied Psychology*, 2001, 86, ss.547-559.
- Edington, D.W., ve Schultz, A. B., “The Total Value Of Health: A Review Of Literature”, *International Journal Of Workplace Health Management*, 2008, Volume: 1, Number: 1, ss.8-19.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A., “Destructive Leadership Behaviour: A Definition And Conceptual Model”, *The Leadership Quarterly*, 2007, (18), ss.207-216.
- Elbek, O., “Örgütlerimiz Üzerine.Toraks Bülteni I Aralık”, 2013, ss.44-46.
- Emiroğlu, K., (1999), Anadolu'da Devrim Günleri Meşrutiyetin İlanı Temmuz-Ağustos 1908, Ankara: İmge Kitabevi.

- Eraslan, L., "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, ss.1-32.
- Erbaş, K. ve Yeşiltaş, M., "Presenteizm İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 2017, 22 (1); ss.121-135.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A., "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 2013, 17(1), ss.51-69.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A., "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki Ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 2013, 17(1), ss.51-69.
- Erdem, M. ve Meriç, E., "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması", *Ebad-Jesr Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2012, 2(2), ss.141-149.
- Eren, E., (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eryeşil, K. ve İraz R., "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2017, ss.129-139.
- Eryılmaz, B., (2002), *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaacılık.
- Fatfouta, R., "To Be Alone Or Not To Be Alone? Facets Of Narcissism And Preference For Solitude", *Personality And Individual Difference* 114 2017, ss.1-4.
- Fershtman, C., Gneezy, U. ve Verboven, F., "Discrimination And Nepotism: The Efficiency Of The Anonymity Rule", *The Journal Of Legal Studies*, 2005, 34 (2), ss.371-396.

- Findley, C. V., (1996), Kalemiyeden Mülkiyeye Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi, (Çev. Güven, G. Ç.), Tarih Vakfı Yurt Yayınları (39).
- Ford, R. ve Mclaughin, F., “Nepotism. Personnel Journal”, 1985, 64 (9), ss.57-60.
- Frankenhauser P. T., (2004), An Investigation Of The Relationship Between Dark Leadership And The Effectiveness Of Transformational Leadership İn Law Enforcement. Unpublished, Doctoral Dissertation, Capella University, Usa.
- Fu, P., “Favoritism: Ethical Dilemmas Viewed Through Multiple Paradigms”, *The Journal Of Values-Based Leadership*, 2015, 8(1), ss.1-7.
- Garrow, V., “A Review Of Current Thinking İes Report”, *İnstitute For Employment Studies Dergisi*, 2016, ss.1-84.
- Gençkaya, Ö. F., (2009), Çıkar Çatışması. Türkiye'de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi-Akademik Araştırma Çalışması, Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Gençtan, E., (2004), Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar, (17. Baskı B.). Yayıncılık Matbaacılık Ltd., İstanbul.
- George J. M. ve Jones G., (2005), Understanding And Managing Organizational Behavior, Prentice Hall, Forth Edition, New Jersey.
- Gibson J. L. vd., (2000), Organizations: Behavior, Structure, Processes, Irwin Mcgraw Hill, Tenth Edition, Boston.
- Gilbert A. J., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. ve Konopaske, R., ”Toxic Versus Cooperative Behaviors At Work: The Role Of Organizational Culture And Leadership İn Creating Community-Centered Organizations”, *International Journal Of Leadership Studies*, 2012, 7(1), ss.29-47.
- Gilbreath, B. ve Karimi, L., “Supervisor Behavior and Employee Presenteeism”, *International Journal of Leadership Studies*, 2012, 7(1), ss.114-131.

- Gilbreath, B. ve Karimi, L., “Supervisor Behaviour And Employee Presenteeism”, *International Journal Of Leadership & Entrepreneurship, Regent University*, 2012, Vol.7, Issue. 1, ss.114-131.
- Gillaspie, S. M., (2009), *The Impact Of Dark Leadership On Organizational Commitment And Turnover*. Kansas: Emporia State University.
- Goetzel, R.Z., Long, S.R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. ve Lynch, W., “Health, Absence, Disability, And Presenteeism Cost Estimates Of Certain Physical And Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers”, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 2004, Vol.46, Issue.4, pp.398-412.
- Goleman, D., “What Makes A Leader?”, *Harvard Business Review*, 2004, 82(1), ss.82-91.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E.,”Türkiye’de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma”, *S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2002, (4), ss.45-58.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B., “Leader-Member Relationship Within The Form Of Organizational Commitment”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Magazine*, 2012, 17 (2), ss.247-271.
- Gönülaçar, Ş., (2014), İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması, https://www.academia.edu/9687458/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netiminde_Kay%C4%B1rmac%C4%B1l%C4%B1k_Ku%C5%9fa%20tmas%C4%B1_Ve_Liyakatsizlik_%C3%87%C4%B1kmaz%C4%B1, 16.09.2021.
- Grosz, T., Lösch M. P., Back M. D., “ The Narcissism-Overclaiming Link Revisited.» *Journal Of Research In Personality*”, *Science Direct*, 2017, No:70, ss.34-138.
- Güdü, D. Ö. ve Bozok, D., “Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyi Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 16, Sayı: 27, ss. 7-13.

- Güldü Ö., Aksu Esentürk N., “Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duydu-Durumunun Aracı Rolü”, *Çalışma İlişkileri Dergisi* 7, 2016, No. 2, ss.91-113.
- Güler, B. A., (2005)., Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim, Ankara, İmge Yayınevi.
- Günday, M., (2004)., İdare Hukuku, Ankara, İmaj Yayınevi.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E., “Yıkıcı Liderlik”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 10(1), ss.95-104.
- Güran, S., (1980), Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Güran, S., “Anayasa ve İdare Hukukundan Kesitler”, *IV. Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 2002, 22 (2), ss.293-307
- Gürbüz, S. ve Bayramlık, H. (2015), Temel Benlik Değerlendirmesi ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Cinsiyetin Düzenleyicilik Rolü, Yaşam Doyumu Seçme Konular, (Ed.Selen Doğan), Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe – Yönetim – Analiz, (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hansen, C. D. ve Andersen, J. H., “Going İll To Work–What Personal Circumstances, Attitudes And Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?” *Social Science And Medicine*, 2008, Cilt 67, Sayı 6, ss.956-964.
- Harms, P.D, Spain S. M. ve Hannah, S. T., “Leader Development And The Dark Side Of Personality”, *The Leadership Quarterly*, 2011, 22, ss.495-509.
- Hemp, P., “Presenteeism: At Work – But Out Of It”, *Harvard Business Review*, 2004, ss.49-58.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E., “Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire”. In R. M. Stodgill And A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description And Measuremen*, Columbus, Ohio: Bureauof Business Research, Ohio State University. 1957 ss.6-38,

Heper, M., (2006), Türkiye'de Devlet Geleneği, (Çev. Soyarık, N., Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Hersey, P. ve Blanchard, K., (1988), Management Of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Higgs, M., “The Good, The Bad And The Ugly: Leadership And Narcissism”, *Journal Of Change Management*, 2009, 9(2), ss.165-178.

Hitt, M. A., Miller, C. C. And Collela, A. (2011), Organizational Behavior, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., Usa.

Hogan, R. ve Hogan, J., “Assessing Leadership: A View From The Dark Side”, *International Journal Of Selection And Assessment*, 2001, 9(1-2), ss.40-51.

House R.J. Vd., “Understanding Cultures And Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project Globe”, *Journal Of World Business*, 2002/37, ss.3-10.

Howard, L. W. ve Cordes, C., (2010), “ Flight From Unfairness: Effects Of Perceived Injustice On Emotional Exhaustion And Employee Withdrawal”, *J Bus Psychol*, 2010, 25, ss.409-428.

<https://sozluk.gov.tr/>, 29.03.2021

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, 29.03.2021.

Husted C. L., (2008), Systematic Differentiation Between Dark And Light Leaders: Is A Corporate Criminal Profile Possible?, Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Usa.

Huwer, B., Richard, S., Vaneeckloo, N., Delclite, T. ve Bierla, I., “Sick But At Work. An Econometric Approach To Presenteeism”, *15th Iza European Summer School In Labor Economics*, 2012, Buch Am Ammersee.

Indako E. C., Karlov L., Neale N. J., “The Many Faces Of Narcissism Factors And Their Predictive Utility” *Personality And Individual Difference*, 2015, ss.90-95.

- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş S., “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, ss 1-23.
- İlhan, S., ve Aytaç, Ö. (2010), Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, Ramazan Erdem, (Ed.). Beta Yayıncılık, İstanbul, ss.61-83.
- İlhan, T., ve Erdem, “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), R. Erdem İçinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, 2010, ss.135-166, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, L., (2004), “ Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, Sayı: 11, ss.423-446.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016), *Sosyal Bilimlerden Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İşcan Ö.F.,Timuroğlu M.K., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007 21(1), ss.119-135.
- İyışeroğlu, S. C., (2006), Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma.
- Jacobs, T. O. ve Jaques, E., “Military Executive Leadership”, *Measures Of Leadership*, 1990, ss.281-295, West Orange: Leadership Library Of America.
- Jago, A. G., “Perspectives İn Theory And Research”, *Management Science*, 1982, Vol: 28, No: 3, ss.315-336.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkın, D.veya Reay, T., “ Is Nepotism Good Or Bad? Types Of Nepotism And Implications For Knowledge Management”, *Family Business Review*, 2013, 26(2), ss.121-139.
- Jena, A. B., Baldwin, D. C., Jr., Daugherty, S. R., Meltzer, D. O., ve Arora, V. M., “Presenteeism Among Resident Physicians”, *Jama: Journal Of The American Medical Association*, 2010, 304(11), ss.1166–1168

- Johansen, V., "Sickness Presenteeism In Norway And Sweden", *Njsr-Nordic Journal Of Social Research*, 2012, Vol.3, ss.88-102.
- Johns, G., (2012),. Presenteeism: A Short History And A Cautionary Tale, Ed.Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, Robert R. Sinclair, Contemporary Occupational Health Psychology Global Perspectives On Research And Practice, Wiley-Blackwell, Chichester, U.K., ss.204-220.
- Johns, G., "Presenteeism In The Workplace: A Review And Research Agenda", *Journal Of Organizational Behavior*, 2010, Vol.31, ss.519-542.
- Johnson, S. ve Mitton, T., " Cronyism And Capital Controls: Evidence From Malaysia", *Journal Of Financial Economics*, 2003, 67(2), ss.351-382.
- Kanungo, R. N. ve Mendonca, M., (1996), Ethical Dimensions Of Leadership. Usa: Sage Publications.
- Kapız, Ö.S., "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, İzmir.
- Kaplan E., Örucü E., "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2001, (7)1, ss.93-111.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2012, 14(3), ss.43-64.
- Karakaş, M. ve Çak, M., "Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü", *Maliye Dergisi*, 2007, 153, ss.74-101.
- Karakaş, M. ve Çiçek, H., Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği. *Sosyo-Ekonomi*, 2006, (1), ss.47-76.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B., "Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2016, 31(4), ss.676-694.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978), *Social Psychology Of Organization*, (2th Ed.), New York:

John Wiley.

Kalaycı, Ş. (2015), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi.

Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M., “A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey”, *International Business & Economics Research Journal*, 2011, 10(9), ss.9-16.

Kellerman, B., (2008), *Kötü Liderlik*, (F.Kahya, Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Kesgin, A., “Machiavelli ve Makyevelizm”, *Beytulhikme An International Journal Of Philosophy*, 2015, ss.106-139 .

Kesken J., “Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım Ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz”, *Journal Of Yaşar University*, 2011, 21(6), ss.3499-3514.

Kesken, J. ve Ünnü, N. A., (2011), *Öteki Liderlik*, Ankara: Gazi Kitapevi.

Khatri, N. ve Tsang, W.K., Antecedents And Consequences Of Cronyism İn Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 2003, (43), ss.289-303.

Khatri, N., Fern, C, T. ve Budhwar, P., “Explaining Employee Turnover İn An Asian Context”, *Human Resource Management Journal*, 2001, 11 (1), ss.54- 74.

Khatri, N., Tsang, E. W., ve Begley, T. M., “Cronyism: A Cross-Cultural Analysis” *Journal Of International Business Studies*, 2006, (37), ss.61-75.

Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. ve Geok, T. A. (2008),. “Cronyism: Antecedents And Consequences”, [Http://Www3.Ntu.Edu.Sg/Nbs/Sabre/Working_ Papers/10-99.Pdf](http://Www3.Ntu.Edu.Sg/Nbs/Sabre/Working_Papers/10-99.Pdf), 16.10.2021.

Khoo, H. S. ve Burch, G. S., “The 'Dark Side' Of Leadership Personality And Transformational Leadership: And Exploratory Study”, *Personality And Individual Differences*, 2008, 44(1), ss.86-97.

- Kivimaki, M., Head J., Hemingway H., Shipley M. J., Vahtera J. ve Marmot, M. G., “Working While Ill As A Risk Factor For Serious Coronary Events: The Whitehall Iı Study”, *Am J Public Health*, 2005, Volume: 95, Number: 1, ss.98-102.
- Klaußner S., “Die Dunkle Seite Der Führungstand Der Forschung Und Offene Fragen”, *Arbeit Heft*, 2012, 1, 2(1), ss.5-19.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M., (2012), İşletmeler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler, (İkinci Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık, ss.27-239.
- Koçel, T., (2018), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçi Bey Risalesi, (1997), Koçi Bey Risalesi, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Koçoğlu, M., (2007), İşletmelerde Presenteeism Sorunu Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray J. F., Sharda C. E., Berger M. L., Turpin R. S., Hackleman P., Gibson P., Holmes D. M. ve Bendel, T., “Stanford Presenteeism Scale: Health Status And Employee Productivity”, *Joem*, Volume: 44, Number: 1, 2002, ss.14-20.
- Korkmaz, U., “ Kamuda İç Denetim”, *Bütçe Dünyası*, 2007, Cilt: 2, Sayı: 5, ss.4-15.
- Köroğlu, E., & Bayraktar, S., (2010), Kişilik Bozukluklar., Ankara: Hyb Basım Yayın.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve Lebreton, J. M., “Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, And Future Research Agenda”, *Journal Of Management*, 2013, 39(5), ss.1308-1338.
- Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A. ve Borg, V. (2005), “The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-A Tool For The Assessment And İmprovement Of The Psychosocial Work Environment”, *Scand J Work Environ Health*, 2005, Vol.3, Issue.6, ss.438-449.
- Kurtoğlu, A., “Siyasal Örgütler Ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşerilik Ve Kollamacılık”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 2012, 67(1), ss.141-169.

- Lack, D., "Presenteeism Revisited A Comprehensive Review", *American Association Of Occupational Health Nurses*, 2011, Vol.59, Issue.2, ss.77-91.
- Lamers, Leida M., Willem-Jan Meerding, Johan L. Severens Ve Werner B. F. Brouwer (2005). "The Relationship Between Productivity And Health-Related Quality Of Life: An Empirical Exploration In Persons With Low Back Pain", *Quality Of Life Research*, Cilt 14, Sayı 3, Ss.805-813.
- Lane B. ve Mills-Scott E. H., "A Prospective Study Of Personality Characteristics, Occupational Stressors, And Burnout Among School Psychology Practitioners", *Journal Of School Psychology*, 1998, Vol.36, Issue.1, ss.108.
- Larsen E. ve Goodsen J., (2003), *Who's Driving Your Bus?*. Sandiago: Pfeiffer&Co.
- Lasakova, A. ve Remisova, A., "Unethical Leadership: Current Theoretical Trends And Conceptualization", *Procedia Economics And Finance*, 2015, 34, ss.319-328.
- Laukkanen, E., "Presenteeism In Finland: Determinants By Gender And The Sector Of Economy", *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 2009, Vol.9, Issue.3, ss.1007-1016.
- Leithwood K. vd., (1999), *Changing Leadership For Changing Times*, Open University Press, Buckingham-Philadelphia.
- Lester, P., Bishop, E. ve Lloyd, K. (2000), *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*, The Scarecrow Press Inc (Second Edition), Lanham: Maryland
- Level Playing Field Institute, (2007), *The Cost Of Employee Turnover Due Solely To Unfairness In The Workplace*, San Francisco: Korn/Ferry International.
- Levin-Epstein, J., (2005), *Presenteeism And Paid Sick Days*, For Law And Social Policy (Clasp).
- Leymann, H., "Mobbing And Psychological Terror At Workplaces", *Springer Publishing Company*, 1990, Vol.2, ss.119-126.

- Lipman, J. ve Blumen, J., "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions", *Leader To Leader*, 2005, (36), ss.29-36.
- Locke E., (1976), The Nature And Causes Of Job Satisfaction, In Dunnette, Md. (Ed.), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Rand McNally: Chicago, Il.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. ve Voss, C. (2007), The Impact Of Favouritism On The Business Climate: A Study On Wasta İn Jordan, Bonn: Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik.
- Lowe, G., "Here In Body, Absent In Productivity: Presenteeism Hurts Output", *Quality Of Work-Life And Employee Health*, Canadian Hr Reporter, 2012.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010), Leadership: Theory, Application & Skill Development, 4th Edition, Cengage Learning, Usa.
- Macdonald, L.C., (2010), The Experience Of Presenteeism: Acute Care Nurses Working İn Northern Health, The University Of Northern British Columbia, Degree Of Master Of Arts İn Disability Management.
- Macgregor, J. N., Cunningham, J. B. ve Caverley, N., "Factors İn Absenteeism And Presenteeism: Life Events And Health Events", *Management Research News*, 2008, Vol.31, Issue.8, ss.607-615.
- Mandıracıoğlu, A., "Presenteeism Olgusu", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2013, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.9-17.
- Martinez, L.F. ve Ferreira, A.I., "Sick At Work: Presenteeism Among Nurses İn A Portuguese Public Hospital", *Journal Of Stress And Health*, 2012, 28, ss.297-304.
- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M. And Breunig, M., (2006), Outdoor Leadership: Theory And Practice, Sheridan Books, Usa.
- Mcgregor, A., Magee, C. A., Caputi, P. ve Iverson, D., "A Job Demands Resources Approach To Presenteeism", *Career Development International*, 2016, Vol. 21 No.4, ss.402-418.

- McIluff, E. & Coghlan, D., "Understanding And Contending With Passiveaggressive Behaviour In Teams And Organizations", *Journal Of Managerial Psychology*, 2000, 15 (7), ss.716-736.
- Mcintosh, G. L. ve Rima, S. D., (1997), *Overcoming The Darkside Of Leadership*, Baker Books.
- Mcintosh, G. L. ve Rima, S. D., (2007), *Overcoming The Dark Side Of Leadership : How To Become An Effective Leader By Confronting Potential Failures*, Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Meerding, W.J., Ijzelenberg, W., Koopmanschap, M.A., Severens, J.L. ve Burdorf, A., "Health Problems Lead To Considerable Productivity Loss At Work Among Workers With High Physical Load Jobs", *Journal Of Clinical Epidemiology*, 2005, 58 (5), ss.517-523.
- Megan, P.B., (2013), Presenteeism İs A Drag: The Cost Of Employee Who Just Show Up, <https://Www.Thebalancecareers.Com/What-İs-Presenteeism-What-Does-İt-Cost-Employers-4571002>, 21.10.2021.
- Melançon, S., (2012), Presenteeism: To Be Or Not To Be At Work. <https://Epsi-Inc.Com/En/Presenteeism-Work/>, 28.10.2021.
- Mendenhall, E. M., Osland, J. S., Bird, A., Oddov, G. R., Maznevski, L. M.(2013), *Global Leadership: Research, Practice And Development*, Routledge Inc.,
- Meydan C. M. ve Şeşen, H. (2015), *Yapısal eşitlik modellenmesi Amos uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihçioğlu, C., "Türkiye'de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1958, XIII (1), ss.109-116.
- Middaugh, Donna J., "Presenteeism: Sick And Tired At Work", *Medsurg Nursing*, 2016, Volume: 15, Number: 2, ss 103-105.

- Montgomery, James, D., “Social Networks And Labor-Markets Outcomes: Toward And Economic Analysis”, *The American Economic Review*, 1991, Vol: 81, No: 5, ss.1408-1418.
- More, F. G., (1964), *Management: Organization And Practice*, Harper ve Row: New York.
- Mumford M. D, Espejo J., Hunter S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanks, D. L. Ve Connelly S.. “The Source Of Leader Violence: A Comparison Of Ideological And Non-Ideological Leaders.”, *The Leadership Quarterly* 2007, 18, ss.217-235.
- Munir, F., Yarker, J. ve Haslam, C., “Sickness Absence Management: Encouraging Attendance Or “Risk Taking” Presenteeism In Employess With Chronic İllness?”, *Disability And Rehabilitation*, 2008, Vol.30, Issue.19, ss.1461-1472.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., Edington, D. W., “The Association Of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, And Medical Conditions With Presenteeism Among Australian Employees”, *American Journal Of Health Promotion*, 2006, Cilt 21, Sayı 2, ss.127-136.
- Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R. ve Rauthmann, J. F., “Is There A “Dark Intelligence”? Emotional İntelligence İs Used By Dark Personalities To Emotionally Manipulate Others”, *Personality And Individual Differences*, 2014, 65, ss.47-52.
- Nandi, D. ve Nandi, N., “Application Of Big Five Model Of Personality For Employee Presenteeism İn The Workplace” *Global Journal For Research Analysis*, 2014, Cilt 3, Sayı 7, ss.162-163.
- Neilson, G. L., Pasternack B. A. ve Van Nuys K. E., “The Passive-Aggressive Organization”, *Harvard Business Review*, 2005/11, ss.1-13.
- Nelson, E. ve Hogan, R., “Coaching On The Dark Side”, *International Coaching Psychology Review*, 2009, 4(1), ss.7-19.
- Northouse, P. G., (2016), *Leadership: Theory And Practice*, (7th Edition), New York: Sage Publications.

- O'Donnell, J. E., (2009), Presenteeism: A Comparative Analysis., Master Thesis, United States: University Of Massachusetts Amherst.
- Offermann, L. R., "When Followers Become Toxic", *Harvard Business Review*, 2004, 82, ss.54-60.
- Onay, M., (2009). Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Amrripik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi* (285-291), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No: 162.
- Oruç Ş (2015), Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Örnek, A. Ş.; Aydın, Ş., (2008), Kriz ve Stres Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2 (Çok Değişkenli Analizler, Eskişehir: Kaan Kitapevi*
- Özdemir, L. (2009), *Yönetimde Bilişim Teknolojisi Etkinlik Sistemi Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir S. ve Muradova T., "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal Of Qafqaz University*, 2008, 24, ss.146-153.
- Özdevecioğlu, M., (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss.77-96.
- Özgener, Ş., "İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlâkına İlişkin Tutumları", *Amme İdare Dergisi*, (2002, Mart), 35 (1), ss.175-199.
- Özkanan, A. ve Erdem, R., "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, 20(2), ss.179-206.

- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin G. E., “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 17, ss.437-450.
- Özsemerci, K. (2002), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Sayıştay Yayınları. Ankara.
- Öztürk, K., “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu”, *Türk İdare Dergisi*, (2002, Haziran), (435), ss.129-143.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B., “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments”, *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(3), ss.176-194.
- Pehlivan, B., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Takım Uygulama”, *Maliye Dergisi*, 2008, Sayı: 154, ss.171-187.
- Pelletier, K. L., “Leader Toxicity: An Empirical Investigation Of Toxic Behavior And Rhetoric”, *Leadership*, 2010, 6(4): ss.373–389.
- Pelletier, K. L., “Perceptions Of And Reactions To Leader Toxicity: Do Leader–Follower Relationships And Identification With Victim Matter?”, *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3), ss.412-424.
- Polat, S. ve Kazak, E, “Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”, *Educational Administration*, 2014, 20(1), ss.71-92.
- Polat, S., (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Poms, L.W., (2012), Presenteeism: The Dark Side Of Employee Attendance, (Unpublished Doctoral Thesis), George Mason University, Fairfax, Va.

- Ponzo, M. ve Scoppa, V., "A Simple Model Of Nepotism", *Dipartimento Di Economia E Statistica Ponte Pietro Bucci*, 2010, 17, ss.1-19.
- Prater, T. ve Smith, K., "Underlying Factors Contributing To Presenteeism And Absenteeism", *Journal Of Business & Economics Research*, 2011, 9(6), ss.1-14.
- Prentice, W. C. H., "Understanding Leadership", *Harvard Business Review*, 2004, 82, 1, ss.102-109.
- Quazi, H., (2013), *Presenteeism, The Invisible Cost To Organizations*, Hampshire: Palgrave Macmillan, 1, 2.
- Radix R., Mora F. ve Johnson J.A., "Comparative Qualitative Study Of Public And Private Sector Managers Attitudes And Perceptions Of Presenteeism And Absenteeism In The Caribbean", *Official Journal Of The National Social Science Association*, 2013, (40)1, ss.91-97.
- Ramsey, R.D., "Presenteeism: A New Problem In The Workplace", *Supervision*, 2006, 67 (8), ss.14-17.
- Rantanen, I. ve Tuominen, R., "Relative Magnitude Of Presenteeism And Absenteeism And Work-Related Factors Affecting Them Among Health Care Professionals", *Int Arch Occup Environ Health*, 2011, Volume: 84, ss. 225-230.
- Reddin, W. J., (1970), *Managerial Effectiveness*, Newyork: Mcgraw- Hill.
- Reed, G. E., Olsen R. A.,(2010). "Toxic Leadership: Part Deux", *Military Review November-December*, 2010, ss.58-64.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö., "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?", *Itobiad: Journal Of The Human & Social Science Researches*, 2016, 5(3), ss.442- 459.
- Ricci, J. A. ve Chee, E, "Lost Productive Time Associated With Excess Weight In The Us Workforce", *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 2005, Cilt 47, Sayı 12, ss.1227-1234.
- Robbins S.P. ve Judge T.A., (2007), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

- Robbins S.P. ve Judge T.A., (2012), Örgütsel Davranış. (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yay.
- Robertson, I., Leach, D., Doerner N. ve Smeed, M., “Poor Health But Not Absent Prevalence, Predictors, And Outcomes Of Presenteeism”, *Joem*, 2012, Volume: 54, Number: 11, ss.1344-1349.
- Robinson, L. S. ve O'leary-Kelly A. M., “Monkey See, Monkey Do: The Influence Of Work Groups On The Antisocial Behavior Of Employees”, *Academy Of Management Journal*, 1998, 41(6), ss.658-672.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S. ve Rosenbloom, D. G., (2002,. *Public Administration-Understanding Management, Politics, And Law In The Public Sector*, Boston: Mcgraw Hill.
- Rost, J. C., (1993), *Leadership For The Twenty First Century*, British Library Cataloguing Publication, Usa.
- Roy, M. H. ve Roy, F. C., “An Empirical Analysis Of Favoritism During Business Training”, *Industrial And Commercial Training.*, 2004, 36(6), 238-242.
- Saarvala, E., “Presenteeism: The Latest Attack On Economic And Human Productivity”, *Human Resources Management*, 2006, 1, ss.1-10.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (1997), *İşletme 1-2*, (Birinci Baskı), Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. Ve Ramay, M. I. (2012), “Impact Of Favoritism, Nepotism And Cronyism On Job Satisfaction: A Study From Public Sector Of Pakistan”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2012, 4 (6), ss.760-771.
- Sayan, İ. Ö., ”Türkiye'de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, (2009, Haziran), 64 (1), ss.201-245.

- Saylı, H. ve Kızıldağ, D., “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 9 (1), ss.231-251.
- Schmidt, A.A., (2008), Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale, Master Of Science, University Of Maryland, A.B.D.
- Schmidt, A. A., (2014), An Examination Of Toxic Leadership, Job Outcomes, And The Impact Of Military Deployment, Doctoral Dissertation, University Of Maryland, Maryland, Usa.
- Schultz, A. B. ve Dee W. E., “Employeehealthandpresenteeism: A Systematicreview”, *Journal Of Occupationalrehabilitation*,. 2007, Cilt 17, Sayı 3, ss.547-579.
- Schultz, A. B., Chen, C. ve Edington, D.W., “The Cost And Impact Of Health Conditions On Presenteeism To Employers”, *Pharmaceutonomics*, 2009, Vol. 27(5), ss.365-378.
- Selleck, S., Halliday, V. And Lynch, P., (2005), Discrimination İn Employment On The Basis Of Criminal Record, Melbourne: Pilch.
- Sezici, E., “İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, (47), ss.106-121.
- Sheridan, M. K., “Just Because It's Sex Doesn't Mean It's Because Of Sex: The Need For New Legislation To Target Sexual Favoritism”, *Columbia Journal Of Law And Social*, 2007, 40(3), ss.379-424.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E., “A Construct Validity Study Of The Survey Of Perceived Organizational Support”, *Journal Of Applied Psychology*, 1991, 76(5), ss.637-643.
- Simpson, R.,“Presenteeism, Power And Organizational Change: Long Hours As A Career Barrier And The Impact On The Working Lives Of Women Managers”, *British Journal Of Management*, 1998, Vol.9, ss.37-50.
- Sonthalia, D. ve Sanganeria, S., (2008), Presenteeism: The Hidden Costs Of Business, <https://SapphireXlri.Wordpress.Com/2008/07/28/Presenteeism/>, 26.10.2021.

- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat M., “Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma”, *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, ss.179-191.
- Sperry, L., (2003), *Handbook Of Diagnosis And Treatment Of Dsm-Iv-Tr Personality Disorders*, New York: Brunner-Routledge.
- Steers, R. ve Rhodes, S.,”Major Influences On Employee Attendance: A Process Model”, *Journal Of Applied Psychology*,1978, 63 (4), ss.391-407.
- Stodgill, R. M., (1974), *Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research*, Free Press, New York.
- Strange, J.M. ve Mumford, M.D., (2002), The Origin Of Vision: Charismatic Versus İdeological Leadership, *The Leadership Quarterly*, 2002, 13 (4), ss.343-377.
- Şaylan, G., (1983), Bürokrasi-Cumhuriyet Bürokrasisi, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, (Cilt 2), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şen, M. L., “Liyakat İlkesi Ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, (1995, Mart), 28 (1), ss.77-92.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2010), *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara,
- Taiwo Akinyele Samuel, “The Influence Of Work Environment On Workers Productivity: A Case Of Selected Oil And Gas Industry In Lagos, Nigeria”, *African Journal Of Business Management*, 2010, 4(3): ss.299-307.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006), *Yolsuzlukla Mücadele Tbm Raporu (Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler Ve Çözüm Önerileri*, (2. Baskı), Ankara, Matsa Basımevi.
- Tavanti, M., (2011), “Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns İn Organizational Leadership And How To Deal With Them”. *Human Resource Management*, 2011, 6(83), ss.127-136.

- Tekiner, M. A. ve Aydın, R., “Analysis Of Relationship Between Favoritism And Officer Motivation: Evidence From Turkish Police Force”, *Inquiry-Sarajevo Journal Of Social Sciences*, 2015, 1(2), ss.75-97.
- Tepper, B. J., “Abusive Supervision İn Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda”, *Journal Of Management*, 2007, 33(3), ss.261-289.
- Tepper, B. J., “Consequences Of Abusive Supervision”, *Academy Of Management Journal*, 2000, 43(2), ss.178-190.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P., (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. [Http://Dx.Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X](http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x).
- Tınaz, P. (2006), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum*, C.4, ss.13-28).
- Topbaş, O. N., (1999), *Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı*, İstanbul: Erkam Yayınları.
- Tortop, N., (1994), *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A., (2007), *Yönetim Bilimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E., “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2002, C.11, S.1, ss.1-18.
- Turgut H., Tokmak İ. ve Ateş M. F., “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, ss.1-26.
- Turgut, K., (2007), *Politik Yozlaşmanın İnsan Davranışları Üzerindeki Etkisi*, [Http://Www.Stratej İk- Boyut.Com/Haber/Politik-Yozlasmanin-İnsan-Uzerindeki-Etkisi--28067.Html](http://www.stratej-ik-boyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html), 15.03.2020.

- Turpin R., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., Collins, J.J., Berger, M.L., Billotti, G.M., Baase, C.M., Olson, M.J. ve Nicholson, S., “Reliability And Validity Of The Stanford Presenteeism Scale”, *Journal Of Occupational Environmental Medicine*, 2004, Vol.46, Issue.11, ss.1123-1133.
- Tutar, H., “Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 12/3, ss.97-120.
- Tutar, H., “İşyerinde Psikolojik Destek Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2004, C.2, S.2, ss.101-128.
- Tutum, C., (1979), *Personel Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Tükeltürk, A. Ş., Şahin, D. ve Yılmaz, İ. A., (2014). “Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama): Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi”, Ed. Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, B. Güzel, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.281-302.
- Ulu, S., Özdevicioğlu, M. ve Ardıç, K., “Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presenteeism) Davranışı Üzerindeki Etkileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 47, ss.167-181.
- Umann, J., Guid, L. D. A. ve Grazzian, E. D. S., “Presenteeism In Hospital Nurses”, *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 2012, Volume: 20, Number: 1, ss.159-166.
- Uyargil, C., Özçelik A. O., Adal, Z., Dünder, G., Ataay, İ. D., Sadullah, Ö., Acar, C., Tüzüner, L., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Basım, İstanbul.
- Uymaz, A. O., ”Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2013, 24 No:75, ss.38-57.
- Uz, A., “Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi”, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2011, 2 (1), ss.59-94.

- Üçok, D. ve Turgut, T., “İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 2014, 9(3), ss.163-179.
- Ülbeği, İ. D., Mimaroğlu Ö. H., ve Özgen, H., “Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 23(1), ss.1-12.
- Ülker, H., (1995), Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Ankara: Todaie Yayını, ss.185-192.
- Ünlü, T., (2009), Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı.
- Varol, M., (1995), Kamu Görevlisi, Siyaset ve Ahlak: Bir Örnek Olay, (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Ankara: Todaie Yayını, ss.221-241.
- Vries, M. K., (2007), Liderliğin Gizemi, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul.
- Wallace, H. M. ve Baumeister, R. F., The Performance Of Narcissists Rises And Falls With Perceived Opportunit, For Glory. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 2002, 82(5), ss.819-834.
- Warren, C. L., White, S.I., Wicks, M. M. N., Chang, C. F., Gourle, D. ve Rice, M., “Cost Burden Of The Presenteeism Health Outcome: Diverse Workforce Of Nurses And Pharmacists”, *Joem*, 2011, Volume: 53, Number: 1, ss.90-99.
- Western, S., (2008), Leadership A Critical Text, Sage Publication Ltd., London.
- Wheeler, E. P., “The Rise And Progress Of The Merit System”, *Political Science Quarterly*, (1919, September), 34 (3), ss.486-492.
- Whitehouse, D., “Workplace Presenteeism: How Behavioral Professionals Can Make A Difference”, *Behavioral Healthcare Tomorrow*, 2005, 14, ss.32.
- Willingham, J.G., “Managing Presenteeism And Disability To Improve Productivity”, *Benefits&Compensation Digest*, 2008, 45(12), ss.10-14.

www.sgk.gov.tr, 30.09.2021.

www.tdk.gov.tr, 09.05.2021.

Yalım, D., (2005), *Hastayız Yine De Ofisteyiz, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Ed.Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Yaşamış, F. D., “Osmanlı Devlet Yönetimi: Başlangıç Yılları”, *Türk İdare Dergisi*, 2001, 73 (432), ss.1-32.

Yatkın, A., “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2007, 9(1), ss.126-147.

Yavaş, A. (2016). “Sectoral Differences In The Perception Of Toxic Leadership”, *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 2016, 229, ss.267-276.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yelboğa, A., “Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*, 2012, 12/2, ss.171-182.

Yıldırım, A. (2010), *Etik Liderlik ve Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, M., “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 11/2, ss.353-380.

Yıldız, H. ve Yıldız, B., (2013), “İş Yaşamında Presenteeism-Sözde Var Olma-Olgusu: Sağlık Ve Verimlilik Açısından Önemi”, *Konya. 7. Ulusal Sağlık Ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı*.

- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R., “Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002, 3/2, ss.17-31
- Yılmaz, H. ve Karahan A., “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2009, 14. 3, ss.197-214.
- Yukl, G., (2012), *Leadership İn Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, Ö., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaleznik, A., “Managers And Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review*. 1992, Vol.70, Issue.2, ss.126-135.
- Zapf, D., “Organizational, Work, Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work”, *International Journal Manpower*, 1999, Vol.20 (1/2), ss.70-85.
- Zel, U., (2011), *Kişilik ve Liderlik*, C: 3, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK.1 Anket Örneği

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bir akademik çalışmada kullanılacaktır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu anketin doldurulmasıyla çalışmamıza sağladığınız katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hanifi KARAÇINAR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

I. BÖLÜM – Demografik Veriler

Aşağıdaki sorularda; durumunuza uyan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz

- Erkek Kadın

2. Medeni Durumunuz

- Bekâr Evli

3. Yaşınız

- 16-25 26-35 36-45 46 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

- Okuryazar İlköğretim Lise Ön lisans Lisans ve üstü

5. Pozisyonunuz

- Mavi yaka Beyaz yaka

6. Çalışma süreniz

- 0-5 yıl 6-10 yıl 10-15 yıl 16 yıl ve üzeri

7. Gelir Düzeyiniz

- Asgari Ücret(AÜ) AÜ.-4000 ₺ 4001-5500 ₺ 5500 ₺ ve üzeri

8. İşletmenizin çalışan sayısı

- 51-100 101-300 301 ve üzeri

II. BÖLÜM - İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı

Aşağıdaki soruları ilk yöneticinize göre değerlendirerek size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Ör. (1 2 3 4 5)



S.NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1.	Astlarına fazla iş verir.	1	2	3	4	5
2.	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.	1	2	3	4	5
3.	Astlarına yapamayacağı işler verir.	1	2	3	4	5
4.	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.	1	2	3	4	5
5.	Kendini çok beğenir.	1	2	3	4	5
6.	Astlarını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
7.	Başkalarına ve astlarına iftira atar.	1	2	3	4	5
8.	Astlarını birbirine düşürür.	1	2	3	4	5
9.	Yalan söyler.	1	2	3	4	5
10.	Astlarını tuzağa düşürür.	1	2	3	4	5
11.	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.	1	2	3	4	5
12.	Astlarını aşağılar.	1	2	3	4	5
13.	Astlarını azarlar	1	2	3	4	5
14.	Astlarını küçük düşürür.	1	2	3	4	5
15.	Astlarıyla dalga geçer.	1	2	3	4	5
16.	Astlarına kaba davranır.	1	2	3	4	5
17.	Astlarına hakaret eder.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM - Kayırmacılık

Aşağıdaki sorularda size göre en uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz. Ör.(1 2 3 4 5) ○

S.NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1.	Bu işletme eleman alımında tanıdıklara öncelik vermektedir.	1	2	3	4	5
2.	Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	1	2	3	4	5
3.	Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
4.	Bu işletmeye eleman alımında kişilerin yeterliliklerinden ziyade işletme yönetimine yakınlıkları önemlidir.	1	2	3	4	5
5.	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	1	2	3	4	5
6.	Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
9.	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	1	2	3	4	5
10.	Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	1	2	3	4	5
11.	İşletmede tanıdığı olan çalışanların işi her zaman kolaylaştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
12.	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	1	2	3	4	5
13.	Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	1	2	3	4	5
15.	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	1	2	3	4	5
17.	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesi süreci hak ve adalet ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM - Presenteizm (İşte Varolamama)

Aşağıdaki sorularda size göre en uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz. Ör.(1 2 3 4 5) ○

S.NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1.	Sağlık problemim yüzünden, işimdeki stresle başa çıkmak çok daha zordu.	1	2	3	4	5
2.	Sağlık problemim olmasına rağmen, işimdeki zor görevleri bitirebildim.	1	2	3	4	5
3.	Sağlık problemim işimden zevk almamı engelledi.	1	2	3	4	5
4.	Sağlık problemimden dolayı işle ilgili görevleri bitirme konusunda umutsuz hissettim.	1	2	3	4	5
5.	Sağlık problemim olmasına rağmen hedeflerime ulaşmaya odaklanabildim.	1	2	3	4	5
6.	Sağlık problemim olmasına rağmen, bütün işlerimi tamamlayacak kadar enerjik hissettim.	1	2	3	4	5

* Değerli zamanınızı ayırıp soruları sabırla cevapladığınız için teşekkür ederim.

EK.2 Ölçek Kullanım İzinleri

1. İşyerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği Kullanım İzni

Kimden: Ufuk Başar
Gönderme Tarihi: 16 Ağustos 2020 Pazar 16:25
Kime: Hanifi KARAÇINAR
Konu: Re: İşyerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği Kullanım İzni

Hocam merhaba,

İçiniz için teşekkür ederim. Elbette kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ufuk Başar
Dr. Öğr. Üyesi

Kimden: Hanifi KARAÇINAR
Gönderme tarihi: Pazar, Ağustos 16, 2020 4:22 ÖS
Kime:
Konu: İşyerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba hocam,

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütmekte olduğum doktora tez çalışmamda veri toplama aracı olarak geliştirdiğiniz "İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,
Hanifi KARAÇINAR

2. Kayırmacılık Ölçeği Kullanım İzni

Kimden: Tuncer Asunakutlu
Gönderme Tarihi: 16 Ağustos 2020 Pazar 20:23
Kim: Hanifi KARAÇINAR
Konu: Re: Kayırmacılık Ölçeği Kullanım İzni

Sayın Karaçınar,

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim. Ölçeği kullanmanız bizi memnun eder. Çalışmalarınızda başarılar dilerim. İçten selamlarımla.

Prof.Dr.Tuncer Asunakutlu

16 Ağs 2020 Pzr 16:22 tarihinde Hanifi KARAÇINAR : umu yazdı:

Merhaba hocam,

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütmekte olduğum doktora tez çalışmamda veri toplama aracı olarak geliştirdiğiniz "Kayırmacılık Ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Hanifi KARAÇINAR

2. Kayırmacılık Ölçeği Kullanım İzni

Kimden: Umut Avcı
Gönderme Tarihi: 18 Ağustos 2020 Salı 13:17
Kime: Hanifi KARAÇINAR
Konu: Re: Kayırmacılık Ölçeği Kullanım İzni

Hanifi,
Doktora tez çalışmasında atıf yaparak "Kayırmacılık Ölçeğini" kullanmandan sakınca yoktur.

Çalışmalarında başarılar dilerim.

Hanifi KARAÇINAR . 16 Ağu 2020 Paz, 16:22 tarihinde şunu yazdı:


Merhaba hocam,

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütmekte olduğum doktora tez çalışmamda veri toplama aracı olarak geliştirdiğiniz "Kayırmacılık Ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Hanifi KARAÇINAR

--
Prof. Dr. Umut AVCI
Muğla Sıtkı Kocman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü



3. Presenteizm Ölçeği Kullanım İzni


Kimden: Özge GÜDÜ DEMİRBULAT
Gönderme Tarihi: 16 Ağustos 2020 Pazar 17:04
Kime: Hanifi KARAÇINAR
Konu: Re: Presenteizm Ölçeği Kullanım İzni

Merhabalar, elbette kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim, sevgilerimle.

From: Hanifi KARAÇINAR <
Sent: Sunday, August 16, 2020 4:22:33 PM
To:
Subject: Presenteizm Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba hocam,
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütmekte olduğum doktora tez çalışmamda veri toplama aracı olarak; Koopman ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve tarafınızdan Türkçeye uyarlanan "Presenteizm Ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,
Hanifi KARAÇINAR



EK.3 Etik Kurul Karar

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/07/2021-E.89831

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu		
Oturum Tarihi : 30.07.2021	Oturum Sayısı : 14	Karar Sayısı : 2021/14-3
Etik Açından Uygun		
Çalışma Adı	ÇALIŞANLARIN KARANLIK LİDERLİK VE KAYIRMACILIK ALGILARININ PRESENTEİZM (İŞTE VAROLAMAMA) ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	
Araştırmacılar	Doktora Öğrencisi Hamifi Karaçınar (Yürütücü) Prof.Dr. Lütüfiye ÖZDEMİR (Danışman)	
Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER Kurul Üyesi Prof.Dr. Lütüfiye ÖZDEMİR Sekreter Hatice CİHAN		

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=3837&eD=B3UKY8828E&eS=89831> adresinden yapılabilir. (PIN:84172)