

**T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**



**YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN AYDINLIK VE KARANLIK
YÜZÜNÜN, KARŞILIKLI DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR HİZMET
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Altan DOĞAN**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

TEMMUZ-2024, MERSİN

**T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN AYDINLIK VE KARANLIK
YÜZÜNÜN, KARŞILIKLI DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR HİZMET
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Altan DOĞAN
ORCID No: 0000 0001 7862 4479**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
ORCID No:0000 0003 4090 5309**

TEMMUZ-2024, MERSİN

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi

beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to Mersin University.

17.07.2024 / 17 JULY 2024

İmza / Signature

Altan DOĞAN

ÖZET

YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN AYDINLIK VE KARANLIK YÜZÜNÜN, KARŞILIKLI DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Yönetici ve çalışanların karanlık yüzü, işletme normlarına uymayan işlevsiz davranışları ifade ederken, aydınlık yüzleri işletme ve çalışanlar için olumlu sonuçlara sebebiyet veren, iş davranışlarını açıklamaktadır. Gerek karanlık yüz gerekse aydınlık yüz kişisel, örgütsel ve yönetsel nedenlere dayanmakta olup, bilerek yapılan amaçlı davranışlardır. Karşılıklı etkileşimi irdelemek karşılıklı anlayış geliştirmeye katkıda bulunabilir. Yönetici ve çalışan davranışları üzerine çokça araştırma yapılmakla birlikte, karşılıklı olarak birbirlerindeki olumlu ve olumsuz davranışları aynı çalışmada bir arada ele alan ve etkileşimlerini ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır. Araştırmanın temel amacı yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin, karşılıklı olarak değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Bu sayede, örgütlerde iki önemli taraf olan, yönetici ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin neler olduğu, bu yüzlerin hangi durumlarda ortaya çıktığı ve sonuçları konusunda bir tespitde bulunarak karşılıklı anlayış geliştirilmesine ilham vereceği düşünülmektedir. Nihayetinde, tüm tarafların arzu ettiği, daha huzurlu, mutlu ve başarılı çalışma ortamı yaratılmasına, yönetici ve çalışanların karşılıklı etkileşime sokulması yoluyla empati yapmaları sağlanarak katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmada, soru formu ve odak grup görüşmesi yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırma evreni, Türkiye genelinde hizmet veren bir gümrük müşavirliği firmasının, Çukurova Bölge Müdürlüğüne bağlı Mersin, Adana, Gaziantep illerindeki şubeleri ile İskenderun ve Yumurtalık ilçelerindeki şubelerinde çalışan 15 yönetici ve 45 çalışan olmak üzere toplam 60 kişidir. Evrenin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmacıların aynı iş yerinde yönetici olması nedeniyle katılımcılara soru formu dağıtılmış ve belirli bir sürede formları doldurup tarafımızca belirlenen bir kutuya atmaları istenmiştir. Odak Grup Görüşmesi şubelerdeki toplantı salonlarında 4-5 kişilik gruplar halinde yüz yüze yapılmıştır. Yöneticilere ve çalışanlara yapılandırılmış aynı 8 soru yöneltilmiştir. Soruların geliştirilmesinde, araştırmanın amacına uygunluk gözetilmiş, araştırmacıların çalışma hayatına ilişkin gözlemlerinden ve katılımcılarla yapılan pilot görüşmeden yararlanılmıştır. Toplanan verilere içerik analizi uygulanmış ve kelime tekrar sayısından frekans dağılımları elde edilmiştir. Yönetici ve çalışanlar günlük iş ortamında hem aydınlık hemde karanlık yüzlerini karşılıklı olarak göstermektedirler. Yöneticilerin aydınlık yüzleri daha ziyade işler yolunda olduğunda, çalışanların sorun çözme becerileri yükseğe ve kendi konfor alanları zarar görmediğinde ortaya çıkmaktadır. Kriz ve sorun anlarında, üst baskısı ve müşteri şikayetlerinde karanlık davranışlar göstermektedirler. Yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzü karşılıklı etkileşimlerinden etkilenmektedir. Karşılıklı olarak olumlu davranışları olumlu sonuçlar doğururken olumsuz davranışları ise olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bununla birlikte karanlık davranışların aydınlık davranışlara evrilmesinde yöneticilerin kilit rol oynadığı düşünülmektedir. Yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinin iyi olması astların doğru iş çıkarmasına, işlerin doğru yapılması da yöneticilerin astlarına karşı ilişkisel davranışını olumlu etkilediği anlaşılmıştır. Dolayısıyla, doğru ilişkiler doğru işe, doğru iş de doğru ilişkiler kurulmasına kaynaklık etmektedir sonucuna varılabilir. Örgüt yöneticilerine doğru davranışlarda örnek olması, stresi azaltıcı tedbirler alması, daha sistemli çalışarak aşırı iş yorgunluğunun azaltılması ve karşılıklı anlayış geliştirmeleri için duyarlılık eğitimleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilerin aydınlık yüzü, Yöneticilerin karanlık yüzü, Çalışanların aydınlık yüzü, Çalışanların karanlık yüzü, Hizmet sektörü.

Danışman: Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, Mersin Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Anabilim dalı, Mersin.

ABSTRACT

MUTUAL EVALUATION OF THE LIGHT AND DARK SIDE OF MANAGERS AND EMPLOYEES: RESEARCH IN A SERVICE BUSINESS

While the dark side of managers and employees expresses dysfunctionnal behaviors that do not comply with business norms, the bright side explains business behaviors that lead to positive results for the business and employees. Both the dark face and the light side are based on personal, organizational and managerial reasons and they are purposeful behaviors done on purpose. Examining mutual interaction can contribute to developing mutual understanding. Although there is a lot of research on manager and employee behaviors, no studies have been found that examine each other's positive and negative behaviors together in the same research and reveal their interactions. The main purpose of the research is to reveal the mutual evaluations of the bright and dark sides of managers and employee. In this way, it is thought that it will inspire the development of mutual understanding by determining what the bright and dark sides of managers and employees, two important parties in organizations are in what situations these faces emerge and their consequences. Ultimately, it is aimed to contribute of a more peaceful, happy and successful working environment desired by all parties, by enabling managers and employees to empathize through mutual interaction. In the research, questionnaire and focus group interview methods were used together. The research population is a total of 60 people, including 15 managers and 45 employees, working in the branches of a customs consultancy firm serving throughout Turkey in Mersin, Adana, Gaziantep provinces and in İskenderun and Yumurtalık districts under the Çukurova Regional Directorate. The entire universe was included in the research. Since the researchers were managers at the same workplace, questionnaires were distributed to the participants and they were asked to fill out the forms within a certain period of time and throw them in a box determined by us. Focus group discussion was held face to face in the meeting rooms of the branches in groups of 4-5 people. The same 8 structured questions were asked to managers and employees. In developing the questions, compliance with the purpose of the research was taken into account and researchers observations of working life and pilot interviews with participants were participants were used. Content analysis was applied to the collected data and frequency distributions were obtained from the number of word repetitions. Managers and employees show both their bright and dark sides in the daily work environment. The bright faces of managers are more visible when things are going well, employees problem solving skills are high and their comfort zones are not harmed. They show dark behavior in times of crisis and problem, overprinting and customer complaints. The bright and dark sides of managers and employees are affected by their mutual interactions. Mutual positive behaviors lead to positive results, while negative behaviors lead to negative consequences. However it is thought that managers play a key role in the evolution of dark behaviors into bright ones. It has been understood that managers good relations with their subordinates affect the subordinates ability to do the right job and doing the job correctly positively affects the managers relational behavior towards their subordinates. Therefore it can be concluded that the right relationships lead to the right job and the right job leads to the establishment of the right relationships. Sensitivity training is recommended for organizational managers to set an example for correct behavior, take measures to reduce stress reduce excessive work fatigue by working more systematically and develop mutual understanding.

Keywords: The bright side of managers, the dark side of managers, the bright side of employees, the dark side of employees, the service sector Mersin.

Advisor: Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, Mersin University Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Mersin.

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimimi 6.5 yıl gibi uzun bir maraton sonrası tamamlamış olmanın verdiği sevinç ve mutluluğumu sizlerle paylaşmak istedim. Bu uzun, zor ve yorucu maraton nihayet sonlandı. Ümit ediyorum ki bu deneyim ve tecrübe bundan sonraki çalışmalarımda bana ışık tutacak ve yol gösterecektir.

Doktora çalışmasına başlamam konusunda bana cesaret veren ve bu süreçte bana desteğini esirgemeyen arkadaşım Doç. Dr. Ufuk ORHAN' a, doktora programına girişimde ve daha sonraki süreçlerde desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Mualla YÜCEL' e minnet ve şükranlarımı sunarım.

Sevgili tez danışmanım ve doktora ders Hocam Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, tezimin tüm süreçlerinde bana destek olduğu, cesaretlendirdiği ve her zaman arkamda olduğunu hissettirdiği için kendisine sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Tez sürecimizde bize değerli fikirleri ile destek olan ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Celil ÇAKICI' ya çok teşekkür ederim.

Tez izleme komitesi üyesi olan ve tezimin TİK süreçlerinde bize zaman ayıran ve değerli fikirlerini paylaşan hocalarım Prof. Dr. Sevgi TÜZÜN RAD ve Dr. Öğretim Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL hocalarıma katkıları ve destekleri için sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

Tez savunma jüri üyeleri Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, Prof. Dr. Oya KORKMAZ, Doç. Dr. Erdiç BALLI, Dr. Öğretim Üyesi Burcu Şefika Doğrul ve Dr. Öğretim Üyesi Ceren EVCİMEN hocalarıma bize zaman ayırıp verdikleri katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tezin yöntem kısmında ana kütle ve anakütleden seçilen örneklem üzerinde araştırma yapmama izin veren şirket Yönetimine, araştırmaya katılan tüm yönetici ve çalışanlara minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmam sırasında benden desteğini esirgemeyen ve beni cesaretlendiren aileme sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun, yorucu ve stresli doktora ve tez sürecinde büyük fedakarlıklar yaparak destek ve yardımlarını esirgemeyen eşim Gül DOĞAN'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Yönetici ve çalışanlara empati yaptırarak, iş ve yaşam kalitesinin artırılması dileğiyle...

Sevgilerimle ve şükranlarımla,

Altan DOĞAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii

GİRİŞ	1
1.ÇALIŞMANIN TANIMI	3
1.1. Problemin Tanımı	3
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırma Soruları	4
1.4. Önem ve Katkı	4
1.5. Tanımlar	5
2.YÖNETİCİLERİN AYDINLIK YÜZÜ	6
2.1. Yöneticilik Evrimi	6
2.2. Yöneticilik Kavramı ve Önemi	7
2.3. Yönetici Tarz ve Davranış Biçimleri	9
2.3.1. Demokratik (Katılımcı) Yönetici Tarzı	9
2.3.2. Tam Serbesti Tanıyan (Liberal) Yönetici Tarzı	10
2.3.3. Otokratik Yönetici Tarzı	10
2.4. Yöneticilik (Liderlik) Yaklaşımları	10
2.5. Yöneticilerin Aydınlik Yüzünün Tanımı	11
2.6. Yöneticilerin Aydınlik Yüzünün Özellikleri	12
2.7. Aydınlik Yönetici Türleri/Tarzları	13
2.7.1. Karizmatik Yönetici	13
2.7.2. Dönüşümcü Yönetici	14
2.7.3. Etkileşimci Yönetici	15
2.7.4. Vizyoner Yönetici	15
2.7.5. Etik Yönetici	16
2.7.6. Kültürel Yönetici	17
2.7.7. Hizmetkar Yönetici	17
2.7.8. Otantik Yönetici	17
2.7.9. Stratejik Yönetici	18
2.8.10. Girişimci Yönetici	19
2.8.11. Paternalist (Babacan) Yönetici	19
2.8.12. Ruhsal (Manevi) Yönetici	20
2.8.13. Dağıtılmış Yönetici	20
2.9. Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar	21
2.9.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	21
2.9.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	24
2.9.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi	27
3. YÖNETİCİLERİN KARANLIK YÜZÜ	28
3.1. Yöneticilerin Karanlık Yüzü Kavramı	29
3.2. Karanlık Yöneticiliği Ortaya Çıkartan Nedenler	31
3.2.1. İçsel faktörler	31
3.2.2. Dışsal (Çevresel) Faktörler	32
3.3. Karanlık Yöneticilik Türleri	32
3.3.1. Yıkıcı Yöneticilik	33

3.3.2. Kötü (Dark) Yöneticilik	33
3.3.3. Küçük Tiranlık(Zorbalar)	34
3.3.4. İstismarcı Yöneticilik	35
3.3.5. Zehirleyici (Toksit) Yöneticilik	36
3.3.6. Narsist Yöneticilik	37
3.3.7. Paranoyak Yöneticilik	37
3.3.8. Duygusal Bağımlı Yöneticilik	38
3.3.9. Zorlayıcı Yöneticilik	39
3.3.10. Pasif-Agresif Yöneticilik	39
3.3.11. Makyavelist Yöneticilik	40
3.3.12. Mantar Yöneticilik	40
3.4. Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar	41
3.4.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	41
3.4.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	44
3.4.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi	47
4. ÇALIŞANLARIN AYDINLIK YÜZÜ	48
4.1. Çalışan Kavramı	48
4.2. Çalışan Davranış Biçimleri	49
4.2.1. Rol Davranışları	49
4.2.2. Rol Ötesi Davranışlar	49
4.3. Çalışanların Aydınlik Yüzü Kavramı	50
4.4. Çalışanların Aydınlik Davranış Türleri	51
4.4.1. Öznel İyi Oluş Hali	51
4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık	51
4.4.3. Örgütsel Bağlılık	52
4.4.4. İşe Adanma	53
4.4.5. Örgütsel Özdeşleşme	53
4.4.6. İşe Gömülmüşlük	54
4.4.7. İşe Bağlılık	54
4.4.8. Mesleki Canlılık	55
4.4.9. İş Yeri Arkadaşlığı	55
4.4.10. Prososyal Davranışlar	56
4.4.11. Proaktif Davranışlar	56
4.4.12. Etik Davranışlar	57
4.4.13. Yenilikçi Davranışlar	57
4.4.14. Yaratıcı Davranışlar	58
4.4.15. Sorun Bildirme	58
4.5. Çalışanların Aydınlik Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar	59
4.5.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	59
4.5.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	61
4.5.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi	63
5.ÇALIŞANLARIN KARANLIK YÜZÜ	64
5.1. Çalışanların Karanlık Yüzü Kavramı	64
5.2. Çalışanların Karanlık Davranış Türleri	66
5.2.1. Üretkenlik Karşısı İş Davranışları	66
5.2.2. Otoriteye Karşı Gelme	67
5.2.3. Öç ve İntikam Alma	67
5.2.4. Hırsızlık	68
5.2.5. Saldırgan Davranışlar	68
5.2.6. Zorbalık	68
5.2.7. İşe Gelmem / Devamsızlık (Absenteeism)	69
5.2.8. İşteyken İşte Olmama (Presenteeism)	69
5.2.9. Cinsel Taciz	70
5.2.10. Alkol ve Madde Kullanımı	70
5.2.11. Yolsuzluk	71

5.2.12. Sahtekarlık	71
5.2.13. Performans Düşürme	72
5.2.14. Kariyerizm	72
5.2.15. Politik Davranışlar	72
5.2.16. İşyeri Nezaketsizliği	73
5.2.17. Sosyal Kaytarma	74
5.2.18. Sanal Kaytarma	74
5.2.19. Dedikodu ve Söylenti	75
5.2.20. Bencillik	75
5.3. Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar	76
5.3.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	76
5.3.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	77
5.3.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi	80
6.YÖNTEM	80
6.1 Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	80
6.2. Pilot Uygulama	82
6.3. Verilerin Toplanması	82
6.4. Evren ve Örneklem	83
6.5. Verilerin Analizi	83
6.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	84
6.6.1.Geçerlilik	84
6.6.1.1.İç geçerlik (İnandırıcılık)	84
6.6.1.2.Dış geçerlilik (Aktarılabilirlik)	85
6.6.2.Güvenilirlik	85
6.6.2.1. İç Güvenilirlik(Tutarlılık)	85
6.6.2.2. Dış Güvenilirlik(Teyit incelemesi)	86
6.7. Varsayımlar	87
6.8. Sınırlılıklar	87
7.BULGULAR	87
7.1.Katılımcıların Demografik Bilgileri	87
7.2.Yöneticilerin Görüşleri	89
7.2.1.Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Bulduğu Çalışan Davranışlarına İlişkin Bulgular	89
7.2.2.Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarının Yöneticilere Yansımalarına İlişkin Bulgular	96
7.2.3.Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkaran Nedenlere İlişkin Bulgular	102
7.2.4.Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Düzeltme Yollarına İlişkin Bulgular	109
7.3. Çalışanların Görüşleri	110
7.3.1.Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Bulduğu Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular	110
7.3.2.Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Duygular ve Tepkiler İle İlgili Bulgular	116
7.3.3.Çalışan Açısından Yöneticilerin olumlu ve olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenlere İlişkin Bulgular	122
7.3.4.Çalışanların Bakış Açısından Yöneticilerin Olumsuz Davranışlarını Düzeltme Yolları İle İlgili Bulgular	
SONUÇ VE ÖNERİLER	130
Sonuç	130
Öneriler	141
Yöneticilere Öneriler	142
Çalışanlara Öneriler	145
Gelecek Araştırmacılara Öneriler	145

KAYNAKLAR	147
EKLER	
EK 1 Çalışan Görüşme Formu	165
EK 2 Yönetici Görüşme Formu	166
EK 3 Çalışan Odak Grup Görüşme Formu	167
EK 4 Yönetici Odak grup görüşme formu	168
BENZERLİK RAPORU ÖZETİ	169
ÖZGEÇMİŞ	170



TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo-2.1 Yöneticilik Tanımları	8
Tablo-2.2 Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	22
Tablo-2.3 Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	25
Tablo-3.1 Yöneticilerin Karanlık Kişilik Boyutlarının Farklı Şekillerde Sınıflandırılması	30
Tablo-3.2 Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	42
Tablo-3.3 Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	44
Tablo-4.1 Çalışanların Aydınlik Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	60
Tablo-4.2 Çalışanların Aydınlik Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	62
Tablo-5.1 Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	76
Tablo-5.2 Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	78
Tablo-7.1 Yöneticilerin Demografik Özellikleri	88
Tablo-7.2 Çalışanların Demografik Özellikleri	88
Tablo-7.3 Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Bulduğu Çalışan Davranışlarının Değerlendirilmesi	90
Tablo-7.4 Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarının Yöneticilerde Yaratdığı Duygular ve Tepkilerin Birlikte Gösterimi	97
Tablo-7.5 Yöneticilerin Bakış Açısından Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenlerin Bir Arada Gösterimi	103
Tablo-7.6 Yöneticilerin Bakış Açısından Çalışanların Olumsuz Davranışlarının Düzeltme Yolları	110
Tablo-7.7 Çalışanların, Yöneticilerinin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarına İlişkin Değerlendirmesi	111
Tablo-7.8 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Duygu ve Tepkiler	117
Tablo-7.9 Çalışan Gözünden Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenler	123
Tablo-8 Yöneticilerin Olumsuz Davranışlarını Değerlendirme Konusunda Çalışan Görüşleri	129

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 7.1 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumlu Bulduğu İşe Yönelik Davranışların Dağılımı	91
Şekil 7.2 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumlu Bulduğu İlişkilere Yönelik Davranışların Dağılımı	93
Şekil 7.3 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumsuz Bulduğu İşe Yönelik Davranışların Dağılımı	94
Şekil 7.4 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumsuz Bulduğu İlişkilere Yönelik Davranışların Dağılımı	95
Şekil 7.5 Çalışanların Olumlu Davranışların Yöneticilerde Yarattığı Duyguların Dağılımı	98
Şekil 7.6 Çalışanların Olumlu Davranışlarının Yöneticilerde Yarattığı Tepkilerin Dağılımı	99
Şekil 7.7 Çalışanların Olumsuz Davranışların Yöneticilerde Yarattığı Duygulara İlişkin Dağılım	100
Şekil 7.8 Çalışanların Olumsuz Davranışlarına Yöneticilerin Verdiği Tepkilerin Dağılımı	101
Şekil 7.9 Çalışanların Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel ve Yönetmel Nedenlerin Dağılımı	104
Şekil 8 Çalışanların Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı	105
Şekil 8.1 Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel ve Yönetmel Nedenlerin Dağılımı	107
Şekil 8.2 Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı	108
Şekil 8.3 Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Ailevi Nedenlerin Dağılımı	109
Şekil 8.4 Çalışanları İyi Hissettiren İşe Yönelik Olumlu Davranışların Dağılımı	112
Şekil 8.5 Çalışanları İyi Hissettiren İlişkilere Yönelik Olumlu Davranışların Dağılımı	113
Şekil 8.6 Çalışanları Kötü Hissettiren İşe Yönelik Olumsuz Davranışların Dağılımı	114
Şekil 8.7 Çalışanları Kötü Hissettiren İlişkilere Yönelik Olumsuz Davranışların Dağılımı	115
Şekil 8.8 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarına Gösterdikleri Duyguların Dağılımı	118
Şekil 8.9 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarına Gösterdikleri Tepkilerin Dağılımı	119
Şekil 8.10 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Duyguların Dağılımı	120
Şekil 8.11 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Tepkilerin Dağılımı	121
Şekil 8.12 Çalışan Bakış Açısından Yöneticilerin Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel Nedenlerin Dağılımı	124
Şekil 8.13 Çalışan Bakış Açısından Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı	126
Şekil 8.14 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel Nedenlerin Dağılımı	127
Şekil 8.15 Çalışanlarının Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı	128

Yazın incelendiğinde yöneticilerin aydınlık yüzüne ilişkin yapılan araştırmaların bazıları; karizmatik yöneticilik (Aslan, 2009), dönüştürücü yöneticilik (Özalp & Öcal, 2000), etik yönetici (Aykanat & Yıldırım, 2012), otantik yönetici (Korkmaz, 2017), hizmetlar yönetici (Tokmak, 2018), stratejik yönetici (Türk & Akbaba, 2017), proaktif yönetici (Akgündüz, Gök & Alkan, 2017), katılımcı yönetici (Ulutaş, 2011), vizyoner yönetici (Derin, Demirtaş & Doğan, 2020), etkileşimli yönetici (Eren & Titizoğlu, 2014)' dir. Yöneticinin karanlık yüzüne ilişkin yapılan bazı araştırmalar; yıkıcı yönetici (Aydınay & Çakıcı, 2019: 1203-1204), zehirli yönetici (Eriş & Arun, 2020: 1862-1863), istismarcı yönetici (Uçok & Turgut, 2014: 164-165), narsist yönetici (Özsoy & Ardic, 2017: 394), küçük tiranlık (Damar & Öztürk, 2020: 63-64)' dir.

Yapılan literatür taramasında çalışanların aydınlık yüzüne ilişkin aşağıdaki araştırmalardan söz etmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık (Altaş & Çekmecelioğlu, 2007), örgütsel bağlılık (Bilgiç, 2017), işe adanma (Bostancı, 2015), örgütsel özdeşleşme (Çarkınberk, Derin&Demirel,2011), işe gömülmürlük (Dedeoğlu, Özdevecioğlu & Oflazer, 2016), işyeri arkadaşlığı (Şahinbaş & Erigüç, 2019), prososyal davranış (Akduru,Güneri & Semerciöz, 2016), proaktif davranış (Karabay, Akpınar & Görmüş, 2020), etik davranış (Yılmaz & Bahadır, 2011) bu araştırmalardan bazılarıdır. Çalışanların karanlık yüzüne ilişkin olarak; üretkenlik karşıtı iş davranışları (Gültaş & Erigüç, 2018), öç ve intikam davranışı (Akin, Özdevecioğlu & Ünlü, 2012), işe gelmeme/devamsızlık (Demir, 2011), sanal kaytarma davranışı (Özkan & Erbay, 2021), işyeri nezaketsizliği (Kanten, 2014), sosyal kaytarma (Taner & İştin, 2017), Kariyerizm (Yıldız, Yıldız & Alpan, 2015), işteyken işte olmama (İşçan & Moç, 2018) gibi araştırmalar yapılmıştır.

Yazında yönetici ve çalışanların davranışlarının karşılıklı değerlendirildiği çalışmalar bulunmamaktadır. Yazında çok az çalışma karşılıklı etkileri olan davranışlar arasındaki etkileşimi incelediği görülmüştür. Yöneticiliğin etkinliği konusunda bir kavrayış geliştirmek için davranışların tutarlı bir şekilde karşılıklı etkileşim içinde olduğunu göstermek gerekmektedir (Yukl, 2018:57). Bu çalışmada, tarafların karanlık ve aydınlık yüzlerine ilişkin birbirlerini karşılıklı değerlendirmeleri sözkonusudur. Tarafların birbirlerinin aydınlık ve karanlık yüzünü değerlendirmeleri sonucunda karşılıklı olarak istenen ve istenmeyen davranışların tespit edilmesi ve bu şekilde karanlık yüzün törpülenmesine, aydınlık yüzün geliştirilmesine katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümü olan giriş kısmında; araştırmanın konusu, problem ifadesi, çalışmanın amacı, araştırma soruları, çalışmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar, tezde geçen temel tanımlara yer verilerek çalışma tanıtılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, genel olarak yöneticilik kavramı ve ilgili literatür özetlenmektedir. İlk olarak yöneticilik kavramı, tanımı, kaynak taraması, yönetici davranış biçimleri ve yönetici yaklaşımı, yöneticilerin aydınlık yüzü ve türleri, ulusal ve uluslararası yazında yapılmış araştırma örneklerine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, yöneticilerin karanlık yüzü kavramı, belirleyicilerinin neler olduğu, karanlık yüzü oluşturan nedenler, karanlık yönetici türleri ve ulusal ve uluslararası yazında yapılmış araştırmalardan örnekler verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, çalışanların aydınlık yüzü kavramı, aydınlık davranış türleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile diğer çalışan aydınlık yüz davranışları açıklandıktan sonra konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalardan örnekler verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde, çalışanların karanlık yüzü kavramı, karanlık davranış türleri, üretkenlik karşıtı iş davranış türleri, ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalardan örnekler verilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümünde, yöntem ve bulgular yer almaktadır. Sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma tamamlanmıştır.

1.ÇALIŞMANIN TANITIMI

Bu bölüm, çalışmanın tanıtımını içermektedir. Bu kapsamda; problemin tanıtımı, amaç, araştırma soruları, önem ve katkı, tanımlar alt başlıklarına yer verilmektedir.

1.1. Problemin Tanımı

Örgüt yazınında yöneticilerin daha çok olumlu/aydınlık yüzü, çalışanların ise daha çok olumsuz/karanlık yüzü araştırmalara konu olmuştur. Son yıllarda yöneticilerin karanlık yönüne ilişkin bazı araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Başar, Sıgır & Basım, 2016; Başar, 2019; Ballı, 2014). Benzer şekilde çalışanların karanlık yüzüne ilişkin araştırmalarda da artış olduğu görülmektedir (Aksay & Güğçerçin, 2016; Akın, Özdevecioğlu & Ünlü, 2012; Murat & Börü, 2019).

Yazın incelendiği kadarıyla, henüz yönetici ve çalışanların karşılıklı değerlendirmelerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yönetici ve çalışanların perspektifinden aydınlık (istenen) ve karanlık(istenmeyen) davranışların belirlenmesine yönelik bir çalışmanın yapılmasının gerekli olduğu düşünülmüştür.

Örgütlerin iki tarafı olan; yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak istenen ve istenmeyen davranışlarını tespit etmek, karanlık yönlerini nasıl aydınlık yöne dönüştüreceğimiz konusunda ilham verici olabilir. Ayrıca tarafların karşılıklı olarak aydınlık yüzlerini ortaya koymaları, aydınlık yüzlerini beslemeleri örgütsel huzur ve örgütsel performans için gerekli olup her iki tarafın buna ihtiyacı vardır. Çalışma buna katkı sunabilir. Bu nedenle araştırmanın problemi; iş hayatının iki ayrılmaz tarafı olan yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilgili olumlu ve olumsuz buldukları davranışlar nelerdir? Şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı; yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin karşılıklı değerlendirmesi ve bu hususta öznel düşüncelerinin açığa çıkarılmasıdır.

Amaç, iş yaşamında yönetici ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin neler olduğu, taraflar arasında karşılıklı olarak aydınlık ve karanlık yüzlerini nelerin etkilediği, yönetici ve çalışanların karanlık yüzlerinin bireysel ve örgütsel sonuçlarının neler olabileceğini belirlemek, karanlık yüzün nasıl yönetilebileceği, aydınlık yüzün nasıl geliştirilebileceğine ilişkin öneriler geliştirmektir. Bu karşılıklı olumlu/istendik ve olumsuz/istenmedik davranışları saptamanın, olumsuz yönlerden ders çıkarma, olumlu yönlerden örnek alma açısından uygulamacılara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Bu şekilde, esasında tüm tarafların istediği, daha sağlıklı insan ilişkilerinin olduğu, huzurlu, bir iş yaşamına katkı sağlamak nihai amaç olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırma soruları

Çalışan perspektifinden araştırma soruları şunlardır:

- 1)Çalışanlar yöneticilerinin hangi davranışlarını olumsuz/istenmedik olarak değerlendirmektedirler?
- 2)Çalışanlar yöneticilerinin hangi davranışlarını olumlu/istendik olarak değerlendirmektedirler?
- 3) Yöneticilerinin karanlık/olumsuz davranışları kendilerini ne şekilde etkilemektedir?
- 4) Yöneticilerinin aydınlık/olumlu davranışları kendilerini ne şekilde etkilemektedir?
- 5) Yöneticilerinin aydınlık yüzüne çalışanlar nasıl tepkiler vermektedir?
- 6) Yöneticilerinin karanlık yüzüne çalışanlar nasıl tepkiler vermektedir?
- 7) Yöneticilerin aydınlık ve karanlık yüzlerinin ortaya çıkmasına neden olan ortamsal/çevresel koşullar nelerdir?
- 8) Yöneticilerin aydınlık yüzü nasıl beslenebilir ve geliştirilebilir?

Yönetici perspektifinden araştırma soruları ise şunlardır:

- 1)Yöneticiler çalışanlarının hangi davranışlarını olumsuz/karanlık olarak değerlendirmektedirler?
- 2)Yöneticiler çalışanlarının hangi davranışlarını olumlu/aydınlık olarak değerlendirmektedirler?
- 3) Çalışanlarının aydınlık yüzü yöneticileri nasıl etkilemektedir?
- 4) Çalışanlarının olumsuz/karanlık yüzü yöneticileri nasıl etkilemektedir?
- 5) Çalışanların aydınlık yüzüne yöneticiler nasıl tepkiler vermektedir?
- 6) Çalışanların karanlık yüzüne yöneticiler nasıl tepkiler vermektedir?
- 7) Çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin ortaya çıkaran ortamsal/çevresel koşullar nelerdir?
- 8) Çalışanların istenmedik davranışları örgütçe arzu edilen davranışlara nasıl dönüştürülebilir?

1.4. Önem ve Katkı

Bu çalışmanın önemi ve alana sağlayacağı katkılar şu şekilde sıralanabilir:

1-Yönetim eski bir sanat yeni bir bilimdir. Bu nedenle örgüt yazınında en çok çalışılan konu liderlik/yöneticiliktir. Yeni bir araştırma konusu olması nedeniyle, yöneticilerin karanlık yüzünü tüm boyutlarıyla anlamaya dönük çalışmalara gereksinim vardır.

Ayrı ayrı çalışılan karanlık ve aydınlık davranışlar bu çalışmada bir arada yer alacağı için madolyonun iki yüzüne de bakılacak ve böylelikle daha bütüncül bir görüş elde edilebilecektir.

2- Çalışma hayatının yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki tarafı vardır. Genellikle çalışmalarda tek yönlü bakış açılarına yer verilmişken bu çalışma da taraflar karşılıklı olarak birbirlerini değerlendireceklerdir. Bu durum iki bakış açısını birlikte görme şansı verecektir.

3-Yazında genellikle yöneticilerin olumlu, çalışanların olumsuz davranışları üzerine araştırmalar çoğunluktadır. Bu çalışma tarafların hem olumlu hem olumsuz davranışlarını bir arada konu edinmektedir. Çalışmada, tarafların birbirini rahatsız eden olumsuz/istenmedik davranışları belirlenirken aynı şekilde mutlu eden istenen davranışları da ortaya çıkarılmış olacaktır.

4- Karanlık davranışlar iş yaşamında uzun dönemli olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranışlarından olumlu davranışlarına kıyasla daha fazla etkilendikleri gözlenmektedir. Aynı şey yöneticiler için de geçerli olabilir. Araştırmada, karşılıklı olarak karanlık ve aydınlık davranışlardan nasıl etkilendikleri ve karanlık ve aydınlık davranışlara nasıl tepki verdikleri belirlenmesi neticesinde, bu çalışma tarafların karşılıklı anlayış geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

5-Yönetici ve çalışanların karanlık ve aydınlık yüzleri birbirlerinin hayatını, mutluluğunu, performansını etkileyen davranışlardır. Karşılıklı değerlendirme bu gerçekliğin, farkındalığa dönüşmesine katkı sağlayabilir.

6-Tarafları karanlık ve aydınlık davranışlara yöneltten ortamsal koşulların tespit edilmesi, konuya daha nedensel bakmaya katkı sağlayabilir.

7-Aynı araştırmada karşılıklı davranışsal değerlendirmelerin literatür de bir ilk olma özelliği taşıyacağı düşünülmektedir.

8- Bu çalışmanın iş yaşamında yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini anlamalarına, tanımalarına, kişilerin performansının artmasına, işin verimliliğinin artmasına ve iş yeri mutluluğunun sağlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bu yönüyle uygulamacılara yol gösterici olabileceği ve çalışmanın Türkiye’de yapılacak bu alandaki yeni araştırmalara ve yönetim yazınına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın, tüm bu yönleriyle; örgütler, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemli olduğuna inanılmaktadır.

1.5. Tanımlar

Bu çalışmada temel alınan tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Yöneticilik: Yöneticilik, ortak eylemler için anlamlı bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için isteklilik yaratmaktır (Jacobs & Jaques, 1990: 283).

Yönetici: Belirlenmiş koşullar dahilinde, örgütsel, kişisel yada grup hedeflerini gerçekleştirmek için, başkalarının faaliyetlerine etki eden ve onları yönlendiren kişidir (Koçel, 2005: 583).

Yöneticinin Aydınlık Yüzü: Çalışanları belirli hedefler doğrultusunda yönetebilme ve yönlendirme işini yaparken yapıcı ve düzeltici olumlu davranışlar göstermesidir (Selçuk, 2018: 13).

Yöneticinin Karanlık Yüzü: Yöneticilerin kişiliğindeki olumsuz (karanlık) yönlerinin yöneticinin kararlarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemesi ve yansımasıdır (Olafson & Johannsdottir, 2004: 319).

Çalışan: Bir iş sözleşmesine bağlı olarak üretme fikri ve bedeni emeğiyle katılan, emeğinin karşılığında ücret alan kişilerdir (Saruhan & Yıldız, 2014: 3).

Çalışanların Aydınlik Yüzü: Çalışma ortamındaki pozitif sonuçların elde edildiği olumlu davranışlardır (Kanten & Kanten, 2016: 16).

Çalışanların Karanlık Yüzü: Etik olmayan ve illegal görülen servet, güç kazanmak, intikam almak için sistematik yapılan, başkalarına ve örgüte zarar veren haksız davranışlardır (Linstead, Marechal & Griffin, 2014: 167).

2. YÖNETİCİLERİN AYDINLIK YÜZÜ

Yöneticilik her alanda görülebilecek bir kavram olarak yazında yerini almıştır. Kavram olarak “liderlik” (leadership) ile “yönetici” (Manager) örgütlerde ve işletmelerde aynı anlamda kullanılan kavramlardır (Usta, 2016: 4). Bu çalışmada da aynı anlamda kullanılacak olup, lider kavramı yerine yönetici kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

İş hayatında üstleri niteleyen kavram yöneticilerdir. Yöneticilerden beklenen formel otoriteye dayanarak yöneticilik yerine liderlik yapmalarıdır. Yöneticilerin aydınlık yüzü, olağanüstü gücü ve yetkisi olan kişiler olmayıp, çalışanları etkileme gücü ve yeteneği olan, çalışanların kabul ettiği, desteklediği, üstün yetenekli kişidir (Aytürk, 2014: 82).

Bu bölümde yöneticilerin aydınlık yüzü hakkında detaylı bilgi verilmeye çalışılacaktır. Ancak ondan önce, yöneticilik evrimi, kavramı ve önemi, tanımı, tarz ve yaklaşımları ve davranış biçimleri başlıklarına kısaca değinmekte yarar görülmektedir.

2.1. Yöneticilik Evrimi

Yöneticilik fikrinin gelişimi antik çağlara dayanır ve eski Roma, Yunan ve Truva medeniyetleri hakkında yapılan araştırmalarda yöneticiliğin çoğunlukla doğuştan geldiği ve rol davranışının eğitimler ve deneyimler ile kazanıldığı tespit edilmiştir (Avery, 2004: 3). Plato, Socrates ve Aristotle gibi düşünürler yöneticiliğin sosyal ve ekonomi ile ilgili kurumlarda etkilerini ölçmüşlerdir. Plato M.Ö.360 yılında yazdığı “Devlet” isimli eserinde ideal yöneticiyi; emir veren, erdemli ve sonuç odaklı kişi şeklinde tanımlarken, M.Ö.350 de Aristotle, yöneticiliğin erdemden yoksun olduğunu ve eğitilmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda yöneticilik kavramının çok eskilere dayandığını söylemek mümkündür. Günümüz yöneticilik kavramının temelleri ise 18. yy ve “Aydınlanma Dönemi” olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticilik ile ilgili ampirik araştırmaların çoğunluğu 1930 ve 1970’li yıllarda Kuzey Amerikalı ve İngiliz bilim insanları tarafından gerçekleştirilmiştir.

1970’li yıllarda yöneticilik kavramı daha ziyade sosyal bilimler alanında araştırılmış ve kavrama yönelik teorik bilgiler geliştirilmiştir (Usta, 2016: 3-4).

1980’lerde Avrupalı ve Japon sosyal bilimciler yazdıkları makaleler ile yöneticilik çalışmalarına katkı sağlamışlardır. 1990’lı yıllarda yöneticilik ile ilgili 7500 adet bilimsel çalışma yapılmıştır (Mendenhall, Osland, Bird, Oddov & Maznevski, 2013: 1).

21. yy da yöneticilik kavramının tarihsel gelişimi içinde birçok yöneticilik yaklaşımının geliştirildiği ve araştırmalara kaynak sağladığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda öne çıkan yöneticilik yaklaşımlarının günümüz modern yöneticilik yaklaşımlarına da ışık tutacağı düşünülebilir (Polat, 2015: 16-17). Yöneticilik zaman içinde farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Tablo 1 de görüleceği üzere yöneticiliğin zamana bağlı olarak, hem yöneticilik ihtiyaçlarının değişmesi hem de yöneticiliği etkileyen karmaşık ağ yapısı nedeniyle farklı özelliklerini öne çıkarmıştır. Zamana bağlı değişimin yapısı gereği yöneticiliğin, sürekli olarak, farklı zamanlarda ve farklı şekillerde tanımlanabileceği sonucuna ulaşılabilir (Northouse, 2014: 2).

2.2. Yöneticilik Kavramı ve Önemi

Bir örgütte örgütü yöneten ve söz sahibi olan; hedef, politika, ilke, strateji ve amaç belirleyen ve amaçlar ile uyumlu kararlar verebilen, çalışanlar arası uyum, işbirliği, eşgüdümü oluşturan kişi, örgütte yönetici konumunda olan kişidir. Yöneticilik, her yöneticinin yönetsel yeteneklerinden birisidir. Yönetimde liderlik, örgütü en başarılı şekilde temsil etmek ve çalışanları örgütün hedef, ilke, amaçlarını etkileme, güdüleme, yöneltme işlevidir. Bu yönüyle lider yöneticiyi çağrıştırmaktadır. Yönetimde liderlik, belirlenmiş koşullar dâhilinde, kişisel ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerine etki etmesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 583).

Yönetim ve yöneticilik ile ilgili onlarca tanım olduğu söyleneceği üzerinde en mutabık kalınan tanımlar; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma faaliyeti yönetim, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşılmasını sağlayan kişi de yönetici olarak ifade edilir (Koçel, 2005: 583) Tablo 1 de 1950 li yıllardan bu yana yapılmış yöneticilik tanımlamaları görülmektedir. Tanımların farklılık gösterdiği ancak başka insanları yönlendirmekle ilgili bir eylem olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1 Yöneticilik Tanımları

Hemphill ve Coons, (1957)	Yöneticilik, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere grup aktivitelerini yönlendirme davranışdır.
Katz ve Kahn, (1978)	Örgütün rutin kuralları ile mekanik uyumu üzerindeki etkinin arttırılmasıdır.
Burns, (1978)	Yöneticilik; araçsal, politik, psikososyal ve diğer kaynakların, çalışanların güdülerini tatmini için kullanılmasıdır.
Smircich ve Morgon, (1982)	Yöneticilik, insanların kendileri dışındaki diğer insanların gerçekliklerini tanımlama ve belirlemede başarının sağlandığı süreçte ortaya çıkar.
Roach ve Behling, (1984)	Yöneticilik, bir amacı gerçekleştirmek için organize olmuş bir grubu etkileme sürecidir.
Jacobs ve Jaques, (1990)	Yöneticilik, ortak eylemler için anlamlı bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için isteklilik yaratmaktır.
Schein, (1985)	Yöneticilik; kültürün dışında kalarak, daha uyumlu olan değişimi yaratma yeteneğidir.
Drath ve Palus, (1994)	Yöneticilik, insanların anlayacağı ve bağlanacağı birlikte yapmaktan zevk alacağı şeyler yapma sürecidir.
Eren, (2002)	Yönetici grubu yönlendiren, örgütleyen ve plan kapsamında harekete geçiren kişi, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme şeklinde özellikleri olan kişi şeklinde tanımlanmıştır.
Ülgen ve Mirze, (2007)	Yöneticilik, çalışanları etkilemek ve çalışanların gösterdiği mücadelenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek hedefine yönltilmesidir.
Güney, (2012)	Yöneticilik, daha fazla inanmayı, cesareti, etkilemeyi, bilgiyi, zekayı, yaratıcı düşünmeyi, vizyon oluşturmaya ifade etmektedir.
Koçel, (2013)	Yöneticilik, bazı şartlar altında ve belirli kişisel ve grup amaçlarını başarmak için, başka kişilerin faaliyetlerini etkilemesi, yönlendirmesi sürecidir.
Northouse, (2014)	Yöneticilik, kişilerin ortak amacı doğrultusunda grubu etkilediği süreçtir.
Daft, (2015)	Yöneticilik, paylaşılan amaçlardan elde edilen çıktılar ve çalışanlar ile yönetici arasındaki etkileme ilişkisidir.

Kaynak: Doğan, 2017: 10-12; Alkın & Ünsar, 2006: 5-8; Yukl, 2018: 2-3

2.3. Yönetici Tarz ve Davranış Biçimleri

Yöneticilerin tutum ve davranışları, yöneticilik geçmişinden, zaman içinde sahip olduğu bilgi ve deneyimlerden etkilenir. Geçmişte uygulanan yöneticilik davranışları, çalışanlar ile arasında mesafe koyma şeklindeyken, günümüz yöneticilik anlayışında bu durum yöneticilere ulaşılabilir olmak şeklinde evrimleşmiştir (Baltaş, 2018: 143). Küresel rekabet ortamında örgüt faaliyetlerinin güçlü şekilde yürütülmesi için değişen şartlar ve kişilerin bakış açısı nedeniyle bilim insanları tarafından yeni yöneticilik yaklaşımları geliştirilmiştir (Çağlar, 2004: 91; Saç, 2019: 6). Yeni müşteri talepleri, bilgi seviyelerinin değişmesi, yönetim ve organizasyon alanındaki değişimler, yeni tanımlar, yeni yöneticilik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur (Saç, 2019: 6).

Yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörler çok boyutludur. Bunlar; **kişisel özellikleri**; kişiler arası ilişkiler, haberleşme ve iletişim yeteneği, **kişileri yönetme ve idare etme yeteneği**; yaratıcılık, sistemli düşünme, empati kurma, **fiziksel özellikleri**; sağlığı, fiziki, **zihinsel özellikleri**; iradesi, şahsi disiplini, inisiyatif alması, muhakeme yeteneği, özgüveni, kültürel billinci, **duygusal özellikleri**; kişisel kontrol, denge, tutarlılık, **genel özellikleri**; hizmetkar olmak, başkalarını desteklemek, farklılıkları yönetmek, politik bilinç, **sosyal yetenekleri**, işbirliği ve dayanışma şeklinde olup, tüm bu boyutlar yönetici davranışlarını şekillendirmekte ve farklılaştırmaktadır (Alkın & Ünsar, 2006: 16-28).

Yönetici davranışı, yöneticilerin çalışanları ve takipçileriyle olan ilişkilerindeki tutumları ile ilgilidir. Günümüze gelene kadar yapılan yöneticilik çalışmalarında birçok farklı yöneticilik davranışından söz edilmiş olmasına rağmen temel olarak üç yöneticilik davranışından söz edilebilir. Bunlar otokratik yönetici, demokratik yönetici, tam serbesti tanıyan yönetici davranış biçimleridir. Bu üç yönetici davranışının oluşmasında durumsal faktörler öne çıkmaktadır. Örneğin, kişilik, kültürel yapı, iş tecrübesi, ortam şartlarının belirsizliği, işin aciliyeti, zaman baskısı gibi faktörler yönetici davranışını ve tarzını etkilemektedir (Eren, 2017: 461-462).

Birçok yönetim tarzından bahsedilse de en çok şu üç temel ayırım kabul görür. Bunlar demokratik, otokratik ve liberal (tam serbesti tanıyan) yönetim davranış biçimleridir. Bu yönetim tarzları tanım, avantaj ve dezavantaj olarak aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. Demokratik (Katılımcı) Yönetici Tarzı

Demokratik ve katılımcı yöneticilikte yöneticiler, çalışanları yönetime dâhil ederler ve yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşırlar. Yöneticiler, hedeflerin, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında, iş emirlerinin verilmesinde çalışanlara da söz hakkı verirler (Eren, 2017: 461). Yöneticiler karra alırken, çalışanların önerilerini ve fikirlerini dinlemektedirler (Güney, 1997: 213).

Yöneticiler örgüt hedeflerini çalışanların ve örgütün kararlarına göre yönetmekte, çalışanların karar alma, planlama ve örgütleme faaliyetlerine dâhil olmalarını teşvik etmektedirler. Demokratik yöneticilikte ilişkilere ve ekip çalışmasına önem verilmektedir. Yönetici grup çalışanı gibi hareket etmekte, yetkilerini çalışanlar ile paylaşmakta, eleştirilerinde ve takdirlerinde tarafsız olmaktadır.

Bu davranış tarzları çalışanlarda memnuniyet ve özgürlük hissi yaratır, çalışanların güven duymalarını geliştirir, kendini iyi hissetmelerini sağlar.

Bu yöneticilik tarzında çalışanlar, mesleki ve kişisel olarak olgunlaşır, hatalarını öğrenir. Bu yöneticilik tarzının sakıncası ise zaman ve karar sisteminin hantallaşmasına neden olmaktadır(Eren, 2008b: 453; Ballı, 2014: 69).

2.3.2. Tam Serbesti Taniyan (Liberal) Yönetici Tarzı

Yönetim ve yönetici yetkisine pek ihtiyaç duymadan, çalışanları serbest bırakan ve çalışanların hedef, plan ve programlarını yapmalarına fırsat veren yönetici davranışıdır. Yönetici örgüte kaynak temin eder ve herhangi bir konu hakkında fikir bildirir. Yöneticinin bu fikirleri çalışanları bağlamaz. Bu yöneticilik tarzında yöneticiler, yetki kullanmayı çalışanlara bırakırlar (Ballı, 2014: 69). Bu yöneticilik tarzının avantajı, çalışanlara gelişim imkânı tanınmasıdır. Yönetici kaynak ve materyal sağlamak, bunlarla ilgili sorunları çözümlenmekle sorumludur (Tengilimoğlu, 2005: 105). Bu yönetici tarzının sakıncası; otorite boşluğu yaratması, grup içi anarşinin doğmasına sebep olması ve çalışanların işletme ve yönetim hedeflerine doğru yönlendirilmemesidir(Ballı, 2014: 70).

2.3.3. Otokratik Yönetici Tarzı

Bu davranış tarzındaki yöneticiler, otorite sahibi olup gücü ellerinde bulundururlar. Yönetim yetkisi yöneticide bulunmakta ve esas olarak çalışanları yönetim alanı dışında tutmaktadırlar(Ballı, 2014: 68). Başka bir ifade ile hedeflerin, politikaların, planların belirlenmesinde çalışanların söz hakkı yoktur. Çalışanlar sadece yöneticilerinden aldıkları talimatları eksiksiz yerine getirmekle sorumludurlar. Yönetici tüm yönetim yetkisini kendisinde toplamıştır (Eren, 2017: 461).

Otokratik yöneticiler, talimatlarına uyulmasını ve saygı görmek isterler. Otokratik yöneticiler yönetim tarzı olarak yüksek verimliliği benimserler. Çalışanlardan ziyade görevle ilgilenirler ve çalışanların şahsi ihtiyaçlarına kayıtsız kalırlar. Tavsiyeleri dinlerler ancak dikkate almazlar. Kişisel inisiyatifte izin vermezler veya çalışanların bir araya gelerek kararlar almalarını kabul etmezler. Bu tarz yöneticiler, ben merkezlidirler ve örgütlerde iletişim dikey yönlü ve yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu yöneticilik tarzının önemli sakıncası; yöneticinin bencil davranması ve çalışanların inanç ve duygularını dikkate almaması gösterilmektedir.

Bunun sonucu olarak, çalışanların iş yapma isteği olumsuz biçimde etkilenir ve tatminsizlik ortaya çıkar. Buna karşılık kararların hızlı alınması ve disiplin sağlama açısından olumlu yönlerinden de bahsedilebilir (Keçecioglu, 1998: 118; Ballı, 2014: 68).

2.4.Yöneticilik (Liderlik)Yaklaşımları

Geçmişte yöneticilik üzerine birçok araştırma yapılmış ve günümüzde de hala sık araştırılan konulardan biri olmaya devam etmektedir. İlk başlarda yöneticiliğin kişisel özelliklerden şekillendiği düşünülse de günümüzde sadece kişisel özelliklerin yöneticiliği açıklamakta yetersiz kaldığı kabul edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde yöneticilerin geliştirdikleri davranışlardan etkilenebilecekleri göz önünde bulundurulmuş ve davranışsal çalışmalar yapılmıştır (Aydınay, 2019: 7).

Örgüt yazınında yapılmış liderlik araştırmaları yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle liderlik yaklaşımlarını yöneticilik yaklaşımları olarak düşünmek mümkündür.

Liderlik yaklaşımları, alanyazında yönetici kavramı ile bağ kuran ve zaman içinde sayıları giderek artan farklı birçok yaklaşımın kaynağı olmuş, yönetici literatürüne hem katkı sağlamış hem de bilimsel ilerlemenin kanıtı olmuştur (Polat, 2015: 17).

Yöneticiler üzerinde yapılan liderlik araştırmalarında yöneticilerin davranışlarına odaklanan, neo-klasik kuramcılar, insan odaklı yönetim tarzını yani demokratik tarzı önermişlerdir. Modern kuramcılar en iyi tarz yerine hangi durumda hangi tarzın daha etkin olabileceği üzerinde durmuşlardır.

1970' lerin sonundan başlayarak yönetici çalışmaları, yöneticilerin örgütsel gelişim, değişim ve adaptasyon davranışına yönelmiştir. Yönetici üzerine yapılan araştırmalar sonucunda yönetici yaklaşımlarını dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar, yönetici özelliklerini temel alarak yapılan araştırmalar; **özellikler yaklaşımı**, yönetici davranışlarını temel alarak yapılan araştırmalar; **davranışsal yaklaşım** olarak adlandırılmaktadır. Yöneticinin davranışının yanısıra bu davranışın hangi durum ve şartlara göre belirlendiğini ve etkili olduğunu temel alan araştırmalar; **durumsal yaklaşım** ve vizyon, karizma, görev ve insan bilgisini temel alan araştırmalar; **modern yaklaşımlar** şeklinde sınıflandırılabilir (Polat, 2015: 17-18; Şahin, 2012: 143-144).

2.5.Yöneticilerin Aydınlik Yüzünün Tanımı

Yöneticilerin aydınlık yüzü kaynaklarda açık şekilde tanımlanmamış olup, farklı pozitif yöneticilik türleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Selçuk, 2018: 13). Genel olarak yöneticilik ile ilgili kavram ve teoriler pozitif yaklaşım veya aydınlık yönetici çatısı altında geliştirilmiş ve incelenmiştir. Bu kapsamda otantik yöneticilik türü gibi yöneticilik yaklaşımları ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir.

Diğer aydınlık yönetici türleri arasında hizmetkâr yöneticilik, etik yöneticilik, dönüşümcü yöneticilik... gibi yöneticilik tarzları gelişmiştir. Yöneticilerin aydınlık yüzü ile yöneticilerin olumlu özelliklerine vurgu yapılmakla beraber farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir. Yöneticilerin Aydınlik Yüzü, yöneticilerin üstün niteliklerinin çalışanlarca kabul edilmesi, bu niteliklerin çalışanlara güven vermesi ve çalışanların davranışlarını etkilemesidir (Özkalp & Seçkin, 2013: 401).

Yöneticilerin aydınlık yüzü; ikna edici, çalışanlara ilham veren, teşvik eden, çalışanları ve örgütleri geliştiren, canlandıran, yükselten, çalışanlarla kişisel ilişki kurarak örgüt performansını arttıran tarzdır (Aygün & Gümüsoğlu, 2012: 2; Ekşili, 2019: 28-33). Başka bir tanımlamaya göre, yöneticilerin aydınlık yüzü, örgüt amaçları ile uyumlu çalışabilen, örgütün hedef, görev ve stratejilerini benimseyen, örgüt kaynaklarını verimli kullanabilen, çalışanları karar süreçlerine dahil ederek çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu arttıran yönetim tarzıdır (Selçuk, 2018: 17). Bir başka tanımlamaya göre, yöneticinin aydınlık yüzü, pozitif ve faydalı yönleri vurgulayan, etkili ve karizmatik rol modeli olan, etkileyici bir vizyona sahip, ortak hedefler belirlemeye çalışan, yüksek performans gösteren, çalışanlara bireysel destek sağlamayla ilgili davranışlardır (Walter & Bruch, 2010: 1).

Tanımlamalardan da anlaşılabilceği gibi yöneticiliğin aydınlık yüzünün, yöneticilerin pozitif psikoloji hareketinden etkilenecek, insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik durumuna odaklanılan davranışları içerdiği söylenebilir.

2.6. Yöneticilerin Aydınlik Yüzünün Özellikleri

Yöneticilerin aydınlık yüzü, “iyiye ve güzele yönelme” anlamına gelir. İyiliğin ve güzelliğin nasıl ve nelerden oluştuğunu ve yöneticilerin nasıl erdemli olabileceklerini araştırırlar. Aydınlik yönü ağır basan yöneticiler, engelleri aşmaya, sorunları çözmeye, rekabet gücünü arttırmaya, sadece kar elde etmek değil aynı zamanda kurumsal büyümeye, çalışanlara kendilerini göstermeleri için fırsat vermeye, başarılı ve olağanüstü pozitif sonuçlar sağlamaya odaklanırlar (Cameron, 2013: 9-11).

Aydınlik yöneticiler (The bright face of the manager), çalışanlardan beklenen performans ve davranış standartlarını tespit ederek onları yönlendirir. Yönetici, çalışanların refahı, iyi oluşları ve bireysel ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Çalışanlar iş yeri mutluluğu için dostça ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışırlar. Örgüt içinde örgüt iklimi oluşturarak çalışanların tamamına eşit davranırlar. Bu yöneticiler, çalışanların kendilerine güvenlerini artırarak sosyal olarak tatmin düzeylerini yükseltmekte, stres seviyelerini azaltarak performanslarının artmasını sağlamaktadırlar. Aydınlik yönetici, çalışanların öz güvenli olmasını sağlayarak, görüş ve önerilerini rahat bir şekilde söylemelerini özendirir. Bu durum çalışanların motivasyon düzeyini artırır, alınan kararlara taraf olmalarını sağlar, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlıklarını artırır. Aydınlik yöneticiler, yaratıcılığı, meraklılığı özendirir, çalışanların başarılarını takdir eder, takım ruhunu ve öğrenmeyi kolaylaştırırlar. Ayrıca yüksek performansa ulaşma konusunda çalışanlara güvenir, bunu nasıl başaracaklarının yol ve yöntemlerini öğrenmeleri için onlara yardımcı olurlar (Goerge & Jones, 2012: 350; Selçuk, 2018: 14).

Yöneticilerin aydınlık yüzünün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aytürk, 2014: 83-91):

- Karizmatik olmak,
- Misyon ve vizyon sahibi olmak,
- Üstün ve örnek kişilik sahibi olmak,
- Zeki, bilgili ve birikimli olmak,
- Dürüst, güvenilir ve inandırıcı olmak,
- Mücadele ruhu taşımak, hırslı olmak,
- Sabırlı ve soğukkanlı olmak,
- İnançlı, azimli ve çalışkan olmak,
- Olumlu düşünmek,
- Kararlı ve tutarlı olmak,
- Katılımcı ve paylaşımcı olmak,
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak,
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak,
- İnsan odaklı olmak,
- Dışa dönük ve sosyal yönlü olmak,
- Etkili bir imajı olmak,
- Etkili iletişim becerisine sahip olmak,

- Güzel ve etkili konuşmak,
- Özel yaşamının düzenli ve düzeyli olması,

Özetlemek gerekirse; yöneticilerin aydınlık yüzü ile yöneticiler kendilerine bağımlı çalışanlar oluşturmak yerine bağımsız, eleştirel, yenilikçi çalışanlar yaratmışlardır (Kesken & Ünnü, 2011: 93-94). Yöneticilerin aydınlık yüzü hem yönetici hem de çalışanların dahil olduğu ve sosyal etkileşimde bulundukları bir süreçtir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sosyal etkileşimler arttıkça, iki taraf arasındaki ilişki kalitesi de artmaktadır. Sosyal etkilişimin yüksek olması yöneticilerin çalışanları olumlu etkilemelerine, kendilerini tanımalarına, potansiyellerinin farkına varmalarına sebep olur ve kendilerini kontrol etmelerini sağlar. Bu sayede, çalışanların performansında artış gözlenir. Yöneticilerin aydınlık yüzü, hem yöneticilerin hem de çalışanların etkin ve verimli olması için gelişime ve öğrenmeye açık bir çevre oluşturmaları ve faaliyette bulunmalarını gerektirir. Ayrıca, oluşturdıkları etik iklim ile kişisel çıkarlar yerine grup çıkarlarının ön planda tutulmasını sağlarlar. Aydınlık yöneticilerin en önemli özelliği, hızla değişen çevresel koşulları gözlemek, bu koşullara uyum sağlamak için değişimi desteklemek ve değişim sürecini yönetmektir (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005: 343-372).

2.7. Aydınlık Yönetici Türleri/Tarzları

Örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için değişik yönetici türleri geliştirilmiştir. Örgütler teknolojik gelişmeler, şiddetli rekabet, zaman baskısı gibi problemler nedeniyle geleneksel yöneticilik tarzları dışında yeni yöneticilik türlerine ihtiyaç duyulmuştur (Haqe, 2019: 38). Yeni yöneticilik türleri olumlu özellikleriyle dikkati çekmektedir. Bunlar yöneticilerde olması arzu edilen özellikleri ve becerileri içermektedir.

Aydınlık yöneticilik ile umut, iyimserlik, esneklik ve öz-bilinç sahibi yöneticiler oluşmuş ve gelişmiştir. Bu süreçte yöneticiliğin ahlaki ve etik yönünün önem kazandığı yöneticilik türleri gelişmiştir. Bu tarz yöneticilik türleri ile örgütlerde yaratıcılık, sezgi, motivasyon, kendini gerçekleştirme, takım çalışması ve çalışan bağlılığında pozitif etki, örgütsel performansta artış gibi bireysel, grup ve örgütsel düzeyde pozitif sonuçlar elde edilmiştir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 748-749).

Yöneticilerin aydınlık yüzü içinde geçen bazı yönetici türleri; karizmatik yönetici, dönüşümcü yönetici, etkileşimci yönetici, vizyoner yönetici, etik yönetici, kültürel yönetici, hizmetkâr yönetici, otantik yönetici, stratejik yönetici, girişimci yönetici gibi yönetici tipleridir. Bunlardan aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

2.7.1. Karizmatik Yönetici

Doğüstü yetenekler ile insanları etkileme olan karizma, çalışanların yöneticilerinden etkilenmelerini ve onları beğenmelerini sağlar (Bertocci, 2009: 43). Karizmatik yöneticilerin, kriz dönemlerinde popülerlikleri artar, kriz ve yokluk dönemleri son bulduğunda ise etkilerini kaybederler. (Alkın, 2006: 37). Weber'e göre karizmatik yöneticiler ilham verirler, coşkulu ve heyecanlandırıcı olduklarından duyguların gelişmesini sağlarlar.

Ancak karizmatik yöneticilerle daha çok sosyal, politik, ekonomik veya dinsel gerilimlerin olduğu dönemlerde ve alanlarda karşılaşılır (Marjosola & Takala, 2000: 146). House ve Howell (1992:81) karizmatik ve karizmatik olmayan yöneticileri kıyaslamış, böylece karizmatik yöneticileri; risk alan, kendine güvenen, enerjisi ve iletişimi yüksek, ilişkilerde başarılı, çalışanları teşvik eden, ilham veren, yol gösteren, güven veren, saygı uyandıran, pozitif düşünen, çalışanları motive eden yöneticiler şeklinde tanımlamışlardır.

Karizmatik yöneticilerin temel özelliği, aşırı kendilerine güvenmeleri ve çevrelerindeki cezbeden bir çekim gücüne sahip olmalarıdır. Bu tarz yöneticiler, geleneksel değer yargıları sorgulandığında ya da reddedildiğinde, işlerin yapılmasındaki bilinen yollar denenip tükendiğinde, köklü değişimlere ihtiyaç duyulduğunda, büyük bir felaket söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadırlar (Güney, 2017: 387). Karizmatik yöneticiler hakkında yapılan çalışmalar, bu yöneticilerin gözlemlenebilir ve tanımlanabilir davranışsal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Karizmatik yöneticileri tanımlayan üç temel davranış tarzı; tasarımcı, canlandırıcı ve güven verici olup, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Güney, 2015: 430-431):

- **Tasarımcı:** İnsanların anlayacağı ve heyecan yaratacak gelecek ve bu gelecek ile ilgili şartların belirlenmesidir.
- **Canlandırma:** Amaçlara ulaşmak için yöneticinin, güç birliği yaratması, çalışanlarını heyecanlandırması ve enerjisini artırmasıdır.
- **Güven Verici:** Yöneticinin, mücadele gerektiren hedeflerle karşı karşıya kalan çalışanlarının performansını artırması ve çalışmalarını geliştirmek için yardımcı olmasıdır

Karizmatik yöneticilerin yukarıda belirtilen tüm özelliklerinin olumlu olduğu dikkate alındığında çalışanlar üzerindeki etki gücünün yüksek olması beklenebilir. Doğüstü güce sahip olduğu düşünülen karizmatik yöneticilerin çalışanlarının, iş talimatlarına uyma davranışı sergileyecekleri söylenebilir.

2.7.2. Dönüşümcü Yönetici

Dönüşümcü yöneticilik kavramı ilk olarak 1973 yılında Downtown tarafından dile getirmiştir. Bu yöneticilik tarzı bir teori olarak McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Geleceğe, yeniliğe, değişime dönük yöneticilik tarzına dönüşümcü (Transformasyonel) yönetici denilmektedir (Doğan, 2017: 41).

Dönüşümcü yöneticilik, insanların ekonomik açıdan, politik ya da benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ve karşılıklı oluşturulan hedefleri başarmak için çalışanların harekete geçirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Dönüşümcü yöneticilik, çalışanların ahlaki değerlerine etki ederek etik bilincini artırarak, çalışanların enerjilerini ve kaynaklarını etkinleştirerek örgüt yapısını şekillendirmeye çalışır. Dönüşümcü yöneticiler değişim ihtiyacını anlayan, değişim için vizyon yaratan ve değişimi gerçekleştirmek için fırsat veren yöneticilik tarzıdır (Griffin & Moorhead, 2014: 353).

Günümüzde dönüşümcü yöneticilerin, dinamik ve karmaşık ortamlarda daha çabuk ve verimli kararlar alarak çevrelerini biçimlendirdikleri savunulmuştur.

Dönüşümcü yönetici çalışanlarının inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü yönetici organizasyonlarda dönüşüm ve yenilenmeyi başarıp yüksek performansa ulaşan kişidir. Bunu yöneticinin vizyon sahibi olması ve vizyonunu çalışanlarına kabul ettirmesi ile sağlamaktadır (Koçel, 2018: 610-611). Dönüşümcü yöneticiler, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır, güvenlerini artırır, çalışanları motive eder, örgütün yenilenmesini sağlar ve çalışanları değişime adapte ederek örgütün tüm kademelerinde dönüşümü başarırlar (Güney, 2017: 399). Bu nedenle, bu yöneticilik tarzına alışanlar, yöneticilere güven, sadakat, takdir ve saygı hissederler ve beklenenden daha fazlasını yapmak için motive olurlar (Yukl, 2018: 322).

Çalışanların hem kendi çıkarlarını hem de örgüt çıkarlarını ön planda tutarak değişimi gerçekleştiren yöneticiler, çalışanları dört farklı şekilde etkilerler. Bunlar şunlardır (Andressen, Konradt & Neck, 2012: 70):

- **Karizma:** Vizyon ve misyon kazandırır, gurur ve onur verir, saygı ve güven tesis eder.
- **İlham verme:** Yüksek beklenti ve çabaya odaklanır, önemli hedefler kolay yollarla anlatılır.
- **Zihinsel Teşvik:** Zekâ, akılcılık ve dikkatli sorun çözme teşvik edilir.
- **Bireysel Düşünme:** Çalışanlara şahıs olarak ilgi gösterir, koçluk yapılır.

2.7.3. Etkileşimci Yönetici

Bu yaklaşım literatürde “işlemsel yöneticilik”, “yönetimsel yöneticilik” olarak da bilinmektedir. Yaklaşım, 1970’lerin sonlarında Burns tarafından savunulmuş ve ardından Bass başta olmak üzere başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Burns ve Bass yaptıkları çalışmalar ile yenilik yaparak farklı bir ayrım yapmışlardır. Bu ayrım da geleneklere, geçmişe bağlı yöneticilik tarzına Etkileşimci (Transaksiyonel) ve geleceğe, değişime bağlı yöneticilik tarzına ise Dönüşümcü (Transformasyonel) yönetici tarzı demişlerdir (Eren, 2012: 464).

Etkileşimci yöneticiliğin hareket noktasını çalışanlar oluşturur, küçük ve rutin değişimleri gerçekleştiren ve ödülleri ile çalışanların yöneticileri izlemesini hedefleyen yöneticilik tarzıdır (Black & Porter, 2000: 433). Bu yöneticiler çalışanları ödüllendirir, çalışanların performanslarının yükselmesi için para ve statü verirler, düşük performansı ise cezalandırırlar (Doğan, 2017: 41).

Etkileşimci yöneticiler gücünü, örgütte sahip olduğu formel gücünden alır ve kontrol etme, organize etme ve planlama gibi konulara odaklanır, çalışanları motive ederek tatlı sert bir yaklaşım tarzı sergilerler (Usta, 2016: 51).

Bu yöneticiler, çalışanlarının, görevlerinin önemi ve değeri üzerine yüksek farkındalık düzeyine erişmesi, yüksek beklentilerin karşılanması, kişisel çıkarların örgüt çıkarlarına göre geri plana alınmasını da sağlarlar (Kuruşcu, 2017: 53).

2.7.4. Vizyoner Yönetici

Vizyon, bir örgütün gelecek ile ilgili hayalidir. Kendini nerede görmek istediğiyle ilgilidir. 1990’lı yıllarda vizyoner yöneticilik önem kazanmaya başlamıştır. Vizyoner yöneticiliğin temeli vizyon sahibi olan yöneticilere dayanmaktadır (Ballı, 2014: 92).

Çalışanlar amaçlarına ulaşmaya çabalarırken grup performansı artar, örgütün amaçları anlam kazanır, grup üyelerince paylaşılabılır bir şekle dönüşür (Usta, 2016: 49). Vizyoner yöneticiler, çalışanların duygularına seslenerek, örgütün parçası haline getirirler (Daft, 2012: 452). Vizyoner yöneticiler, duygulara hitap ederek çalışanlara ilham verir ve vizyon yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılır (Avery, 2004: 19).

Vizyoner yönetici, performansı yüksek çalışanlarına değer verirler. Bu çalışanalar ise yöneticilerine bağlanır, kurumlarına güvenirlir. Çalışanlar vizyoner yöneticinin belirlediği vizyon etrafında birleşerek örgütsel amaçlara ulaşırlar (Güney, 2017:357). Yöneticiler, vizyonu oluştururken inandırma, güven, fikir birliği, benimsetme yöntemlerini kullanırlar. Bu nedenle belirlenen vizyonun gerçekleştirilmesinde ve idaresinde yöneticinin çevresindekilerin destek olması önemlidir. Vizyoner yönetici, vizyonu sözlü iletmekle yetinmemekte, bunu davranışları ile çalışanlara aktarmaktadır (Goleman, 2002. 72).

2.7.5. Etik Yönetici

Yönetici davranışının ahlaki boyutu, iş yaşamının zorlukları sebebiyle araştırmacıların ilgisini çekmiş, ahlaki iş ortamının oluşturulması, yöneticinin ahlaklı davranması, ahlaki bakımdan çalışanlara olumlu örnek olması gerekliliği, etik yöneticilik kavramını ortaya çıkarmıştır.

Etik yöneticilik ahlaklı çalışan ve yöneticiler oluşturmak için yöneticinin yetki ve gücünü nasıl kullandığını açıklayan bir yaklaşımdır (Saç, 2019: 11). Yöneticilerin etik dışı davranışlarının artması da etik davranışının doğmasında etkilidir. Yöneticiler, hırslarının, isteklerinin örgüt amaçlarının önüne geçmesine izin verebilir ve çıkarları için etik dışı davranabilirler (Ballı, 2014: 94). Bu nedenle etik yöneticilerin temel fonksiyonu, etik dışı davranışları önlemektir. Bunu sağlamak için çalışanlarda ahlaki bilinç oluşturulması gerekir (Güney, 2015: 350-351). Bunun yanı sıra yönetici, etik davranışları yaymak ve yerleştirmek için etik davranışları ödüllendirip, etik dışı davranışları cezalandırır (Yeşiltaş, Çeken & Sormaz, 2012: 19). Ayrıca etik yöneticiler, etik değerleri, faaliyetleri ve mesajları, çalışanlara iletir ve örgüt içinde etik davranışlar için rol model olurlar. Bu yöneticiler, etik normların yerleşmesi ve süreklilik kazanmasında kilit rol oynarlar (Sim & Brinkmann, 2002: 332).

Etik yönetici, karakteriyle, dürüstlüğüyle, etik bilinciyle, ortak çıkarlara ve ihtiyaçlara hizmet eden, iyi karakterli, hesap verebilir, etik dışı davranışlara karşı durabilen, güçlü karakterli, çalışanlara örnek olabilen yöneticilerdir (Ballı, 2014: 92-93). Yöneticiler, sosyal sorumluluk, insani değerler, eşitlik, sosyal değerler, çevre, kişilerin hakları gibi toplumsal değerlere önem veren davranışlar gösterirler. Etik yöneticiler bu özelliklerinden dolayı, çalışanlarını etkilerler (Koçel, 2018: 607).

Etik yönetici, iş ahlakı ilkelerini örgüt kültürüne dahil eden, çalışanları insani değerleri ile yöneten, hak, hukuk, adalet kavramlarını yönetime dahil eden kişilerdir. Etik davranışlar, çalışanların verimliliğini etkileyen önemli unsurlardan birisi olup etik yöneticilik, örgütün başarıya ulaşmasında önemli paya sahiptir (Saeed, Shakeel & Lodhi, 2013: 525).

2.7.6. Kültürel Yönetici

Yönetim literatürün de kültür kavramı önem kazanmış ve örgüt kültürü üstüne birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Kültürel yöneticilik, yöneticilerin davranışlarının üretim ve ilişkisel bir davranış şekli olmadığını kabul etmekte, yöneticiliği kültürel bir durum şeklinde değerlendirmektedir. Kültürel yöneticilik, örgüt kültürünü kuran ve geliştiren yöneticilik şeklidir. Yöneticilik kültürel çevreye anlam kazandırır, kültürel çevre de yöneticiliğe anlam katar (Ballı, 2014: 95-96).

Kültürel yöneticilik, örgütte kültürel değerler yaratmak, geliştirmek, korumak ve kültürel anlam çıkarma şeklinde iklim yapısında ana değerleri örgüt ortamında canlı tutar ve örgütsel misyonu böylece oluşturmayı hedefler(Yörük & Şağban, 2012: 279).

Bu yöneticilik türünde; yöneticinin, örgütü gelecekte başarıya götürecekt, değişim ve dönüşümü sağlamak için örgüt kültürünün dönüştürülmesini sağlayacağı savunulur. Kültürel yöneticilikte, yöneticinin etkili olması oluşturduğu örgütsel kültüre bağlıdır. Yönetici ne kadar güçlü örgüt kültürü yaratırsa, o derece etkili olur (Ballı, 2014: 96).

2.7.7. Hizmetkar Yönetici

Hizmetkâr yöneticilik ilk olarak 1970'lerin başında Robert Greenleaf (1977) tarafından literatüre kazandırılmıştır (Koçel, 2015: 385). Hizmetkâr yöneticilik çalışanlara hizmet amacını güttüğü için, karşılık beklemeden çalışanlara hem destek hem de kaynak sağlar. Hizmetkâr yönetici başkalarının ihtiyaçlarına profesyonelce ve kişisel yardım yaparak hizmet eder (Lussier & Achua, 2010: 357). Bu yöneticilikte amaç, kişisel çıkardan ziyade topluma hizmet etmek ve ihtiyaçları karşılamaktır. Bu amaçla, kişileri geliştirmekte, kişilerin ilerlemesi için onlara yardımcı olmakta, çalışanları teşvik etmekte ve güçlendirmektedir. Bunu, çalışanların güvenini sağlayarak ve onları etkileyerek başarırlar (Stone, Russel & Patterson, 2004: 352).

Hizmetkâr yöneticiler, örgütün ve toplumun yararına olacak şekilde çalışanlara önderlik yapar, çalışanları kontrol etmek yerine kontrolü çalışanlara bırakırlar (Northouse, 2014: 134). Hizmetkar yöneticilerin sahip olması gereken özellikler; dinleme, empati, iyileştirme, farkında olma, ikna etme gücü, kavramsallaştırma, öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, insanların gelişmesi ve büyümesine bağlılık, toplulukları ikna etmedir (Bakan & Doğan, 2013: 50-54).

Hizmetkâr yöneticilerin en temel özelliği, kendisini başkalarına adamaları ve ben kavramı yerine sen ya da biz kavramına öncelik vermeleridir (Koçel, 2018: 607). Bu sebeple hizmetkâr yöneticilik üstüne yapılan birçok araştırmada, bağlılık, öz-yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışının artması gibi olumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Yukl, 2018: 349).

2.7.8. Otantik Yönetici

Otantik yöneticiliğin temeli pozitif psikolojiye ve psikolojideki öz düzenleme kuramına dayanır. Otantik yönetici, kişilerin gerçek düşüncelerini, inandıklarını açıklaması ve bunlarla uyumlu davranışlar göstermesi olarak açıklanmaktadır (Yukl, 2018: 351). Otantik yöneticiler, kişisel değer yargıları ile uyumlu, örgütte güvenilir ve bilinirliğe sahip, farklı bakış açılarını savunan, çalışanlarla işbirlikçi bir ağ oluşturarak çalışanların güvenlerini ve saygınlığını kazanmaktadırlar (Avolio & Bass, 2004: 806).

Otantik yöneticiler, dürüstlük, özgecilik, nezaket, adalet, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi pozitif değerlere sahiplerdir. Otantik yöneticilerin benlik algısı ve öz kimlikleri güçlü, istikrarlı ve tutarlıdır. Otantik yöneticilerin davranışları ve değer yargıları birbirleri ile tutarlıdır. Otantik yöneticiler yöneticiliği; saygı, statü ve güç ihtiyaçlarını doyumak yerine, değerlerini ve inançlarını anlatmak, gerçekleştirmek için isterler (Yukl, 2018: 352).

Otantik yöneticiler, kendi fikirlerinin bilincinde olan, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olan, kendine güvenen, iyimser, ahlaklı bireyler olarak ifade edilirler. Bu yönüyle etik liderlikle benzerlik gösterirler (Kesken & Ayyıldız, 2008: 737). Otantik yöneticilik yöneticilerin aydınlık yüzünün temelini oluşturur. Avolio, et al., (2004), otantik yöneticiyi; kendi düşünce, fikir ve davranışları ile başka kişilerce nasıl algılandıklarını bilen, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açısı, güçlü yönlerini bilen, içinde bulundukları ortamı bilen, kendisine güvenen, umutlu, iyimser, sorunların üstesinden gelen, ahlaklı kişiler şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Kesken & Ayyıldız, 2008: 737). Otantik yöneticilerin şeffaf ve güven verici davranışları çalışanların performansının artmasını, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını, örgüt ile özdeşleşmesini sağlar (Usta, 2016: 53).

2.7.9. Stratejik Yönetici

Bu yöneticilik tarzı ilk olarak 1980'li yıllarda Hambrick ve Mason tarafından yönetim üzerine yaptıkları bir çalışmada dile getirilmiştir (Bektaş, 2016: 49). Stratejik yöneticilik, yöneticilik yaklaşımını strateji ile bütünleştirmektir (Bakan ve Doğan, 2013: 102). Stratejik yöneticilik, stratejik değişimi sağlamak için vizyon yaratma, esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Rakiplerce taklit edilemeyen, anlaşılması güç, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi stratejik yöneticilik sürecinde uygulanmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak tüm örgütlerde ilk hedeflerdendir. Stratejik yöneticiler, yatırımlardan karlı sonuçlar elde edilmesini sağlayan kişilerdir (Ireland & Hitt, 2005: 63-64).

Stratejik yöneticilik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu dönemlerde değişimi ve dönüşümü önceden algılayan, tasarlayan, esnekliği sağlayan, çalışanları bilinçlendirip güçlendiren yöneticilerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 105).

Stratejik yöneticiler, cesareti ve girişimciliği büyük hedefler için kullanan, hedefleri uzun vadeli, geleceğe dönük şekilde ve hedefleri büyük tutarak, mücadelecı bir şekilde başarı sağlayan, geleceği çok iyi analiz yapan, değerlendirebilen, geleceğe sağlam ve güvenli adımlarla yürüyen, bilimsel, akılcı ve gerçekçi yöneticilerdir (Serinkan, 2005: 91).

Stratejik yöneticilik diğer tüm yöneticilik şekillerinden iki yönüyle ayrılmaktadır. Bunlar; üst düzey yöneticilerin bir fonksiyonu olması ve yöneticilerin rutin görevlerine değil stratejik aktivitelerine yoğunlaşmasıdır. Strateji kavramsal yetenek gerektirdiğinden, üst düzey yöneticilerin bu özelliğe sahip olması istenir. Stratejik yöneticilerin; stratejik kararlar alması, etkin iletişim, çalışanları yönlendirme, risk alma, iş paydaşlarını iyi tanıma, işletme içi avantajları doğru analiz yapma, dış fırsat ve tehditleri iyi görebilme gibi özelliklere ve fonksiyonlara sahip olması gerekir. Risk alması ve fırsatları iyi görebilmesi yönleriyle girişimci yönetici ile benzerlik gösterir (Bektaş, 2016: 49).

2.8.10. Girişimci Yönetici

Günümüzde yenilik yapamayan örgütlerin etkinliğinin azaldığı bilinmektedir. Bu nedenle örgütler, yaratıcılık, yenilik, değer yaratmak için fırsatlar sunulmasını ve geliştirilmesini sağlarlar.

Girişimci yöneticiler, değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlaması amacıyla çabalayan kişilerdir. Bu yöneticiler, fırsatları araştırır, rekabet üstünlüğü sağlamak için örgüt kaynaklarının stratejik yönetimini sağlarlar (Yılmaz & Görmüş, 2012: 4487; Bakan & Doğan, 2013: 368). Bu yönüyle stratejik yöneticilerle benzerlik gösterirler.

Girişimci yöneticiler, kriz durumlarında hızlı ve etkin kararlar alabilirler. Başkalarının göremediği fırsatları görerek çalışanlarını doğru şekilde yönlendirebilen, risk alabilen yöneticilerdir. Çevresel değişikliğe hızlı bir şekilde uyum gösterecek, müşteri taleplerine hızlı tepki veren yöneticilerdir. Girişimci yöneticiler güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel tehdit ve fırsatların farkına varan, SWOT analizi yapan, maceracı ruha sahip, rakipleri izleyen kişilerdir. Bu yöneticilerin girişimcilik yeteneğine ve ruhuna sahip kişiler olduğu söylenebilir (Durukan, 2007: 31).

2.8.11. Paternalist (Babacan) Yönetici

Paternalist yönetici çalışmalarının temeli Silin'in (1976) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmaların ardından Westwood (1997: 445) didaktik yöneticilik, belirsizlik, saygınlık oluşturma, üstünlüğünü koruma, politik manipülasyon, patronluk ve sosyal mesafe gibi kavramlardan oluşan babacan yöneticilik tarzını ileri sürmüştür. Babacan yöneticilik, kişisel ortamda güçlü bir disiplin, otorite ve babacan niyetin bulunduğu yöneticilik tarzıdır. Babacan yöneticilik, çalışanlar için otorite sembolü olan "baba"nın işyerindeki bir kopyası olduğu varsayımına dayanmaktadır (Gerçek, 2018: 101-102).

Babacan yöneticilik, otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşur. Otoriterlik, yöneticinin çalışanlar üzerinde etkili olduğu ve kararları kendisinin aldığı böylece çalışanların eylemlerini kontrol etmesini açıklar. Yardımseverlik, yöneticilerin çalışanların özel yaşamları ve sağlıkları ile ilgilenmesidir. Ahlak, yöneticilerin ahlaki değerler, vatandaşlık ve dürüstlük gibi özellikleri çalışanları için rol model olmasıdır.

Babacan yöneticiliğin özellikleri; iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanlar ile yakın ve informal ilişkiler geliştirme, çalışanların özel yaşamları ile ilgilenme, sadakat bekleme ve otoriteyi muhafaza etmek sayılabilir. Çalışanların sosyal hiyerarşiye olan saygısı, aile tarzı örgüt iklimi, kişisel değer yargıları, lider üye etkileşiminin öne çıkması babacan yöneticiliğe ortam hazırlamaktadır (Gerçek, 2018: 101-103).

Paternalist yöneticilikte yönetici, baba rolünü üstlenir ve çalışanları koruyup kollamayı, yol göstermeyi görev kabul eder. Bunun yanısıra çalışanlara kaynak ve imkân sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar, özen, bağlılık, uyum içinde hareket ederler (Otamis, Saltik & Babacan, 2015: 92). Bununla birlikte bazen kayıtsız şartsız itaat ve bağlılık gösterirler (Cerit, 2012: 38-40). Yapılan çalışmalarda Türk üniversite öğrencilerinin daha çok karizmatik, katılımcı, babacan ve bürokratik yönetici tarzlarını tercih ettiğini göstermiştir (Börekçi, 2009: 104).

2.8.12. Ruhsal (Manevi)Yönetici

Ruhsal yöneticilik, örgütsel davranış alanına maneviyat ile girmiş ve gelişmiştir. Ruhsal yöneticiliğin temeli içsel yaşam ve maneviyattır. Bu nedenle manevi yönetici olarak da adlandırılmaktadır. Ruhsal yönetici, kendisini kontrol eden, geleceğe umutla bakan, inançlı, fedakâr, güvenilen ve düşüncelerine saygı duyulan, ruhsal sağlığı yerinde olan kişilerdir (Akıncı, 2017: 31).

Ruhsal yöneticilik teorisinin kurucusu Fry'a (2003) göre, ruhsal kişiler hem kendisine hem de çevresine merhamet, sevgi, sabır, hoşgörü, bağışlama, minnettarlık, sorumluluk, uyumluluk şeklinde davranışlar gösterirler. Ruhsal liderlik kişilerin yaşamını anlamlı kılar ve ruhsal özgürlüğünü kazandırır (Akt. Narcıkara, 2017: 45).

Ruhsal yöneticilik; etik davranış, iş tatmini, rekabet avantajı sağlamak için organizasyonlarda ihtiyaç duyulan, yöneticilerin dürüstlüğü ve çalışanlara olan ilgisini açıklayan yöneticilik tarzıdır. Ruhsal yöneticiliğin amacı, kişilerin kendilerini tanıması, cesaretlenmeleri, aidiyet duygusu kazanmalarını ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak, kurumsal bir vizyon ve değer geliştirmek, bireylerin ve ekiplerin gücünü arttırmak, çalışanların maneviyatını güçlendirerek performanslarını arttırmaktır (Bakan & Doğan, 2013: 355-357). Yanısıra, iş yerinde maneviyatın önemli ve gerekli olduğu, çalışanları sorumluluk sahibi yaptığı ve işe adanmalarında önemli rol oynadığı savunulmaktadır (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 206-207). Ayrıca Ruhsal yöneticiliğin, çalışanlarının vatandaşlık, motivasyon, örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesini pozitif yönde geliştirdiği ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturduğu savunulmaktadır (Cinnioğlu, 2018: 114-115).

2.8.13. Dağıtılmış Yöneticilik

Literatürde dağıtılmış yöneticiliği ilk dile getiren Gibb (1954) olmuştur. Yöneticilik, grup üyeleri arasında dağıtılmış bir süreçtir. Dağıtımcı yöneticiliğin özünde katılımcılığın olması esastır (Adıgüzel, 2016: 270). Yöneticilerin sorumluluklarının örgüt üyelerine dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle dağıtılmış yöneticilik, tek yöneticilik yerine birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan kişilerden meydana gelen grubun oluşturduğu yöneticilik tarzıdır.

Dağıtılmış yöneticilik klasik yöneticilik anlayışının genişletilerek örgütteki kişilerin farklı bakış açılarının ve yeteneklerinin olabileceğini, uzmanlıklarının birkaç kişi yerine tüm grup üyelerine dağıtılabileceğini savunur (Ereş & Akyürek, 2016: 429).

Dağıtımcı yöneticilikte öne çıkan kavramlar; yöneticilik, izleyici (çalışanlar), durum ve etkileşimdir. Yöneticilik uygulaması, yönetici, çalışanlar ve durumların etkileşimi ile oluşmaktadır. Dağıtımcı yöneticilikte, çalışanların yöneticilik becerilerinin güçlendirmesi gerekmektedir. Bu rolü yöneticinin kendisi üstlenir. Çalışanları motive eder, işbirlikçi, duygusal çalışma ortamı yaratır ve güveni sağlar (Yıldırım, 2017: 20-21). Yönetici ve çalışanlar ortak amaç ve hedefler için uyum içinde çalışırlar. Böylece elde edilen sonuç kişisel eylem ve başarılarının toplamından daha büyük olur (Grenda, 2011: 3-4).

Dağıtılmış yöneticilik, öz yöneticilik, süper yöneticilik, paylaşılan yöneticilik gibi kavramlarla da anılmaktadır.

Özetle dağıtılmış yöneticiliğin özellikleri; yönetici tek kişi olmaz ve yöneticilik paylaşılmalıdır, görevlerin tüm çalışanlara paylaştırılması gereğini savunur, örgüt içindeki gücün dağıtılması ve yetkilerin düzenlenmesini savunur, ilişkiler sonucunda yaratılan uzmanlık, bilgi ve katkıya dayanır (Göksoy, 2015: 113-114).

Yapılan araştırmalar, yukarıda kavram olarak açıklanan yönetim tarzlarının çalışanların olumlu iş davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Aşağıda bu araştırmalardan söz edilmektedir.

2.9. Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında, yöneticilerin aydınlık yüzüne ilişkin, ulusal ve uluslararası yazınla ilgili bilgi verilmektedir.

2.9.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası alanyazın Google, Google akademi, Scientific Research, Semantic Scholar, Sciencedirect veri tabanlarından taranarak yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda yönetim tarzlarının etkisi ile ilgili araştırmalar dikkate alınmış olup, araştırmanın yapıldığı tarih, amaç, yöntem ve bulgu olarak Tablo 2 de gösterilmiştir. Tabloda, uluslararası yazında yöneticilerin aydınlık yüzü ile ilgili 2000 yılı ve sonrası yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Tablo 2.2 Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2003	Javidan & Waldman	Karizmatik yöneticiliğin bazı motivasyonel ve performans sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır.	Kanada’da kamu sektöründe çalışan 203 kişiden üstlerini değerlendirmesi istenilmiştir. Orta ve üst düzey yöneticilere anket yöntemi uygulanmıştır.	Karizmatik yöneticilerin çalışanların motivasyonu ile ilişkili olduğu ancak performansları ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.
2004	Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh	Paternalist yönetici ile çalışanların tepkileri arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Tayvanlı 60 işletmeden 605 alt ve orta düzey yöneticiye anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	Yöneticilik davranışı ile çalışanların tepkileri arasındaki pozitif ilişki olduğu tespit etmişlerdir.
2005	Elenkov, Judge & Wright	Araştırma ile stratejik yöneticilik davranışlarının yönetici inovasyonuna etkisi ve ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Araştırma ABD, İngiltere, Almanya, Avusturya, Rusya ve Ukrayna gibi 6 farklı ülkeden 227 üst düzey yöneticiye anket yöntemi uygulanmıştır.	Stratejik yöneticilik davranışları, yönetici inovasyonu ile pozitif ilişkilidir.
2006	Groves	Yöneticilerin duygusal yansımalarının vizyoner yöneticilik üzerindeki doğrudan etkileri ve yöneticilerin duygusal yansımalarının vizyoner yöneticilik ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır.	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 64 organizasyondan 108 üst düzey yönetici ve 325 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	*Yöneticilerin duygusal dışavurumları vizyoner yöneticilik ile güçlü ilişki içinde olduğu, *Yöneticilerin duygusal dışavurumları ve vizyoner yöneticilikleri örgütsel değişim ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2008	Riesenmy	Vizyoner yöneticilikte, yönetici ve çalışan ilişkisi ile çalışan merkezli yöneticilik ve örgütsel yetenekler tespit edilmeye çalışılmıştır.	Araştırmada ABD’ de ilk 500’ de yer alan uluslararası bir şirketin İnsan Kaynakları ve Kurumsal İlişkiler departmanında çalışan 27 kişiye anket yapılmıştır.	*Yöneticilerin çalışan merkezli yöneticilikleri ile çalışanların örgütsel yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, *Çalışanların yöneticileri ile özdeşleşmesi, güvenmesi, çalışan merkezli yöneticilik ve çalışanların örgütsel yetenekleri ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
2010	Heres & Lasthuizen	Etik yöneticilik için herkese uyan tek bir model olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır.	Hollanda da faaliyet gösteren çeşitli kamu, karma ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 18 yöneticiye nitel yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.	Etik yöneticiliğin temel bileşenlerinin; ahlaklı insan, ahlaki yönetici, yüksek kalitede yönetici ve çalışan ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bileşenlerin yorumlama ve uygulama biçimlerinin farklı olabileceği belirlenmiştir.
2011	Roomi & Harrison	İslami Girişimci Yöneticiliğin neden araştırılması gerektiği amaçlanmıştır.	Araştırmada hem nicel hemde nitel yöntem kullanılmıştır. İngiltere’de yüksek öğrenim kurumlarında görev yapan 51 eğitime anket uygulanmıştır. Buna ek olarak 9 katılımcıyla e-posta yoluyla ve telefon ile görüşme yapılmıştır.	*Dünya nüfusunun % 25 ini Müslüman nüfusun oluşturması, *İslami toplumlarda girişimci yöneticiliğin diğer toplumlara göre daha az olması, * İslami toplumlarda çok sayıda girişimcilik faaliyeti olması,
2012	Andressen, Konrad & Christopher	Öz yöneticilik, dönüşümcü yöneticilik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır.	Veriler, 9 ülkeden, 21 farklı ulustan, 23 farklı şirket çalışanı olan 681 çalışan ve 116 yöneticiden anket yöntemiyle toplanmıştır.	*Öz yöneticilik ile dönüşümcü yöneticilik pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu, *Öz yöneticiliğin motivasyon üzerindeki etkisinin dönüşümcü yöneticiliğe göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
2014	Lieberman	Paternalist yönetim tarzının varlığı ve ABD ile Şili arasındaki yönetici ile çalışan yetki devrinin karşılaştırılması ile yetki devrinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	ABD ve Şili de imalat, pazarlama ve finans sektöründe çalışan 469 yönetici ve çalışandan anket yöntemiyle veriler sağlanmıştır.	*Yetki devrinin ABD ‘de Şili’ den daha yaygın olduğu, *Paternalizm’ in ABD de Şili’ den daha yüksek olduğu, *Paternalizm’ in her iki ülkede ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2015	Saleem	Dönüşümcü ve Etkileşimci yöneticilik tarzları ile örgütsel politika ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır	Araştırma Pakistan kamu üniversitelerinde eğitim bölümünden 250 öğretmene anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	*Dönüşümcü yöneticilik ile örgütsel politika arasında negatif, etkileşimci yöneticilik ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır *Dönüşümcü yöneticilik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır *Etkileşimci yöneticilik ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır *Algılanan örgütsel politikanın hem dönüşümcü yöneticilik hem de etkileşimci yöneticilik tarzları ile iş tatmini arasında aracılık etkisi vardır
2017	Egel & Fry	Ruhsal yöneticilik modeli ile islami yöneticilik modeli arasında bağ kurmayı amaçlamıştır.	Araştırma Suudi arabistanda İnşaat Holding Grubunda yapılmıştır. Nitel yöntem kullanılmıştır. Şirket çalışanı 16 sünni Müslüman kişi ile yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmıştır.	Araştırma sonucunda ruhsal yöneticilerin vizyonlarının, islami yöneticilerin vizyonları ile ilişkili olmadığı, tüm çalışanların dini vizyonunun olduğunu ancak örgüt vizyonu ile ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.
2018	Muller, Smith & Lillah	Hizmetkar yöneticiliğin örgütsel performans üzerine etkisi araştırılmıştır.	Araştırmada veriler Güney Afrika Cape Town şehrinde 428 özel sektör çalışanlarından web tabanlı anket ile sağlanmıştır.	Hizmetkar yöneticilik, örgütsel performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir.
2019	Mehmood, Hamstra & Schreurs	Otantik yöneticilerin politik becerilerinin çalışanlarla ilgili olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.	Pakistanda faaliyet gösteren bankalar, telekomünikasyon şirketleri ve küçük işletmelerde çalışan 156 yöneticiye anket yapılmıştır.	Otantik yöneticilerin görünen samimiyeti çalışanların algısı ile pozitif ilişkili, otantik yöneticilerin ağ kurma yeteneği çalışanların algıları ile negatif ilişkilidir.
2020	Adebayo, Kadir & Olumide	Vizyoner yöneticiliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Nijerya' nın Kwara eyaletinde eğitim fakültelerinden rastgele seçilen 220 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	*Vizyoner yöneticilik güçlendirme, entelektüel uyarım, uyarlanabilirlik, çalışan yenilikçiliği ile pozitif ve anlamlı şekilde ilişkilidir. *Çalışanların yenilikçi davranışları, vizyoner akademik düşünceden etkilenmektedir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2021	Korzynski, Kozminski, Baczynska & Haenlein	Yönetici yetkinlikleri ile etkili olma arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Polonyada ilaç, otomotiv, biyoteknoloji, finans, inşaat, petrol ve gaz gibi sektörlerde ve çeşitli pozisyonlarda görev yapan en az 1 yıl kıdeme sahip 97 orta düzey yöneticilerden anket yöntemiyle veri sağlanmıştır.	*Yöneticilerin etik ve bilgi kısıtlamalarının üstesinden gelme yetkinliği, yöneticinin etkinliğini artırır. *Yöneticilerin yetkinliği, yöneticinin yetki, motivasyon ve politik kısıtlamalarla baş etme etkinliğini artırır. *Yöneticinin yetkinliği, yöneticinin duygusal ve etik kısıtlamalarla başarılı şekilde baş etme etkinliğini artırır. *Yöneticinin değer yaratma yetkinliği, yöneticinin etkinliğini etik ve motivasyonel kısıtlamalarla baş edebiliyorsa artırır.

Tablo 2’den de anlaşılabileceği gibi yapılan araştırmalar; girişimci, vizyoner, dönüştürücü, etik, ruhsal, hizmetkâr liderlik gibi aydınlık yönetici tarzlarının, çalışan devir hızını azaltma, bağlılığı, motivasyonu, yenilikçi iş davranışını artırma ve çalışan performansını artırma gibi olumlu etkilerinin olduğu göstermektedir. Ayrıca yönetici davranışlarının kişi ve işe etkisinde, kişiye yönelik etkilerinin daha fazla olduğu, yönetici tarzlarının, kişinin kişilik özelliğinden etkilenerek şekillendiği, yönetici tarzı ile çalışan tepkileri arasında ilişki olduğu, başarılı ve aydınlık tek bir yönetici tarzının olmadığı anlaşılmaktadır.

2.9.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazın Google, Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Akademik Arama veri tabanlarından taranmıştır. Ulusal yazında yapılan araştırmalarda daha çok, yöneticilerin kişisel ve örgütsel faktörlere göre etik tutumlarında değişim olup olmadığı, etik yönetici davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirmeye etkisi, karizmatik yöneticiliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, yönetici davranışının çalışanların iş doyumuna etkisi, çalışanların yönetici algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, dönüştürücü yöneticilerin davranışlarının çalışan motivasyonu ve duygusal bağlılığına etkisi, yönetici davranışının örgütsel adalet ve işten ayrılma davranışına etkisi, yönetici tarzının çalışan motivasyonuna etkisi, yönetici davranışlarının çalışan performansına etkisi üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Tablo 3’de Ulusal yazındaki yöneticilerin aydınlık yüzleri ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar görülmektedir. Ulusal yazında yöneticilik tarz ve davranışlarıyla ilgili araştırmaların 1970 li yıllarından itibaren başladığı, 2000’li yıllardan sonra ise daha çok yeni yönetim tarz ve davranışlarının (Karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci, vizyoner, etik, stratejik, girişimci, ruhsal... gibi) araştırıldığı söylenebilir.

Çalışmamızla ilgisi olması bakımından yönetici tarz ve davranışlarının çalışan üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara yer verilmiştir.

Tablo 2.3 Yöneticilerin Aydınlik Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2002	Özdevecioğlu	Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma koşulları arasındaki davranışsal farkları ve kişisel farklılık alanlarını tespit etmek, farklılıkların çalışma şartlarına bağlı olup olmadığını tespit etmektir.	2001 verilerine göre Kayseri sanayi odasına bağlı yaklaşık 40 firmanın 80 üst düzey yöneticileri ile anket yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda 42 özel sektör ve 38 kamu yöneticisine anket uygulanmıştır.	*Kamuda daha çok orta yaş gruplarının üst düzey yönetici olduğu, kamu yöneticilerinde eğitim düzeyi daha yüksek ve daha uzun süre yöneticilik yaptıkları tespit edilmiştir. *Kamu yöneticilerinin daha az yetki kullandığı, *Özel sektörde çatışmalar ve stres daha yoğun, takım ruhunda daha zayıf olduğu, *Kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilikleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
2005	Ay	Türk işletme yöneticilerinin etkisel tutumları ile Türk kültürü ve Hofstede' in kültürel boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır.	İstanbul sanayi odasının 2003 yılı 500 büyük işletme listesindeki işletme yöneticilerine e-mail, faks ve elden anket formları, telefon ile 105 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	*Kültür, yöneticilerin genel işletme etiği ve özel sorgulanan işletme uygulamalarını etkilemektedir, *Hofstede' in Türkiye tespit edilmiş olan; toplumsalluk, yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçış ve dışılık boyutlarına ilişkin saptamalar doğrulanmıştır, * İşletme yöneticilerinin kişisel ve örgütsel faktörlere göre etik tutumlarındaki farklılık bulunmuştur.
2008	Arslandaş & Dursun	Etik yönetici davranışının, yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve bu etkide etkileşim adaletinin dolaylı rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.	Tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve triko makineleri satan bir limited şirketin Merter' deki fabrikasının üretim departmanının da çalışan 115 mavi yakalı çalışana yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanmıştır.	*Etik yönetici davranışının bilişsel güven üzerinde direkt etkisi, duygusal güven üzerinde dolaylı etkisi vardır. *Etik yöneticilik davranışının duygusal güven ve bilişsel güven üzerindeki etkisi etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.
2009	Aslan	Karizmatik yöneticiliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde; kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.	İstanbul ve Konya illerinde beş tekstil fabrikasında mavi ve beyaz yakalı 316 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Karizmatik yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve kurumda çalışma yılının karizmatik yöneticilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde negatif ve anlamlı ilişki tespit edilirken, ücret değişkeni ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2010	Çakınberk & Demirel	Çalışanların yöneticilik tarzı algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.	Araştırma verileri, Malatya ve Tunceli devlet hastanelerinde görevli 300 sağlık personelinin anket yöntemi ile toplanmıştır.	Dönüşümcü yöneticilik ile bağlılık arasında güçlü ilişki, Serbest bırakıcı yöneticilik ile bağlılık arasında orta düzeyde ilişki, yönetsel yöneticilik ile bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü yöneticiliğin özellikle duygusal bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.
2013	Akbolat, Işık & Yılmaz	Sağlık kuruluşunda yöneticilerin dönüşümcü yöneticilik davranışlarının çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini tespit etmek, dönüşümcü yöneticilik davranışı, motivasyon ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır.	Araştırma evrenini Sakarya'da faaliyette bulunan iki kamu, iki özel toplam 4 hastanenin çalışanı olan 741 kamu çalışanı ve 190 özel hastane çalışanı olan 931 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bunlardan 452 çalışana anket yapılmıştır.	Dönüşümcü yöneticilik davranışları, motivasyon ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
2014	Baltacı & Diğerleri	Yönetici davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma davranışları üzerindeki etkileri tespit etmeye çalışılmıştır.	Araştırma verileri, Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 14 otelde 620 kişiden anket yöntemi ile toplanmıştır.	Araştırma sonucunda üç yöneticilik davranışı (vizyoner, dönüşümcü, etkileşimli) çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısı üzerinde en etkili olan yönetici tarzı vizyoner yöneticiliktir.
2014	Uluköy & Diğerleri	Yöneticilik tarzları olan karizmatik, paternalistik, etkileşimli ve dönüşümcü yöneticilik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.	Araştırma verileri Balıkesir ilinde bir kamu kurumunun 400 çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır.	Araştırma sonucunda; etkileşimli yöneticilik ile çalışanların motivasyon algısı arasında negatif yönde ve zayıf, dönüşümcü yöneticilik ile çalışanların motivasyon algısı arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki tespit edilmiştir.
2015	Akman & Diğerleri	Yöneticilerin çalışanların performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.	Araştırma verileri, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 51 çalışanından anket yöntemiyle toplanmıştır.	Araştırma sonucunda; yöneticilik tarzı ile çalışanların performansı arasında orta seviyede ilişki tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2017	Arıkan, Kılınç & Becerikli	Karizmatik yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, Karimatik yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık davranışının kişilerin bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir.	Kuşadası'nda beş yıldızlı otellerde çalışan 2500 kişilik araştırma evreninden 312 kişiye anket yapılmıştır.	*Karizmatik yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. * Çalışanların cinsiyetine göre karizmatik yöneticilik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
2019	Dede	Dönüşümcü yöneticiliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinin yöneticilere duyulan güvene etkisi araştırılmıştır.	İstanbul Dudullu organize sanayi bölgesinde kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 315 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Dönüşümcü yöneticiliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
2020	Erogluer	Örgütlerde çalışanların dönüşümcü yöneticilik algısının iç girişimcilik ve psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Araştırmanın anakütlesini savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 139 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	*Dönüşümcü yöneticilik algısı etkileme, teşvik, bireysel ilgi, iç girişimcilik boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. *Dönüşümcü yöneticilik algısı çalışanların iç girişimcilik davranışlarında etkili olmuştur. *Psikolojik sermaye ile dönüşümcü yöneticilik ve yaratıcılıkla dönüşümcü yöneticilik arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2021	Bekmezci, Saygın & Orçanlı	Girişimci yöneticilik davranışının çalışanların bireysel performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır.	Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firma çalışanlarından 453 kişi kolayda örneklem yöntemi ile tespit edilmiş ve anket yöntemi uygulanmıştır.	Araştırma sonucunda girişimci yöneticilik örneğinin tek boyutlu olduğu, girişimci yöneticiliğin bireysel performansı anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

2.9.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Ulusal ve uluslararası yazında yönetim ve yöneticiler ile ilgili çokça çalışma yapıldığı tartışılmazdır. Bu çalışmanın çerçevesine uygun olarak yönetici tarz ve davranışlarının (dönüştürücü, etkileşimci, otantik, vizyoner, etik vs.) çalışan davranışları (performans, iş doyumu, bağlılık, vatandaşlık vs.) üzerindeki etkisine yönelik bazı araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalardan hareketle şu değerlendirmeler yapılabilir.

Yöneticinin aydınlık yüzü içinde yer alan tarz ve davranışlar, çalışanların aydınlık yüzünde yer alan ve örgütçe istendik davranışlarla pozitif yönde ilişkilidir. Başka bir deyişle yöneticinin aydınlık davranışlarının, çalışan davranışlarına olumlu şekilde yansıdığı görülmektedir.

Uluslararası yazında yapılan araştırmalar 1939 yılına ve ulusal yazında yapılan araştırmalar ise 1970 yılına dayanmaktadır. Bununla birlikte, yazın derlemesi yaparken 2000’li yıllardan sonraki araştırmalara yer vermenin, bir fikir oluşturacağı düşünülmüştür. Uluslararası yazında yapılan araştırmalar ile yönetici tarzının ve kişilik özelliğinin çalışan performansına etkisi, yönetici tarzının çalışan motivasyonu ve performansına etkisi, yönetici tarzına çalışanların verdiği tepkiler, yönetici davranışlarının yönetici inovasyonuna etkisi, yönetici tarzı ile örgütsel politika ve iş tatmini etkisi, yönetici tarzının örgütsel performansa etkisi, yönetici tarzının çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Ulusal yazında yapılan araştırmalarda ise yöneticilerin kişisel ve örgütsel faktörlere göre etik tutumlarının değişip değişmediği, yönetici davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi, yönetici tarzının çalışanların iş doyumuna etkisi, çalışanların yönetici algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, yönetici tarzının çalışan motivasyon ve duygusal bağlılıklarına etkisi, yönetici davranışlarının örgütsel adalet ve işten ayrılma davranışına etkisi, yönetici tarzı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki, aydınlık yöneticilerin çalışan performansına etkisi, yönetici tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlıkları ve örgütsel bağlılıklarına etkisi, yönetici tarzının çalışan davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yönetici tarzları içinde en çok dönüşümcü liderliğin çalışıldığı göze çarpmaktadır. Yapılan çalışmalar yöneticilerin aydınlık yüzünün çalışanların davranışlarında, kişiliğinde, çalışma prensiplerinde ve iş motivasyonu ve performansında pozitif etkileri olduğunu göstermektedir.

3. YÖNETİCİLERİN KARANLIK YÜZÜ

Yöneticilerin olumlu ve olumsuz yönleri olmakla beraber 21. Yüzyılın başlarına kadar genellikle yöneticilerin olumlu özelliklerine odaklanılmış, olumlu yöneticilik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Yöneticilerin aydınlık (pozitif) yüzlerinin yanı sıra karanlık (negatif) yüzlerinin örgütsel öncüllerinin ve sonuçlarının araştırılması son zamanlarda yöneticilik çalışmalarında önem kazanmıştır. Yöneticilerin karanlık yüzü esasen örgütsel durum ve süreçlerin dış çevre faktörlerince etkilendiği düşüncesinden hareketle ve geleneksel yöneticilik teorilerinin eleştirilmesi ile başlamış (Damar & Öztürk, 2020: 60-62), 2002’li yıllardan sonra yöneticilerin karanlık yüzü diye nitelendirilen olumsuz yönlerine dikkat çeken araştırmalarda artış olmuştur. Yöneticilerin karanlık yüzü; zehirleyici (toksik) yöneticilik (Benson & Hogan, 2008); küçük tiranlık (Zorbalar) (Ashfort, 1994), yıkıcı yöneticilik (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007); kötü yöneticilik (Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008), yöneticiliğin kayboluşu (Tepper, 2000) gibi terimlerle ifade edilmektedir.

Bu bölümde bahsi geçen yöneticilik türlerine değinilmiştir. Bu bağlamda, yöneticinin karanlık yüzü; yıkıcı yönetici, kötü yönetici, küçük tiranlar, istismarcı yönetici, zehirli yönetici, narsist yönetici, paranoyak yönetici, duygusal bağımlı yönetici, pasif-agresif yönetici, makyavelist yönetici, mantar yönetici, zorlayıcı yönetici alt başlıklarında tanım, boyut ve sonuçları itibarıyla kısaca açıklanmıştır.

3.1. Yöneticinin Karanlık Yüzü Kavramı

Yöneticilerin karanlık yüzü, karanlık yüzü oluşturan, bir veya birden fazla çalışana gösterilen, çalışanların fizyolojik ve psikolojik zarar görmesine sebep olan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Başar, 2020: 73). Bir başka tanımlamaya göre karanlık yönetici, yöneticilerin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin, yöneticinin aldığı karar ve davranışlarına olumsuz yönde yansımalarıdır (Ballı, 2014: 128). Karanlık yöneticiler, kendilerini örgüt hedeflerinden çok kişisel amaç ve hedeflere yöneltmekte, daha fazla başarı ve güç, daha fazla para gibi tatminsiz davranışlar göstermektedirler. Bunlardan daha fazlasına yönelik isteklerini kontrol edemediklerinde, kişiliğin karanlık yüzü oluşmaya başlamaktadır (Kellerman, 2008: 24). Yöneticilerin bu karanlık yüzü, yöneticinin iş ortamındaki itibarını ve karşılıklı çalışanlar ile olan ilişkilerini etkileyen ve işlevsel olmayan davranış türlerinden oluşmaktadır (Ballı, 2014: 151). Bu nedenle araştırmacıların, yöneticilerin aydınlık yüzünün yanı sıra yöneticilerin karanlık yüzünü de dikkate almaları, örgütlerde ve toplumda oluşabilecek zararları daha geniş bir bakış açısı ile görmelerini sağlamıştır (Aydoğan & Serbest, 2016: 98).

Zaman içinde çalışanları olumsuz etkileyen yönetici davranışlarını açıklamak için araştırmalar yapılmış ve yöneticilerin karanlık yüzünü açıklayan yönetici yaklaşımları geliştirilmiştir (Başar, Sıgır & Basım, 2016: 66-67). Araştırmalarda, yöneticilerin karanlık yüzünü yansıtan bir dizi davranış ve tutumlardan bahsedilmektedir. Bu davranış ve tutumların fark edilmesinde geç kalınırsa, yöneticilerin karanlık yüzünün yarattığı muhtemel olumsuz sonuçlarla karşılaşılacaktır. Bu göstergeler ise negatif etkililik, ahlaki çözülme, dürüstlüğü yetersizliği, yüksek riskli davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Ahlaki çözülme, yöneticinin etik değerlere önem vermekten vazgeçmesi ve davranışlarının etik olmamasıdır. Dürüstlükte eksiklik, yöneticilerin anı ve durumu kurtarmak için yalan söylemesi ve çalışanlar arasında eşit davranmamasıdır. Olumsuz durumlara fazla tepki veren ve bu şartlar için daha duyarlı olmak negatif etkililiktir ve olumsuz duygular kişilerde düşmanlık, korku, kaygı gibi negatif durumlar şeklinde yansımaktadır. Yöneticiler olumsuz duygular içindeyken olaylara karşı hasas davranmakta ve tepki vermektedirler. Yüksek riskli davranışlar ise yöneticilerin işlevsel olmayan kişilik tutumlarıdır. Bu tutumlara örnek olarak; kuşkucu, panik, risk almayan, boş veren, içine kapanık, kendini beğenmiş, hayalci, kuralcı, mükemmeliyetçi sayılabilir (Gillaspie, 2009: 15-20).

Hogan & Hogan (1997) araştırmaları sonucunda kişilik bozuklukları ile yöneticilerin olumsuz davranışları arasında güçlü benzerlikler olduğunu, yöneticilerin de iş yerlerinde bozukluklara paralel işlevsel olmayan davranışlar gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Akt. Ballı, 2014: 151). Karanlık kişilik boyutları; panik, şüpheli, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenen, fesat- haylaz, teşhirci, kayıtsız, kuralcı, itaatkâr şeklinde sıralanmıştır. Yöneticilerin karanlık yüzünün bir tarafında yıkıcı, saldırgan ve ahlaki olmayan davranışlar sergileyen yöneticiler varken, diğer kısmında yıkıcı olmayan ancak etkisiz ve beceriksiz davranışlar sergileyen yöneticiler vardır. Yöneticilerin karanlık yüzü, çalışanların ve şirketlerin amaçlarına ulaşmalarını engellemektedir.

Yöneticilerin karanlık yüzü, çalışanların yöneticiye itaat etmesi için aşışılama, alay etme, yalan söyleme, bağırma gibi davranışları kapsamaktadır. Diğer tarafta yer alan pasif ve beceriksiz yöneticiler, işleri ve çalışanları umursamaz tavır takınıp, çalışanları hedefe yöneltmeyen, çalışanlar ile iyi ilişki kuramayan böylece şirketi başarısız yapan kişilerdir (Ballı, 2014: 151-152).

Yöneticilerin karanlık yüzü işlevsel olmayan yönetici eğilimleri, Hogan ve Hogan dışında başka araştırmacılar tarafından da araştırılmıştır. Bu araştırmacılar eğilimleri çalışmalarında farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar Tablo 4 te gösterilmektedir.

Tablo 3.1 Yöneticilerin Karanlık Kişilik Boyutlarının Farklı Şekillerde Sınıflandırılması

DSM-IV Kişilik Bozukluğu	Hogan&Hogan (1997)	Oldham&Moris (1991)	Miller (2008)	Dotlicj&Cairo (2003)
Paranoyak	Şüpheli	İhtiyatlı	Koruyucu	Alışılmış
Sakıngan	Risk Almayan	Hassas	Çekingen	Aşırı Dikkatli
Şizoid	İçine Kapanık	Kendi Başına	Tuhaf	Mesafe Koyan
Pasif- Agresif	Boş Veren	Boş Veren	Hız Kesici	Pasif Direnen
Narsis	Kendini Beğ.	Kendine Güv.	Gösterişli	Küstah
Antisosyal	Fesat-Haylaz	Maceracı	Yırtıcı	Haylaz
Histrionik	Teşhirci	Heyecanlı	Duygusal	Aşırı Duygusal
Şizotipal	Kayıtsız	Kendine Özgü	Yaratıcı	Tuhaf
Obsesif- Kumpulsif	Kuralcı	İşine Bağlı	Detaycı	Mükemmeliyetçi
Bağımlı	İtaatkâr	Bağlı	Bağlı Kalan	Memnuniyetçi

Kaynak: Furnham & Trickey 2011; Akt. : Ballı, 2014: 154

Tablo 4’den de anlaşılacağı gibi yöneticinin karanlık yüzü kavramı yöneticideki işlevsel olmayan kişilik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin karanlık yüzü, yöneticinin işlevsel olmayan kişilik özelliklerinin ve değer yargıları ile içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan, örgüte ve çalışanlara zarar veren davranışlar olarak tanımlamak mümkündür. Yöneticinin karanlık yüzü negatif davranışlar içermekte yıkıcı, toksit, istismarcı, küçük tiranlık gibi isimlerle ifade edilmektedir. Hepsinin ortak özelliği, yöneticinin kişiliğinden, zorlayıcı örgütsel ve çevresel nedenlerden kaynaklanması, karanlık yüzün örgüt ve çalışanlara zarar vermesi ve bu davranışların ortaya çıkma sıklığının yüksek olması denilebilir. Negatif sonuçlarının olması da diğer ortak özelliktir.

Karanlık yüz, çalışanları olumsuz yönde etkileyen, performansını azaltan, verimsiz yapan, moral ve motivasyonlarını düşüren, işyeri huzurunu bozan, çalışanların stresini artıran, olumsuz duygu durumlarına kaynaklık eden olumsuz yöneticiliğe işaret etmektedir.

3.2. Karanlık Yöneticiliği Ortaya Çıkaran Nedenler

Çevresel koşulların değişmesi, rekabetin yükselmesi, iş yükünün artması, stres, baskı gibi birçok neden yöneticilerde baskı oluşturmakta böylece yöneticiler bu şartlardan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Yöneticilerin amacı, çalışanları etkilemek, yönlendirmek, motive etmek böylece hedeflerine ulaşmaya çalışmaktır. Fakat bu istek bazen yöneticileri strese sokmakta ve yöneticinin kişiliğinde baskıladığı karanlık yönlerin ortaya çıkmasına, çalışanlara karşı karanlık davranışlarda bulunmalarına sebep olmaktadır. Böylece yöneticilerin karanlık yüzü oluşmaktadır (Yalçınsoy & Işık, 2018: 1016; Ballı, 2014: 18).

Yöneticilerin karanlık yüzü, yöneticileri başarısızlığa sevk eden, başarılarını azaltan iç dürtüler, zorlamalar ve işlevsel bozukluklardan kaynaklanmaktadır (McIntosh & Rima, 1997: 28). Padilla ve diğerleri (2007) çalışmalarında yöneticilerin karanlık yüzünü “zehirli üçgen” şeklinde tanımlamışlardır. Üçgenin unsurları ise yönetici, çalışanlar ve çevresel faktörlerdir. Yöneticilerin karanlık yüzünün oluşmasında; içsel faktörler (Kişilik faktörleri) ile dışsal faktörler (Çevresel faktörler) etkilidir (Akt.Ballı, 2014: 147). Bu faktörleri biraz açmakta yarar görülmektedir.

3.2.1. İçsel faktörler

İçsel faktörler, yöneticilerin kişilik özellikleri ve değer yargıları ile ilgilidir. Kişilerin yöneticilik süreçlerinde karşılaştığı sorunlar değer yargılarına göre çözülmeye çalışılmakta ve bu çözümlerin ise karanlık davranışlara neden olabileceği savunulmaktadır. Yöneticiler kişilik, kişisel yetersizlik gibi nedenlerle karanlık davranışlar sergilerler. Yöneticilerin karanlık davranışlar sergilemesinin nedenlerinden birisi de önem duygusudur. Yönetici kendisinin önemli olduğunu, her şeyin merkezinde olduğunu, işleri sadece ve en iyi kendisinin yapabileceğine inanırsa yönetici kendisini geliştiremeyecek ve performansı düşecektir (Couper, 2007: 262). Yönetici kendisinin içinde olmadığı süreç ve durumların başarısız olacağına inanmaktadır. Bu tarz yöneticilik karanlık yüzün oluşumuna neden olmaktadır (Gündüz & Dedekorkut, 2014: 99; Çelebi, 2019: 22-23).

Örgütsel davranış çalışmalarında kişiliğin karanlık yönü genel hatları ile narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak karanlık üçlü şeklinde sınıflanmaktadır (Spain, Harms & LeBreton, 2014: 41). Hogan ve Hogan (1997)’ye göre, karanlık kişilik boyutları; panik, şüpheli, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenen, fesat-haylaz, teşhirci, kayıtsız, kuralcı, itaatkâr sayılabilir (Akt.Ballı, 2014: 151-162). Bunlara; tekrar eden ve sistematik, olumsuz, korkutucu, kibirli, küfürlü, zorba, etik dışı davranışlar da eklenmektedir.

Karanlık yöneticiler kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için gücü kötüye kullanırlar, başkalarına zarar verirler, kontrolü ellerinde tutarlar ve kuralları çiğnerler. Bu kişilik faktörleri karanlık yöneticilerin güvenilmez ve aşırı hırslı algılanmalarına neden olur (Damar & Öztürk, 2020: 66-67).

Yönetici kendisini tehdit altında gördüğünde, çıkarlarına ters düşen durumlarla karşılaştığında, karanlık kişilik özelliklerinin ortaya çıkması daha muhtemeldir.

3.2.2. Dışsal (Çevresel) Faktörler

Kellerman (2004) karanlık yöneticiyi etkileyebilecek çevresel ve durumsal faktörleri açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel kriz ve artan pazar rekabeti gibi çevresel veya durumsal faktörlerin yöneticilik davranışını etkilediğini açıklamıştır (Akt. Fascia, 2018: 2-4). Karanlık yöneticiliği ortaya çıkartan dışsal veya çevresel faktörler; çalışanlar, hissedarlar, toplumsal ve örgütsel kuralları inkâr etmek, örgütsel işleyiş şeklinde sıralanmaktadır (Goldman, 2011: 237). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Çalışanlar: Offerman (2004) çalışanların, yöneticilerin karanlık yüzünün özelliklerinin oluşmasında yönetici kadar önemli olduğunu ileri sürmüştür. Yönetici, talepleri karşıladığı sürece çalışanlar tarafından izlenmektedir. Yönetici çalışanların isteklerini karşılayamadığı durumlarda, yaşanacak başarısızlıklarda yönetici strese girmekte ve karanlık davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Yönetici, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşıladıkça, yöneticinin karanlık yüzünün algılanmasının önüne geçilmiş olacaktır (Akt. Higgs, 2009: 168-169).

Hissedarlar: Yöneticiler, hissedarları finansal açıdan mutlu ettiklerinde güç ve statü kazanırlar. Yönetici, hissedarları mutlu etmekte zorlandığı zaman ya da başarısız olacağını düşündüğünde strese girmekte böylece olumlu kişilik özelliklerini kaybetmektedir (Husted, 2008: 45).

Toplumsal ve Örgütsel Kuralları İnkâr: Yönetici, davranışlarının yanlış olduğu düşüncesi ile karşılaşmamak ve başarıya götüren davranışlardan vazgeçmemek için olayları inkâr etmekte, etik dışı davranmakta ve bu davranışını sürdürmektedir. Yaptıklarının etik olmadığı durumu kabul etmek yerine, kuralların hatalı olduğuna inanmaktadır (Coleman, 1987: 410-411).

Örgütsel İşleyiş: Yöneticilikte kişisel özellikler kadar örgütsel özellikler de tehlikeli ve istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş tanımı, iş akışı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği örgütlerde yöneticiler, amaç ve çıkarlarını korumak için sapkın davranışlarda bulunmaktadır. Organizasyon kültürü sapkın davranışların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Nelson & Hogan, 2009: 10).

3.3. Karanlık Yönetici Türleri

McIntosh ve Rima (1997) yöneticilerin karanlık yüzünü araştırdıkları “Liderliğin Karanlık Tarafının Üstesinden Gelme” isimini verdikleri kitaplarında yöneticilerin karanlık yüzünün olduğunu ve bu karanlık yüzün yöneticiyi işlevsel olmayan davranışlar sergilemeye sevk ettiğini savunmuşlardır. McIntosh ve Rima, yöneticilerin karanlık yüzünün yol açtığı işlevsel olmayan davranışları beş başlığa ayırmışlar ve beş karanlık yönetici türünü tanımlamışlardır. Bunlar; narsist yönetici, paranoyak yönetici, duygusal bağımlı yönetici, zorlayıcı yönetici, pasif-agresif yöneticidir (Akt. Ballı, 2014: 165). Zaman içerisinde farklı araştırmacılar farklı karanlık yönetici türlerini tanımlamışlar ve literatüre yeni kavramlar kazandırmışlardır.

Bunlar; makyavelist yönetici, yıkıcı yönetici, toksit yönetici, küçük tiranlık, istismarcı yönetici, kötü yöneticilik şeklinde sayılabilir. Bunların kısa açıklamaları aşağıda verilmektedir.

3.3.1. Yıkıcı Yöneticilik

Yıkıcı yöneticilik, örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin sistemli ve devamlı şekilde örgütün amaçlarını, kaynaklarını, görevlerini, çalışanların verimliliğini, iş tatminini, motivasyonunu dikkate almadan ve manipüle ederek, örgütü zarara uğratan liderlik türüdür (Kesken & Ayyıldız, 2011: 196-202). Yıkıcı yönetici, kendi menfaatleri için, örgüte ve çalışanlara zarar veren bilinçli davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Damar & Öztürk, 2020: 66). Çalışanlara göre yıkıcı yöneticilik ise, yöneticinin düşmanca sözlü veya sözsüz davranışlar göstermesidir (Gündüz & Dedekorkut, 2014: 95). Araştırmalarda daha çok yapıcı, etkili ve başarılı yöneticilik araştırılmış ve az sayıda araştırma yıkıcı yöneticilik ve bunun organizasyon üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini incelemiştir.

Yıkıcı yöneticilik, çalışanlarda düşmanlık ve duygusal dengesizliğin oluşumuna zemin hazırlayan tüm olumsuz tutumları gösteren yöneticilerdir. Bu yöneticilerin kişisel özellikleri; narsist, korkutucu, güçlü olma isteği, çalışanları kullanma, olumsuz tecrübeler, öz yeterlilik eksikliği, çalışanların moralini bozan, kişisel eksikliklerini gizleme, bencil, açgözlü ve sorumsuz davranmak, kurnazca hareketler, başkalarını kullanmak gibi olumsuz davranışlar şeklinde sayılabilir (Akın & Reyhanoğlu, 2016: 445). Yıkıcı yöneticilikten söz etmek için yıkıcı davranışın sürekli olması gerekmektedir. Ayrıca bir davranışın yıkıcı sayılması için kasten yapılmış olması bir şart olmayıp düşüncesizce, duyarsızca, cehaletten ve yetersizlik nedeniyle oluşması sayılabilir. Yıkıcı yöneticilik hem örgüte hemde çalışanlara yönelik olabilir, fiziksel ve sözel davranış içerebilir, aktif veya pasif saldırganlık yoluyla yapılabilir, doğrudan veya dolaylı olabilir (Gündüz & Dedekorkut, 2014: 95)

Yıkıcı yöneticiliği ortaya çıkartan nedenler de, kişisel ve durumsal faktörler olarak ele alınmaktadır. Kişisel faktörler; şiddet, saldırgan davranışlar, güç elde etme isteği, narsizm, otoriterlik, öz yeterlilik algısının düşük olması gibi kişilik eğilimleri ve korku, belirsizlik, olumsuz yaşam tecrübeleri, bencillik, üstünlük kurma gibi faktörlerdir (Gündüz & Dedekorkut, 2014: 95-99). Yıkıcı yöneticiliğin oluşmasını sağlayan durumsal ve çevresel faktörler ise; işe yabancılaşma, aile desteğinin yoksunluğu, olumsuz rol model, stres nedenleri, rekabetçi baskılar, olumsuz patron, olumsuz üst düzey yönetici, olumsuz iş arkadaşlarına maruz kalmak, finansal sıkıntılar şeklinde gösterilebilir. Bu durumlara maruz kalan yöneticiler yapıcı yöneticilikten yıkıcı yöneticiliğe dönüşmektedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 196-202; Damar & Öztürk, 2020: 66).

3.3.2. Kötü (Dark) Yöneticilik

Yöneticinin karanlık (kötü) yüzünü ilk dile getiren Conger (1990) olmuştur (Kellerman, 2004: 23). Kötü yöneticilik, yöneticiliğin negatif yönü, gücün ahlak dışı biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Eriş, Bayam & Özmen 2016: 78). Yöneticilerin üç yeteneği problem oluşmasına neden olmaktadır. Bunlar; yöneticinin stratejik vizyonu, iletişimi ve izlenim yöntemi becerisidir.

Yönetici çalışanlar için tespit ettiği esasları kişiliği ile birleştirip çevrede olanların farkına varmadığı, iletişim becerisi ile çalışanları kendi vizyonuna inandırdığında ve belirlediği esasları ve vizyonundaki hataları fark edemediğinde çeşitli sorunların oluşmasına neden olmaktadır.

Karizmatik yöneticilerin agresif yönetim şeklinin, bazı çalışanların yalnızlaşmasına ve yöneticiden uzaklaşmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bahsi geçen şartlar yöneticilerin karanlık yüzünü ve kötü yöneticiliği oluşturmaktadır. Kötü yöneticilerin iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, etkisiz olmaları ve etik olmamalarıdır. Etkisiz yöneticiler, çalışanlar tarafından istenen değişimleri gerçekleştiremezler ve gereken yetkinliğe sahip değildirler. Bu yöneticiler dik kafalı, yenilik ve değişime isteksiz, ilgisiz, şiddet eğilimli ve kendisini kontrol etmekte sorun yaşamaktadırlar. Etik dışı davranışları sergileyen yöneticiler ‘‘despotik yönetici’’ şeklinde tanımlanır. Kötü yöneticiler egolarını tatmin eden, çalışanları istismar eden, kendi çıkarlarına hizmet eden, baskıcı davranışlar göstermektedir (Kellerman, 2004: 23).

Yapıcı yönetici davranışları çalışanları güçlendirir, destekler, motive eder ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar (Eriş, Bayam & Özmen 2016: 78). Yöneticiliği idealler ve erdemler bütünü olarak tanımlayan araştırmacıların aksine Kellerman (2004) ‘‘kötü yöneticilerin’’ de birer yönetici olduğunu ve yöneticilerin iyi olmasının yanında kötü de olabileceğini savunmuştur (Akt. Başar, Sıgır & Basım, 2016: 9-15). Yazında kötü yöneticiler ile ilgili yapılan çalışmalarda hedeflenen yöneticiliğin gücünü kötüye kullanma yönüdür (Eriş, Bayam & Özmen 2016: 78). Kötü yönetici biçimleri; yetersiz, bağınaz, taşkın, duygusuz, ahlaksız, umursamaz, şeytani şeklinde sıralanmaktadır (Kellerman, 2004: 43-53/Çev.Kahya 2008). **Yetersiz yöneticilik**; etkili eylem yeteneğinden yoksun, olumlu değişiklikler yapamayan kişilerdir. **Bağınaz yönetici**; inatçı ve taviz vermeyen kişiler olup, yeni fikirlere, yeni bilgilere, değişime uyum sağlayamazlar. **Taşkın yönetici**; kendisini kontrol edemeyen, etkin müdahale yapamayan kişilerdir. **Duygusuz yönetici**; duyarsız ve kaba kişiler olup, çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine aldırış etmezler. **Ahlaksız yönetici**; yalan söyler, aldatır, hırsızlık yapar ve kendi çıkarını örgüt çıkarlarının üstünde tutar. **Umursamaz yönetici**; örgütlerini ve organizasyonlarının dışındaki kişilerin sağlık ve mutluluğunu önemsemez ve bu kişilere karşı kayıtsız kalırlar. **Şeytani yönetici**; barbarca suç işlerler, fiziksel ve psikolojik şiddet yoluyla eziyet eden kişilerdir

3.3.3. Küçük Tiranlık (Zorbalar)

Küçük tiranlar güçlerini ve otoritelerini baskıcı, kaprisli ve intikamcı şekilde kullanan yöneticilerdir (Ashforth, 1997: 126). Küçük tiranlık (Zorbalar) yöneticinin otoritesini çalışanlar üzerinde baskıcı, kibirli, kaprisli, zorbaca kullanmasıdır. Bu yöneticiler örgütte zalimce ve korku ortamı yaratarak yönetirler. Yönetim alanında diktatör, otoriter, bürokratik kişiler olarak ifade edilmektedir (Ashforth, 1994: 756-757). Ashforth (1997) yapmış olduğu araştırmada gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurma, sindirme şeklinde uygulayan yöneticileri incelemiş ve bu tarz yöneticileri ‘‘küçük tiran’’ şeklinde tanımlamıştır. Küçük Tiranlık altı davranış şeklini içermektedir.

Bu davranışlar; kendini büyük görme, çalışanları küçük görme ve aşağılama, düşüncesizlik, başkalarını kendi düşüncelerine inanmaya zorlama, insiyatif engelleme ve sebepsiz cezalandırmadır.

Küçük Tiranda ‘‘küçük’’ kelimesi yöneticilerin dar görüşlülüğünü vurgulamaktadır (Ashforth, 1997: 126-140).

Küçük tiran yöneticiler zorbalık, hayal kırıklığı ve strese neden olurlar. Zorlayıcı, cezalandırıcı, denetleyici davranışlar çalışanlar arasında korku, kaygı ve öfkeye sebep olmaktadır. Küçük tiranlar çaresizliği beslerler, aşırı kontrol, keyfilik, cezalandırma çalışanların işe ve örgüte bağlılığını aşındırıp işe yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. Küçük Tiranlar, çalışanların öz saygısını zayıflatırlar. Bu yöneticilere çalışanlar tepkilerini, performans düşürme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme sıklığını azaltma şeklinde gösterirler (Ashforth, 1994: 767-770).

Küçük tiranların altı özelliği vardır. Bunlar; keyfi davranışlar, kendini övme, çalışanları küçük görme, düşüncesizlik, çalışanların insiyatif almasını engelleme, çatışmaları engellemek ve çözmek için zorlama, çalışanları gereksiz yere cezalandırma şeklinde sayılabilir. Küçük tiranlar aşırı otoriter yönetim tarzı, diktatör yönetim tarzının yansıması ile seri üretim, güç ve bağımsızlık, kontrol ihtiyacı, başkalarına güvensizlik, yöneticiyi ön plana çıkartan yöneticilik tarzıdır. Küçük tiran yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkileri ise yönetici desteğinin azalması, hayal kırıklığı, stres, direnç, çaresizlik, işe yabancılaşma, düşük benlik, iş performansının düşmesi, işe tutkunluğun azalması şeklinde sayılmıştır (Damar & Öztürk, 2020: 63-64).

Küçük tiran yöneticilerin davranışları; kasıtlı, düşmanca, engelleyici, öfke, kabalık, düşüncesiz eylemler ve zorbalık içermektedir. Küçük tiran yöneticilere benzer kavramlar, otoriter kişilik, sistem yöneticisi, bürokratik yönetici, aşındırıcı kişilik sayılabilir. Bu yöneticiler; başkalarını aşırı kontrol ederler, çalışanlara keyfi, umursamaz ve cezalandırıcı davranma eğilimi gösterirler (Cacciatore, 2015: 12-13)

3.3.4. İstismarcı Yöneticilik

İstismarcı yöneticiliği ilk Tepper (2000:178) dile getirilmiş ve çalışanların fiziksel temas hariç sözlü veya sözsüz düşmanca davranışlara uğramaları şeklinde açıklamıştır. İstismarcı yöneticilikte yöneticiler, çalışanları topluluk içinde eleştirmeleri, çalışanlara nezaketsiz ve anlayışsız davranmaları, çalışanlara baskı kurmaları şeklindeki davranışlar gösterirler. İstismarcı yönetimi küçük tiranlıktan ayıran, küçük tiranlığın saldırgan ve düşmanca davranışları içermesidir. Zaman içinde yapılan çalışmalar istismarcı yönetimin gelişmesini sağlamıştır.

İstismarcı yönetimde yöneticinin çalışanlara düşmanca davranışlarının sürekli olması ve yöneticinin bir özelliği olması gerekmektedir. İstismarcı Yöneticilerin çalışanlara davranış şekilleri; çalışanlar ile alay etme, lakab takmak, çalışan huzurunu bozmak için bilgiyi saklama, işten çıkartma, ücret kesintisi ile tehdit, çalışanların gözünü korkutma, çalışanları suçlama, sebepsiz öfkelenme, bağırarak veya çığlık atarak tepki verme ve karşı çıkma, agresif göz teması, sessiz kalma sayılabilir (Damar & Öztürk, 2020: 64-65; Üçok & Turgut, 2014: 165).

İstismarcı yönetici davranışları kişisel olup kişiden kişiye değişebilir. Çalışanlardan birisi davranışı normal kabul ederken bir diğeri istismar şeklinde yorumlayabilir. İstismarın süreklilik arz etmesi gerekir.

Son özellik ise istismarı yapan yönetici ile çalışan arasında fiziksel temasın olmaması gerekir çünkü böyle bir davranış istismar olmayıp şiddet davranışı olarak nitelendirilir (Üçok & Turgut, 2014: 163-165).

İstismarcı yönetici çalışanlar üzerinde; ilişki kalitesinin azalması, stres, örgüt kararlarına katılmama, psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma düşüncesi, örgütsel sapma davranışı, psikolojik ve fiziksel iyi oluş halinin zarar görmesi, iş tatmininde azalma, duygusal tükenme, örgütsel sessizlik, iş performansında düşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışında azalma gibi etkilere sebep olmaktadır (Damar & Öztürk, 2020: 64-65; Üçok & Turgut, 2014: 165).

3.3.5. Zehirleyici (Toksit) Yöneticilik

Zehirli yönetici ilk olarak whicker tarafından 1996 yılında literatüre kazandırılmıştır. Zehirli Yönetici, örgütlerde çalışanları olumsuz sonuçlara götüren ve örgütün performansını azaltan, olumsuz özellikler gösteren yönetici tarzıdır (Reyhanoğlu & Akın, 2016: 445). Yönetici daha çok sert ve kötü niyetli etkileme yöntemleri kullanarak hem çalışanlara hemde örgüte ciddi ve kalıcı zararlar vermeleri durumunda zehirli yönetici olurlar. Zehirli yöneticiler çalışanların moralini, motivasyonunu, benlik saygısını azaltmaya çalışırlar ve yıkıcı davranışlar gösterirler (Damar & Öztürk, 2020: 65-66).

Zehirli yöneticilik yıkıcı, işlevsiz ve zararlı davranışları ile çalışanlara ciddi ve kalıcı zararlar veren yöneticilerdir. Zehirli yönetici davranışının farkındadır ve çalışanlara örgütü geliştirecek ve güçlendirecek özelliğin kişinin kendisi olduğuna inandırarak çalışanların tek başlarına hareket etmesine engel olan, bağımsız hareket etmelerini engelleyen bilinçli davranışlardır. Zehirli yöneticiler karizmatik eğilimlerini kullanarak kendisini cazip hale getireceğini ileri sürerler (Roter, 2011: 34-35).

Zehirli yönetici, iş ortamında çalışanları taciz ederek isteklerini kıran kişilerdir. Bu yönetici tacizci, yıkıcı, zehirli, karanlık kişilik özelliği gösterir. Zehirli yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanlar sürekli savunmacı davranır ve tedirgin şekilde işe odaklanmaya çalışırlar. Bu yöneticiler zorba, bencil, dengesiz davranarak, iş ortamını zehirlerler. Çalışanların kendisini ifade etmesine izin vermeyen, aşırı kontrol eden, baskıcı, otoriter, esneklik göstermeyen örgütsel davranışlar zehirli (Toksit) özellikler sayılmaktadır (Demir, 2020: 32).

Zehirli yöneticilik yıldırıcı, tehdit eden, bağırıcı yöneticidir. Bu yöneticiler o anki ruh haline göre iş ortamının iklimini aniden değiştiren ve çalışanları aşağılayıcı bir kişilik özelliğine sahip yöneticilerdir. Zehirli yöneticilikte kasıtlı şekilde kötü niyet vardır. Zehirli Yönetici narsist kişiliktirler. Zehirli yöneticiler kontrolü elinde tutar ve çalışanları sürekli denetim altında tutarlar (Akın & Reyhanoğlu, 2016: 445-447). Zehirli yöneticiler, uyumsuz, art niyetli, zararlı, hoşnutsuz, yetersizliklerini gizleyen, çalışanları aldatan ve rakiplerini ezerek başarıya ulaşırlar.

Bu yöneticiler alaycı, ahlaksız, hilekâr, güvenilmez, yalancı, ikiyüzlü, doyumsuz, kendi çıkarlarını gözetken, kendi eksikliklerini göremeyen, kendini geliştiremeyen, hatalarını görmeyen, karar almaktan çekinen, davranışlarının başkaları üstünde yaratacağı etkileri önemsemeyen kişilik özelliğine sahiplerdir (Başar, Sığırı & Basım, 2016: 67). Zehirli yöneticiler, çalışanları sadece kendilerine hizmet eden bir makine gibi görmekte ve öyle davranmaktadırlar (Işık & Yalçınsoy, 2018: 1017).

3.3.6. Narsist Yönetici

Narsisizm kavramı, kibirli, kendini beğenmiş, otoriter, kendini üstün gören kişisel özellikleridir. Narsist yöneticiler; kendisine hayran olunmasını isteyen, başkalarının duygularını anlayamayan, özel ve farklı olduklarına inanan yöneticilerdir (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 96; Ballı, 2014: 165). Narsist yöneticiler en fazla rastlanan karanlık yönetici türüdür. Bu yöneticiler başkalarının saygısını kazanmak ve kendi üstünlüklerini başkalarının onaylamasını beklemektedirler (Gillaspie, 2009: 5).

Bu yöneticiler çevrelerindeki kimselerin kendilerine hizmet etmek için varolduğunu düşünür ve kendilerini diğer kişilere uygulanan kuralların üstünde gördükleri için kendilerinin yaptıklarının doğru olduğuna inanırlar (Ballı, 2014: 165). Narsist yöneticiler güç, şöhret, para, mal, prestij peşindedirler. Kendilerini beğenmiş ve kibirlidirler. Eleştirileri kabul etmezler ve kişiliklerine, otoritelerine saldırı olarak görürler. Kendilerini haklı çıkartmak için gerçekleri çarpıtırılar (McIntosh & Rima, 1997: 115).

Narsist yöneticilerin kendini beğenmeleri, cazibeleri, kendilerini yeterli ve üstün görmeleri bu yöneticileri karizmatik yapmaktadır. Narsist yöneticiler, güçlü ve gösterişli görünmek istemekle birlikte başarılarından yetinmezler ve mutlu olmazlar, daha fazlasını isterler. Narsistik yöneticilerin planları, vizyonları ve eylemleri kişisel ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu yöneticiler, tanınmak için öne çıkmak, reklamını yapmak, durumlarını daha güçlü hale getirmek için karşılarındakileri suistimal etmek, aldatmak, bezdirmek şeklinde davranışlar gösterirler. Narsist yöneticiler, duygusal olmayan, çıkarıcı, samimiyetsiz, empati kuramayan, anlayışsız, kuşkucu, güvensiz, kendilerini üstün gören, rekabetçi, çabuk sıkılan kişilerdir. Bu kişiler iş ve sosyal hayatta konum sahibi olmaya çabalarlar (Kanten, Yeşiltas & Arslan, 2015: 369; Kanten, 2014: 11; Aydoğan & Serbest, 2016: 101).

Yeni bilgilere açık olmaları, sağlam kararlar almaları, ikna edici, insanlara liderlik yapabilme yetenekleri, başarı odaklı olmaları, köklü değişim yapabilecek programları yürürlüğe koyacak kadar cesur olmaları yükselmelerini ve pozisyon elde etmelerini sağlayabilir. Ancak başkalarını küçümsemesi, kendilerini beğenmeleri, başkalarını kontrol etmeyi sevmeleri, hertürlü eleştiriyi saldırı olarak algılamaları, aşırı hırslı olmaları gibi olumsuz özellikleriyle diğer çalışanlara zarar verebilirler (Özsoy & Ardic, 2017: 394; Aydoğan & Serbest, 2016: 101).

3.3.7. Paranoyak Yöneticilik

Paranoyak yöneticiler, kuşku ve şüpheli, samimi ilişkiler kuramayan ve bu ilişkileri sürdürmede zorlanan, kişiler ile arasına mesafe koyan, geçimsiz, ilişkilerde sorunlar yaşayan kişilerdir (Ballı, 2014: 167).

Paranoyak yöneticiler, kendisine zarar veren ya da vereceğini düşündükleri kişilere karşı düşmanca davranırlar. Bu düşünceleri çalışanların tüm davranışlarını kontrol etmeye çalışmalarına sebep olmaktadır. Örgütte başkasının faaliyetleri kontrol ettiğini ya da etmeye çalıştığını anladıkları zaman bu kişiler ile tehlikeli derecede rekabete girerler. Kuşkucu yöneticiler paranoyak yönetici sınıfına girmektedir. Bu kişiler kuşkucu, düşmanca duygular besleyen, tartışmacı, şikayetçi, sessiz ve mesafeli davranışları ile insanlara mesafeli yaklaşan kişilerdir.

Tehlikeler için sürekli tetik halinde, temkinli ve çok konuşmayan kişilik özelliği sergilerler. Bu yöneticilere bağlı çalışanlar fikirlerini kendilerine saklamaya başlarlar ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri saklamalarına sebep olurlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 221-227).

Paranoyak yöneticiler, otoriteyi ve gücü merkezileştirip; kurallar, kısıtlamalar, cezalar ile çalışanlar üzerinde baskı ve denetim kurarlar. Çalışanlara maddi ve manevi ödül vermeyip, çalışanların katılımını azaltıp kendi menfaatlerine önem veriler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 171; Ballı, 2014: 168). Bu yöneticiler; herşey ve herkesten korkarlar, şüpeciler ve düşmanca davranışlar sergilerler, ilişkilerinde tedbirlidirler, çalışanların faaliyet ve tepkilerine aşırı duyarlı, çalışanların başkaldırmasına karşı tetiktendirler, kişisel yetenekleri konusunda güvensizler, kıskançtırlar, yönetici olmak için entrika ve casusluk yapabilirler, yönetebilecekleri kişiler ile ortalık ve ağlar kurarlar, eleştirilere aşırı tepki verirler, çalışanları kısıtlarlar, çok fazla raporlama yaptırarak çalışanları baskı altına alırlar, yakın ilişki kurmakta zorlanırlar ve karşılarındaki kişiler ile mesafelidirler (McIntosh & Rima, 1997: 123; Kesken & Ayyıldız, 2011: 226-227). Paranoyak yöneticiler, insanların güvenilmez olduğunu ve gelecek olumsuzluklara karşı hazır olmamız gerektiğini savunurlar. Bunun için olayların perde arkasına bakarlar, davranışların altında yatan nedenin yalan, hile olduğunu varsayarlar ve herşeyden çekinirler (McIntosh & Rima, 1997: 123).

3.3.8. Duygusal Bağımlı Yönetici

Duygusal bağımlı yöneticiler, çalışanları tarafından cömert, samimi, düşünceli, itaatkâr kişiler olarak bilinen yöneticilerdir (Sperry, 2003: 111). Duygusal Bağımlı Yöneticiler, hata yapmaktan korkan, sorumluluk alamayan, sorunları görmezden gelen kişilerdir (Gillaspie, 2009: 11). Duygusal bağımlı yöneticiler, bilgi saklayan, çevrelerini kontrol altına almaya çalışan kişilerdir (Larsen & Goodsen, 2003: 10).

Asıl duygularını yansıtmaktan ve misilleme yapmaktan korkarlar. Duygusal bağımlı yöneticiler, özgürlüklerinden ve girişimciliklerinden uzaklaşırlar, bağımlı oldukları kişileri destekleyici, yardımcı ve yeterli kabul ederler. Bu kişiler çevrelerinde güçlü kişiler olduğu sürece onların varlığının verdiği güven duygusuyla günlük yaşamlarını ve işlerini devam ettirirler. Bu yöneticiler, işten kaytarma, zayıf örgütsel vatandaşlık, çatışmayı yönetmede başarısızlık, devamsızlık, sorumluluk almama, düşük performans şeklinde tepkiler verirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 240-244).

Duygusal bağımlı yöneticiler, kendilerine güvenmezler, şefkate ihtiyaç duyarlar, inisiyatif kullanmaktan çekinirler. Duygusal durumları kederli ve üzüntülüdür. Dünya görüşleri dar ve problemlerde iç görüşleri yetersizdir.

Bu yöneticiler, plan, proje yapma, girişimci olma, vizyoner olmada yetersizdirler. Bu eylemleri başkalarının desteği ve onayı olmadan yapamadıkları için çalışanları ortak amaç etrafında toplayamazlar. Bu yöneticilerin, kendileri karar veremezler başkalarından nasihat ve destek almaları gerekir. Grup çalışmasına uygundur (Ballı, 2014: 169).

3.3.9. Zorlayıcı Yönetici

Zorlayıcı Yönetici, ısrar eden, aşırı düzenli, mükemmeliyetçi, titiz, kararsız, katı kişilikli ve bunu davranışlarına yansıtan kişilerdir (Balcı, 2014: 55). Zorlayıcı yöneticiler, işlerini kusursuz yapan ve karşılarındaki kişilerin takdirini kazanmak isteyen kişilerdir. Bu kusursuzluğa sahip olmak için herşeyin planlandığı gibi olması gerektiğini savunurlar. Planlara uyulması için çalışanlara baskı uygularlar. Bu baskıyı sürekli kılmaya çalıştıklarında ise çalışanlar bu duruma tepki gösterirler. Zorlayıcı yöneticilerin zaman içinde çalışanlar üstündeki etkisi kaybolmakta ve başarısız yöneticiler durumuna düşmektedirler (Ballı, 2014: 173; Kesken & Ayyıldız, 2011: 230).

Zorlayıcı yöneticiler aşırı kontrollü ve detaylara odaklanmayı tercih ederler. Bu yöneticilerin, sorumluluk duyguları gelişmiş, işleri ciddiyet ve titizlikle inceler, çalışkan ve işlerine adanmış kişilerdir. Bu nedenle yöneticiliklerinde başarılı olurlar. Zorlayıcı yöneticiler hata yapmaktan, yanlış anlaşılmaktan ötürü zor karar verirler. Bu yöneticiler kendilerini üstün görürler ve bilmiş, ukala tavırlar sergilerler. Bu tavırları yüzünden çalışanlar yöneticileri ile iletişim kurmaktan sakınır, yöneticilerinden uzaklaşarak iletişimlerinin zayıflamasına sebep olurlar (Ballı, 2014: 172-173).

Zorlayıcı yöneticilerin özellikleri; düzensizlik, ısrarcılık, titizlik, kararsızlık ve katılıktır. Detaycı olmaları en tipik özellikleridir. İşin geneli ve amacına değil ayrıntılara önem verirler (Sperry, 2003: 172). Bu yöneticiler, bürokratik yönetim oluşumunu destekler, yetki devri yapmaz, çalışanları yakın takip ederler ve baskı kurarlar. Bu kişiler sabit fikirli, kuralcı, titiz, işleri kendi istediği gibi yönetmesi için ısrarcı ve sert davranırlar. Bu tarz sert davranışları çalışanlar arasında endişe ve korkuya dayalı bir ortam oluşturur. Bu yöneticiler çalışanlara yetki devretmek istemezler ve onları yakından denetlerler, katı kurallar koyarlar ve çalışanların uymasını isterler, çalışanlar zaman zaman baskı karşısında isyan ederler, işkolik olmaları nedeniyle eğlenceye, arkadaşlara ve çalışanlara zaman ayırmazlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 227-231).

3.3.10. Pasif-Agresif Yönetici

Bu yönetici, karışık duygular içinde düşünce, davranış ve kararlarında tutarsızlık ve ani gelgitler yaşayan kişilerdir (Ballı, 2014: 55). Bu yöneticiler, engelleme, erteleme, inatçı, etkisizlik şeklinde karakterize edilirler. Şikayet eden, sinirli ve çıkarıcı, olayları manipüle eden, ani tepkiler veren, olaylara dürtüsel ve beklenmedik tepkiler veren, tutarsız, değişken davranışlar gösteren kişilerdir. Bu davranışları çalışanları ile yakın ilişkiler kurmalarına engel olur (McIntosh & Rima, 1997: 142).

Pasif-Agresif yöneticiler kararsız kişiler olup, kararlarını değiştirebilmek zordur. Başkalarını eleştirirler, önemsenmeyince alıngan davranır ve kırılmaktadırlar. Bu durum onları kavgacı yapmaktadır. Aynı zamanda, hata yapmaktan korkarlar, yüksek performans göstermekten kaçınabilirler.

Bu yöneticiler planlama ve örgütleme yetenekleri zayıf, talepler karşısında dirençli, inatçı, verimsiz kişilerdir. Pasif-Agresif yöneticiler, görevlerini başarmak için talep edilen şeylere karşı koyma eğilimi gösterirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 244-246). Tüm bu nedenlerle; örgütün işleyişini, yapısını ve kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanların verimliliği ve performansı negatif yönde etkilenir. Bu yöneticilerin olduğu örgütlerde pozitif değişimler imkânsız sayılmaktadır (Ballı, 2011: 176).

Pasif agresif yöneticiler çoğunlukla huzursuzluk, sıkıntı, kararsızlık gösteren ve kendilerini ispatlamakta zorlanan kişilerdir. Bazen neşeli olsalarda bu durum uzun sürmez. Alınan kişilik özellikleri hemen hal ve mimiklerine yansımaktadır. Bu yöneticiler günlük yaşamda yapmaları gereken şeylere pasif direniş gösterirler. Bu sebeple yapacakları işi zamanında yapmazlar. Bu gecikmeler için bahaneler ileri sürerler, başkalarını suçlarlar ve başarısızlığı her zaman başkasında ararlar (Ballı, 2014: 175).

3.3.11. Makyavelist Yöneticiler

Makyavelizm, 16'ncı yy düşünürlerinden olan Niccolo Machiavelli'den gelir. Makyavelizm, etik dışı yöneticiliğin diğer bir ifade şeklidir (Kesgin, 2015: 107). Makyavelist yöneticilik çalışanlarını, ortak hedef ve amaçlardan ziyade kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için etkilemektir. Kısaca başarıya ulaşmak ve iktidarda kalmaktır (Murat & Börü, 2019: 2068-2069). Makyavelist yönetici, kendi çıkar ve menfaatleri için karşılarındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini manipüle eden kişilerdir. Makyavelist yöneticiler, örgüt çalışanlarına ve hedeflerine zarar verir. Bu yöneticiler çalışanlarda kaygı, çaresizlik, hayal kırıklığı, işe yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, yöneticiye olan güvenin sarsılması şeklinde davranışlar oluşmasına neden olmaktadır (Kesgin, 2015: 107).

Makyavelist yöneticiler, empati yapamayan, soğuk, dışa dönük, kendi eksikliklerini gizleyen ve çalışanların zayıflıklarını ortaya çıkarmaya çalışan kişilerdir. Samimiyetsiz, ikiyüzlü, çalışanları suçlayan ve toplumsal değerlere saygı duymayan kişilerdir. Amaca ulaşmak için her yolu mübah kabul eden, yalan söyleyen, toplumsal ve dini değerleri kendi çıkarına kullanan, her zaman paraya, güce, rekabete önem veren kişilerdir (Kanten, Yeşiltaş & Kanten, 2015: 365).

Makyavelist yöneticiler hakkında yazarların ortak algıları; ahlaksızlık, yolsuzluk, haksızlık, empati yoksunluğu, sorumsuzluk, manipülasyon gibi belirtilerdir. Makyavelist yöneticiler, çalışanları sömürücü ve soğuk davranışlar gösterirler. Makyavelist yöneticilerin özellikleri; şüpeci, ahlaki değerleri önemsemeyen, soğuk, çıkarıcı, stratejik davranan, hesapçı, aldatıcı, manipüle eden kişiler olmalarıdır. Makyavelist yöneticiler, etik yönleri zayıf kişiler olup çalışanları manipüle ederek amaçlarına ulaşmayı hedefler, rekabet durumlarında bilgiyi kendilerine saklarlar ve çalışanlar ile paylaşmazlar (Yıldız, 2013: 3).

3.3.12. Mantar Yöneticilik

Mantar yönetici tarzı yönetim alanına son zamanlarda girmiş bir yönetici tarzı olup mantar yetiştiriciliği metaforundan esinlenerek oluşturulmuştur (Kılıç & Olgun, 2017: 107).

Mantar yöneticilik teorisinde yönetici, çalışanları mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi karanlıkta bırakır ve sadece ihtiyaçları olan kaynakları tedarik ederek, çalışanların performansının artacağını ileri süren yöneticilik tarzıdır (Birincioglu & Tekin, 2018: 170).

Mantar yöneticilik, mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi mantarlara gübre vererek karanlıkta bırakılması ve kısa zamanda ürün alınması gibi yönetici, çalışanlara iş için ihtiyaç duydukları kaynakları verir ve çalışanlar ile örgütün politikalarını, gelirini ve işin riskini paylaşmaz. Çalışanların çaba göstermesi gerekir ve kendisini ifade etmesi desteklenmez. Yönetici bazı bilgileri çalışanlardan saklamaktadır. Mantar yöneticilik tarzı açık, demokratik, katılımcı, şeffaf yönetim uygulamalarının zıttı yönde olup negatif bir yaklaşımdır. Bu tarz yöneticiler kararları kimseye danışmadan kendi başlarına alırlar (Kılıç & Olgun, 2017: 107).

Mantar yöneticiler kendilerindeki gücü ve bilgiyi tek noktada birleştirerek çalışanların sorgulamasını ve eleştirmesine izin vermezler. Mantar yönetici çalışanlara iş verir ancak neden yapmaları gerektiğini açıklamaz. Bu durum bilgi akışını engellemekte ve bilgi asimetrisine sebep olmaktadır (Birincioğlu & Tekin, 2018: 170). Bu tarz yöneticilik, daha çok yöneticilerin çalışanların işlerinden anlamadığı zamanlarda ortaya çıkar. Mantar yöneticilikte belirsizlik yüksek, geri bildirim ise zayıftır (Kılıç & Olgun, 2017: 107-108).

Mantar yöneticilik tarzı daha çok değişime karşı dirençli örgütlerde görülmektedir. Mantar yöneticiler bilgilerini çalışanlar ile paylaşmazlar ve çalışanlara görevler vererek çalışmalarını sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanların yöneticilerine yapacakları sorgu ve eleştirilerden uzak durmuş olurlar. Mantar yöneticilikte yöneticiler yanlış aldıkları kararları kamufle ederler (Çetin, 2021: 401). Bu tarz yönetim anlayışı çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılmalarına sebep olmaktadır (Birincioğlu & Tekin, 2018: 170).

3.4. Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında; ulusal ve uluslararası yazında yapılan bazı araştırmalardan bahsedilmekte ve bu araştırmaların bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

3.4.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Yabancı alanyazın Google, Google akademi, Scientific Research, Semantic Scholar, Sciencedirect veri tabanlarından tarama yapılmıştır. Yöneticilerin karanlık yüzü ile ilgili uluslararası yazında yapılan araştırmalar 1980'li yıllara uzanmaktadır. Araştırmamızda 1997 ve sonrası yıllarda yapılmış çalışmalar dikkate alınmıştır. İlgili yazın, karanlık yönetici eğilimleri ile olumsuz yönetici davranışları arasında ilişki olduğuna ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğuna işaret etmekte olup, karanlık yüzün çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Tablo 5'te Yöneticilerin Karanlık Yüzü ile ilgili uluslararası yazında yapılmış bazı araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 3.2 Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
1997	Hogan & Hogan	Karanlık yönetici eğilimleri ile davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	Araştırma kapsamında ABD 'de 2000 aşkın kişi ile anket yöntemi uygulamışlardır. Ankete katılanların kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	(1) Bu eğilimler yöneticinin kendisini tehdit altında hissettiğinde ortaya çıktığını, (2)Bu eğilimlerin yöneticilik davranışını etkilediğini ve bu etkinin negatif yönde olduğunu, (3)Bu eğilimlerin hem yöneticinin hem çalışanların kariyer gelişimlerini ve yaşam tatminlerini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2000	Elangovan & Xie	Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş davranışları üstündeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır.	Veriler devlet üniversitesinde eğitim gören 165 lisansüstü işletme öğrencisinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.	Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından olan zorlayıcı gücün çalışanlarda iş stresinin artmasına ve iş tatminine ise azalmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir.
2001	Salgado, Moscoso & Lado	Karanlık yönetici eğilimleri ile paralellik gösteren kişilik bozuklukları ve beş faktör kişilik modeli arasındaki ilişki araştırılmıştır.	İspanya'da 118 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Ankette yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi talep edilmiştir.	Beş faktör kişilik özellikleri ile uyumsuz kişilik bozuklukları arasında ilişki olduğu, bu ilişkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.
2004	Moscoso & Salgado	Karanlık yönetici eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozuklukları ile yöneticilerin iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.	İspanyada farklı sektörlerde çalışan 85 yöneticiye kendilerini değerlendirecekleri anket yöntemi ile veriler toplanmıştır.	Karanlık yönetici eğilimlerine paralel kişilik bozuklukları ve yönetici iş performansı arasındaki ilişki olduğu ve ilişkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.
2007	Woods	Yöneticilerin kendi karanlık yönleri ile ilgili deneyinlerini açıklamaları sağlanarak kişisel işlev bozukluklarından mı ileri geldiği tespit etmek amaçlanmıştır.	ABD merkezli 10 farklı kamu yada çok uluslu şirket CEO, Başkan ve Yönetim Kurulu Başkanlarından 10 kişiye yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır.	Karanlık yöneticilik özelliklerinin kişisel ve sistematik olmaktan çok psikolojik olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2008	Khoo & Burch	Yöneticilerin kişiliğinin ‘‘Karanlık Yüzü’’ ile dönüşümcü yöneticilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.	Yeni Zelanda da 80 yöneticiden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır.	Araştırma sonucunda karanlık yöneticilik ile dönüşümcü yöneticilik arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.
2009	Resick, Whitman, Weingarden & Hiller	CEO ların dönüşümcü ve işlemsel yöneticilik özellikleri aydınlık yüzleri ve karanlık yüzleri ile nasıl ve ne yönde ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.	Araştırmada historiometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin tarihsel, biyografik ve arşiv kaynaklarından çeşitli özelliklerinin taranarak kişiyi nasıl karakterize ettiğini ölçmektedir. ABD de 100 yıl boyunca ana basketbol liginin 75 CEO örneklem olarak seçilmiştir.	*Hem aydınlık hemde karanlık yönetici karakteristiklerinin faydalı olduğu, *Yöneticiler kişiliğın aydınlık tarafına odakladığı, *CEO’ların aydınlık yüzleri dönüşümcü yöneticilik ile pozitif ilişkili, *CEO’ların karanlık yüzleri ise işlemsel yöneticilik ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
2010	Liu , Zhu & Yang	Yöneticilerin denetim sürecinde kötü davranışlar göstermelerinin nedenleri ve aralarındaki ilişkinin yönünü araştırmışlardır.	Çin’de iki üniversiteden toplam 200 aynı anda hem çalışan hemde MBA öğrencisi kişiye anket uygulanmıştır.	Yöneticilerin denetim sürecinde kötü niyetli davranış göstermelerinin, yenilik ve performans geliştirme üzerinde negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.
2011	Furnham & Trickey	Karanlık yöneticilik eğilimlerini göstermede cinsiyete göre ayırım araştırılmıştır.	İngiltere’de orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan 1836 çalışan üzerinde anket yöntemi ile çalışanların kendilerini değerlendirmeleri istenilmiştir.	*Risk almayı sevmeyen ve haylaz erkeklerin karanlık yöneticilik eğilimlerinin daha fazla olduğu, *Panik, risk almayan, boş veren, mükemmeliyetçi ve duygusal bağımlı kadınların daha yüksek karanlık yöneticilik eğilimi gösterdikleri savunulmuştur.
2012	Kaiser, LeBreton & Hogan	Kişiliğın karanlık tarafı ile etkisizlik arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.	ABD ve Avrupa firmalarında çalışan 320 yönetici ve 4906 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Kişiliğın karanlık tarafı ile etkisizlik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2012	Liu, Liao & Loı	Araştırma Karanlık yöneticiliğın çalışan yaratıcılığına etkisini araştırmıştır.	ABD’de bir araştırma üniversitesinde 93 yönetici ve MBA öğrencisine anket yöntemi uygulanmıştır.	Karanlık yöneticiliğın ve taciz edici yöneticiliğın çalışan yaratıcılığına negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2018	Sokic & Horvat	Cesaretin, duygusal zeka boyutları ile ilişkisi araştırılmıştır.	Zagreb üniversitesinden 495 lisans öğrencisine anket yönetmi uygulanmıştır.	Cesaret, duygusal zeka ile pozitif ilişkilidir.

3.4.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazın, Google, Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Akademik Arama veri tabanları taranarak araştırılmıştır. Türkiye’de yöneticilerin karanlık yüzü üstüne yapılan araştırmalar henüz yeni bir çalışma alanı olup ölçek, yöntem ve uygulama açısından yaygınlaştırılması gerekmektedir. Böylece Türkiye’de yöneticilerin karanlık yüzünün özellikleri ve bunların örgüte ve çevrelerine yansımaları açısından daha gerçekçi kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Yöneticilerin karanlık yüzü ve çevrelerine olan etkileri hakkında yapılan çalışmalar son zamanlarda artış göstermiştir (Başar, Sıgır & Basım, 2016: 66-68). Türkiye’de yöneticilerin karanlık yüzü ile ilgili çalışmalar 2000’ li yıllarda başlamış 2010’lu yıllarda artarak devam etmiştir. Tablo 6’da Yöneticilerin Karanlık Yüzü ile ilgili 2010 yılı ve sonrası Türkiye’de yapılmış bazı araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 3.3 Yöneticilerin Karanlık Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2010	Tuna, Konaklıoğlu & Kızanlıklılı	Karanlık Yönetici türleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	Türkiye’de otelcilik sektöründe çalışan 282 çalışana anket yöntemi ile yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Yöneticilerin karanlık yüzünün yansımaları arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinde arttığı görülmüştür. İşten ayrılma eğilimleri üzerinde daha çok yöneticilerin; narsistik ve paranoyak özelliklerinin etkisi tespit edilmiştir.
2011	Kayalar & Arslan	Karanlık yönetici türleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.	Isparta ilinde hazır giyim sektöründe çalışan 107 çalışana anket yöntemiyle yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Araştırma sonucunda, karanlık yönetici ile çalışanların örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
2014	Ballı	Karanlık yöneticilerin otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sesizliklerine olan etkisinin incelenmesidir.	İstanbul’daki Dedeman ve Resorts International otel çalışanlarından 297 kişiye yüz yüze anket, 198 kişiye web tabanlı anket ve 109 kişiye posta yoluyla anket olmak üzere toplam 604 adet anket yapılmıştır.	*Karanlık yöneticilik ile örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2014	Kanten, Yeşiltaş & Arslan	Karanlık Yönetici kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi ve psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü araştırılmıştır.	Antalya ve Bodrumda faaliyet gösteren dört beş yıldızlı otelin 237 çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır.	Makyavelist kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve pozitif sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu, Narsistik kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir role sahip olduğu, psikopati kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
2016	Yıldız	İstismarcı yönetim algısı potansiyel yaratıcılığı ve girişimcilik yönelimini nasıl etkilediği ve aracılık edip etmediği araştırılmıştır.	Kars ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 207 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	İstismarcı yönetimin potansiyel yaratıcılığı ve girişimcilik yönelimini negatif etkilediği ve potansiyel yaratıcılığın istismarcı yönetim ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.
2016	Karaca & İnce	Çalışanların saldırgan davranışlara maruz kalmaları ile işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemişlerdir.	Kırşehir belediyesinde çalışan 86 kişiden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	Çalışanların saldırgan davranışlara maruz kalma düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma niyetlerinin yükseldiği, şiddet davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
2016	Usta	*Algılanan yöneticilik davranışının çalışanların öznel iyi oluşlarına ve işe yabancılaşmalarına etkisini ve *İşe yabancılaşmanın çalışanların öznel iyi oluşlarına olan etkisini belirlemek	Trakya üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesinde çalışan 592 akademik personelden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	*Otoriter yöneticiliğin çalışanların işe yabancılaşmalarına sebep olduğu, *Yöneticilerin çalışanlara ve başarıya odaklı davranışlarının işe yabancılaşmayı azalttığı, *İşe yabancılaşmanın çalışanların öznel iyi oluşlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür.
2016	Aksay & Güğerçin	Çalışanların yıkıcı yöneticiler karşısında hangi izlenim yönetimi taktiklerini uyguladıkları araştırılmıştır.	Araştırmada kullanılan veriler kolayda örneklem yöntemiyle Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon, Girişimcilik ve İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programında eğitim gören 178 beyaz yakalı özel sektör çalışanlarına anket yöntemi uygulanmıştır.	Çalışanlar en çok kendini sevdirmeye davranış sergiledikleri, ardından ise tanıtmaya, erdemli görünme taktiklerini göstermişlerdir. En az tehdit etme ve kendini acındırma taktiklerini sergilemişlerdir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2017	Ballı & Koca Ballı	Yöneticilerin karanlık yüzü ile örgütsel etik iklim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 794 kişiye anket uygulanmıştır.	Etik iklim ile yöneticilerin karanlık yüzü, paranoyak yöneticilik, zorlayıcı yöneticilik, pasif-agresif yöneticilik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilirken, örgütsel etik iklim ile narsis yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgüt içinde etik iklim arttıkça yöneticilerin karanlık yüzü azalmakta olduğu tespit edilmiştir.
2017	Kızıldaş	Karanlık yöneticiliğin iş performansı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır.	Ankara’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli özel işletmelerde çalışan 245 kişiye anket yöntemi uygulamışlardır.	Karanlık yöneticilerin, iş performansı ve iş motivasyonu üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.
2018	Özsoy, Uslu & Ardiç	Yöneticilerin algıladığı karanlık kişilik özelliklerinin (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm) çalışanların iş tatminine etkisini incelemişlerdir.	Sakarya’da faaliyet gösteren özel sektör işletmesinde çalışan 184 kişiye anket yöntemi uygulamışlardır.	Çalışanların yöneticilerden algıladıkları; narsisizmin iş tatminini etkilemediği, makyavelizm ve psikopati ise iş tatminini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
2018	Yalçınsoy & Işık	Çalışanların toksit yöneticilik algılarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir	Bitlis ilinde faaliyet gösteren üç tekstil işletmesinde çalışan 178 kişiden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	Toksit yöneticilik örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini arttırdığını tespit etmişlerdir.
2018	Bolelli	Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynaklarını kullanmalarına etkisi araştırılmıştır.	Araştırma verileri, 109 çalışandan online anket yöntemiyle toplanmıştır.	*Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati kavramları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, * Kişisel cezalandırıcı güç kaynağı, ödüllendirici güç kaynağı, uzmanlık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde, *özdeşleşme ve bilgi güç kaynağının kullanımını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2019	Zengin	Örgütlerde yöneticilerin karanlık yüzünün çalışanların sesliliği ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir.	Kars ili Kağızman ilçe merkez ve köylerinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilk ve orta eğitim kurumlarında çalışan 540 öğretmenden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	*Yöneticilerin karanlık yüzü ile çalışan sesliliği arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Yöneticilerin karanlık yüzü ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2019	Çakıcı & Aydınay	İş yaşamında yöneticilerin muhtemel olumsuz davranışlarının, çalışanlara etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.	184 hizmet sektörü çalışanlarından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir.	Karanlık yöneticilerin gösterdiği olumsuz davranışlar ve çalışanların tepkileri belirlenmek istenmiştir. Olumsuz davranışlar; yetersizlik, duyarsızlık, kayırmacılık, otoriterlik, etik dışı davranışlar iken, verilen tepkilere; yöneticisiyle açık konuşmak veya sessiz kalmak şeklinde belirlenmiştir.
2020	Üstün & Ersolak	Makyavalist kişilik özelliklerinin iş yeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır.	Araştırma Kayseri ve Eskişehir il merkezinde özel ve kamu bankalarında çalışanlarından veriler toplanmıştır.	Makyavelizm alt boyutlarından olan ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, statü kontrol arzusu ile iş yeri nezaketsizliği arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
2021	Çiftçi	Türk üniversitelerinde yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin, çalışanların üstündeki mobbing algısını nasıl etkilediği araştırmıştır.	Türkiye üniversitelerinde görev yapan idari ve akademik personellerden kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 528 kişiye e-posta ile anket uygulanmıştır	Yöneticilerin karanlık yönü olan Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati kişilik özellikleri çalışanların mobbing algısını olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir.
2021	Yılmaz, Karagöz, Uzunbacak & Akçakanat	Antalya, Burdur ve Isparta devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin karanlık üçlü kişilik özelliklerini oluşturan Makyavelizm, narsisizm ve psikopati ile psikolojik ayrıcalık arasındaki ilişki ve bu iki kişilik özelliği ile göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Araştırma örnekleme Batı Akdeniz Bölgesinde Devlet Üniversitelerinde görev yapan 202 akademisyen oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma da veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.	Karanlık üçlü kişilik özelliklerinden narsisizm, psikopati ayrıcalık üzerinde, Makyavelizm ve psikopati işten ayrılma niyeti üzerinde etkili iken, göreceli yoksunluk üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik ayrıcalık ise hem işten ayrılma niyeti hem de göreceli yoksunluk üzerinde etkilidir.

3.4.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Tablo 5 ve 6 incelendiğinde görülebileceği gibi yöneticilerin karanlık yüzüyle ilgili yapılan araştırmalar, olumsuz etkilerini bilimsel olarak ortaya koymaktadır. Yine tablolardan, uluslararası yazında karanlık liderlikle ilgili araştırmaların 2000’li yıllardan sonra ulusal yazında 2010 yılından sonra ağırlıklı olarak çalışıldığı anlaşılmaktadır. Uluslararası yazında yöneticinin karanlık yüzünü anlamaya, kavramsallaştırmaya ve etkilerini görmeye yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Tablo 5’de uluslararası yazında yapılan araştırmalar; karanlık yönetici eğilimlerinin neler olduğunu, karanlık yönetici davranışlarının, çalışanların kariyer gelişimlerini ve yaşam tatminlerini negatif yönde etkilediğini, çalışanların iş stresini ve iş tatminini azalttığı, çalışan performansını negatif yönde etkilediğini, karanlık yönetici oluşumunun psikolojik olduğunu, karanlık yöneticiliğin aydınlık yönetici türlerini negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6’da gösterilen ulusal yazında yapılan araştırmalarda karanlık yönetici davranışları ile iş tatmini, bağlılık, sessizlik, işten ayrılma niyeti, iş performansı, iş motivasyonu, yaratıcılık gibi çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin değişkenlerle ilişki arandığı görülür.

Ulusal yazında yapılan araştırmalar karanlık yöneticilerin çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı, örgütsel bağlılıklarını azalttığı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığı, yaratıcılığı ve girişimciliği negatif yönde etkilediği, etik iklimi negatif yönde etkilediğini, iş performansı ve iş motivasyonu negatif yönde etkilediğini, iş tatminini azalttığını, işyeri nezaketsizliğini arttırdığını göstermektedir.

Ulusal yazında da yöneticilerin karanlık yüzünün, çalışanların örgütteki tutum ve davranışlarına etkisine ilişkin pek çok araştırma bulunmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016; Zengin 2019; Yıldız, 2016).

Yöneticilerin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz yönetici davranışlarını bilmek; iş yerinde çalışanların iş tatminsizliği, stres, tükenmişlik, kaygı, motivasyon kaybı ve diğer olumsuz psikolojik ve fizyolojik sonuçlarının sebeplerini öğrenmeyi ve bu olumsuz sonuçları olumluya dönüştürme yollarını belirlemeyi sağlayabilir. Yöneticilerin karanlık yüzünün çalışanlar üzerindeki etkilerini ve bunların nasıl karşılandığını ve hangi davranışların karanlık yüzü oluşturduğu üzerine araştırmalar yapmak önemlidir. Bu sayede iş yerinde yöneticinin karanlık yönetici davranışları olduğunu algılaması önem arz etmektedir (Tülemmez ve Halis, 2019: 958-963). Bu araştırma, çalışanların direkt kendi değerlendirmelerini, soru formu ve odak grup görüşmeleriyle edinme ve analiz etme bakımından farklılık göstermektedir. Belli değişkenleri ele almak yerine, duygusal ve davranışsal olarak nasıl etkilendiklerini belirlemek bakımından da farklılık göstermektedir.

4. ÇALIŞANLARIN AYDINLIK YÜZÜ

Bu bölümde çalışan kavramı, çalışanların davranış biçimleri ve çalışanların aydınlık yüzü kavramları açıklanmaktadır.

4.1. Çalışan Kavramı

Çalışanlar, iş tanımlarına uygun şekilde örgütlerde belirli rolleri yerine getirmeleri gereken kişilerdir (Phuong & Dong, 2021: 15). İşletmelerde çalışanlar, yaptıkları işin türüne bakılmadan personel kavramı olarak da kullanılmaktadır. Personel, insan gücü, iş gören, insan kaynakları kavramları o örgütteki tüm çalışanları ifade etmektedir. Fikri ve fiziki emeğiyle üretime katkıda bulunan ve karşılığında ücret alan kişiler çalışan olarak tanımlanır. Çalışanlar üretim faktörleri gibi işletmeler için bir kaynaktır. İşletmelerde çalışanların yetkinlik, bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinin toplamına ise insan sermayesi denmektedir.

Çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları ve örgüt performansını yükseltmeleri için motive edilmeleri gerekmektedir (Saruhan & Yıldız, 2014: 3-67). Bu çalışmada, çalışanlar kavramı, aynı işletmede çalışan ancak yönetim pozisyonunda yer almayan kişileri nitelemektedir.

4.2. Çalışan Davranış Biçimleri

Günümüz örgütlerinde üretim faktörlerinden emeğe verilen önemin artması ile örgütsel açıdan çalışan davranışları üstüne yapılan çalışmalar da artmıştır. Bunun temel nedeni çalışanların örgüte karşı gösterdikleri davranışların, örgütsel verimlilik ve performans ile yakın ilişki içinde olmasıdır.

Çalışanların davranışları neticesinde; karşılıklı ilişkilerde oluşan uyumsuzluk, moral bozukluğu, verimlilik ve etkinliğin azalması, mantık dışı ve irrasyonel faaliyetlerin artması, yöneticilerin ve örgütün zarar görme potansiyelinin artması ve örgütsel işlevselliğin azalması gibi olumsuz durumlar örgüt yapısında ve işleyişinde aksaklıklara neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanların rolleri örgütsel bağlamda önem kazanmıştır. Örgüt çalışanlarının farklı amaçlarla farklı davranış biçimleri gösterdikleri görülmektedir. Örgüte yönelik davranışlara bakıldığında; bu davranışların bazıları çalışanların yaptığı işler ile ilgili rol davranışları şeklinde ortaya çıkarken diğerleri rol ötesi davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Rol davranışları, işletmelerde üst yönetimce belirlenen ve örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve üretim teknikleri ile ilişkili verilen görevler ile bağlantılı ve yapılması gereken davranışlardır. Rol ötesi davranışlar, çalışanların kendi istekleri ile gösterdikleri ve örgüte, yöneticilere ve diğer çalışanlara olumlu veya olumsuz etkisi olan davranışlardır. Çalışanların davranış biçimlerini bu ikili ayırmadan yola çıkılarak biraz daha detaylandırmak mümkündür (Kesken & İlic, 2008: 451-468).

4.2.1. Rol Davranışları

Rol, belirli bir statüye sahip kişiden beklenen davranışlardır (Gökçen & Şahin, 2003: 133). Rol, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2010: 241).

Rol davranışları ise, bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Bu davranışlar çalışanlar için gerekli olan teknik bir durumdur. Başka bir ifade ile biçimsel rol davranışı çalışanlar için kabul edilen davranışlardır. Rol davranışları, olması gereken veya yapılması gereken davranışlardır. Bu davranışlar, örgütsel düzenin temelini oluştururlar. Çalışanlar yapmaları gereken davranışları başarılı bir şekilde yerine getirmezler ise yöneticilerinin vereceği ödülleri almayacaklardır (Acar, 2006: 3). Rol davranışlarının belirlenmesinde iş süreçleri veya becerileri önemli iken, fazladan rol davranışlarının belirlenmesinde manevi faktörler önem taşımaktadır (Özgür, 2018: 83).

4.2.2. Rol Ötesi Davranışlar

Rol ötesi davranışlar, çalışanların tercihiyle bağlı olarak gösterilen ve örgüte olumlu veya olumsuz etkileri bulunan davranışlardır. Rol ötesi davranışlar; zarar verici davranışlardan olan üretim karşıtı davranışlar ve olumlu davranışlardan olan vatandaşlık davranışı olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. Rol ötesi davranışların zarar verici davranış biçimi üç boyuta ayrılır. Bunlar; otoriteye karşı gelme, öç ve intikam alma, işten uzak durma ve kaytarma davranışları şeklinde olumsuz ve yıkıcı davranışlardır. Bu davranışlar çalışanların karanlık yüzü içinde geçmektedir.

Olumlu davranışlardan olan vatandaşlık davranışları ise örgütün performansını ve verimliliğini arttırmak için çalışanların tercihlerine göre gösterdikleri, örgütün hedef ve misyonunu güçlendiren, örgüt menfaatini şahsi menfaatin üstünde tutan, örgüte yenilikler sunmak şeklindeki pozitif ve yapıcı davranışlardır (Çetin & Fıkrıkoca, 2010: 42-43; Basım, Şeşen & Çetin, 2012: 198).

Çalışanların olumlu rol ötesi davranışları, yöneticilerinin stratejik faaliyetlere daha fazla zaman ayırmasını ve örgüt kaynaklarının daha iyi kullanmalarını sağlar. Aynı zamanda, organizasyonları, çalışmak için daha iyi bir yer haline gelmesinde etkili olur (Kumari & Thapliyal, 2017: 14).

Rol ötesi davranışların olumlu biçimi; belirlenmiş rol ihtiyaçlarının ötesine geçen, rol tanımı ile tanımlanmamış, örgüt yararına, gönüllü, karşılık beklenmeden yapılan, bu davranış nedeniyle cezalandırılmayan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için bireye, gruba ve örgüte karşı yöneltilen olumlu davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Bu davranışlar, örgüte bağlılık ve kişisel başarı ile harekete geçen isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1997: 86). Çalışanların yardım etme, yeni çalışanların oryantasyonuna destek olma, örgüt dışında örgüt üyeleri hakkında olumlu konuşmak, sorun çözümünde inisiyatif kullanma, fazladan görevleri üstlenme, örgüt kaynaklarına sahip çıkmak ve tasarruflu kullanmak, örgütü risklere karşı korumak, işbirlikçi olmak, yapıcı ve yenilikçi fikirler ile önerilerde bulunmak şeklindeki davranışlar rol ötesi davranışlar olarak sayılmaktadır (Bateman & Organ, 1983: 587). Örgütlerde çalışanların olumlu rol davranışları aydınlık yüzlerini oluşturmaktadır (Alparslan, 2015: 205-206).

4.3. Çalışanların Aydınlık Yüzü Kavramı

Çalışanlar, yöneticileri tarafından takdir edilmek, terfi almak, ücretlerinin artması gibi olumlu beklentilere sahiplerdir. Bunun aksine, haksız uygulamalarla karşılaşması, inisiyatif hakkının elinden alınması, takdir görmemek şeklinde olumsuz durumlar ile karşılaştıklarında karanlık yüzleri ortaya çıkmaktadır (Tatarlar & Çangarlı, 2014: 1).

Örgütsel yaşamda kişi, yönetici veya çalışan şeklinde bir üst yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır. Bu durum aynı zamanda yöneticiyi hem çalışan hemde yönetici yapmaktadır. Yönetimde yönetici ve çalışan ilişkileri daima çift taraflı bir ilişkidir. Çalışma hayatında çalışanların yöneticileri ile olan iyi ilişkileri hem çalışanların başarılarının artmasını hem de işyerinin huzurlu ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Huzurlu ve mutlu iş ortamı çalışanların aydınlık yüzlerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların aydınlık yüzüne ilişkin davranışlar; çalışmalarında düzenli ve disiplinli olması, sorumluluk duygusu taşıması, yöneticileri ile uyumlu ve işbirliği içinde olması, emir-komuta düzenine uyması, sorumluluğun yöneticide olduğu bilincinde olması ve karar noktasında yöneticisini atlamaması, yöneticilerine karşı saygılı olması, informal ilişkileri iş ortamına yansıtması şeklinde olabilir (Aytürk, 2014: 151-173). Pozitif yönleriyle ortaya çıkan aydınlık çalışanlar, organizasyonlarını evleri olarak görürler ve rol ötesi davranışlar yoluyla yüksek performans gösterirler. Örgütsel amaçlara ulaşmak için yöneticilerin beklentilerini karşılarlar. Aydınlık çalışanlar etkili örgütleri etkisiz örgütlerden ayıran en önemli faktör olarak görülmektedir (Kumari & Thapliyal, 2017: 14).

Örgütsel davranış alanına yönelik pozitif yaklaşımların yaygınlaşması, çalışanların aydınlık yüzlerinin temellerini oluşturmaktadır. Çalışanların aydınlık yüzü, çalışma ortamındaki pozitif sonuçların elde edildiği olumlu davranışlar şeklinde açıklanmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 16).

İşyerindeki tutumların ve duyguların üzerinde çalışanların nitelik ve nicelik açısından daha çok çaba göstermesini sağlayan aydınlık davranışlar, örgüt gelişimi, iş performansı, verimlilik, esneklik ve değişime gösterilen uyumun temelini oluşturur. Bu davranışlar literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranış, fazladan olumlu rol davranışı terimleriyle anılmaktadır (Organ, 1988: 4). Çalışanların bu davranışları göstermesi, hem işinden memnun olması hem de duygusal ve psikolojik açıdan iyi olma durumuna bağlıdır. İş ortamında sosyal mutluluk olarak da bilinen pozitif duygular, çalışanların mesai arkadaşları ile yöneticileri arasındaki olumlu etkileşimi ifade etmektedir. Bu olumlu etkileşimin (Aydınlık Yüz) kalitesi arttıkça çalışanlar örgütleri için daha fazla pozitif davranış gösterecekler ve daha fazla çaba harcayacaklardır (Alparslan, 2015: 204).

4.4. Çalışanların Aydınlık Davranış Türleri

Çalışanların Aydınlık Yüzü kapsamında; çalışanların öznel iyi oluş hali, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığı, işe adanma, örgütsel özdeşleşme, işe gömülmüşlük, işe bağlılık, mesleki canlılık, iş yeri arkadaşlığı, prososyal davranışlar, proaktif davranışlar, etik davranışlar, yenilikçi davranışlar, yaratıcı davranışlar, sorun bildirme davranışları sayılabilir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

4.4.1. Öznel İyi Oluş Hali

Çalışanların iş yaşamındaki performanslarını geliştirmek, kapasitelerini güçlendirmek, yaşama uyum sağlamalarına destek olmak gibi yapılan çalışmalar, öznel iyi oluş, iş hayatında mutluluk yada işyeri mutluluğu şeklinde tanımlanmıştır. Öznel iyi oluş, çalışanların işlerinde ve işyerinde mutlu olduğu, verimli olduğu, çalışan ve kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaşıldığı, iş ortamındaki pozitif veya aydınlık yüz olarak tanımlanmıştır (Güner & Bozkurt, 2019: 1255-1257). Öznel iyi oluş çalışanların, günlük yaşamda deneyimledikleri olumsuz ve olumlu ruh hallerinin dengesi ve yaşamları hakkında duydukları memnuniyet şeklinde iki temel bileşenden oluşur (Hill & Buss, 2008: 62).

Öznel iyi oluş; çalışanların şimdi ve geçmişte yaşadıkları, gelecekte yaşayacakları yaşamlarının aydınlık yönlerini kapsamaktadır. Çalışanların olaylar karşısındaki tepkilerini, ruh hallerini ve değer yargılarını içeren öznel iyi oluş, çalışanların yaşamdan aldıkları hazı, memnuniyeti, özel yaşam ve iş yaşamından aldıkları tatmini pozitif yönde şekillendirmektedir. Çalışanların yaşamlarındaki duygu durumları ve sağladıkları doyum, öznel iyi oluşu meydana getirir. Öznel iyi oluş, iş doyumunu yanı sıra, iş yaşamları ile ilgili pozitif duygularının negatif duygularından fazla olması durumunda oluşmaktadır (Tuzgöl & Dost, 2004: 17; Usta, 2016: 68-69).

4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol davranışlarının dışında, isteğe bağlı olup, organizasyonun etkin işleyişini teşvik eden fazladan rol davranışlarıdır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000: 513).

Smith ve arkadaşları (1983) Örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüt çalışanlarının diğer kişilere yardım etmesi ya da örgütü desteklemesi şeklinde biçimsel rollerinin ötesinde isteğe bağlı davranışlar şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Basım, Şeşen & Çetin, 2012: 199).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün resmi ödüllendirme sistemince dikkate alınmayan, örgütün işleyişini pozitif yönde etkileyen ve gönüllü olarak yapılan davranışlardır (Özgür, 2018: 67-86). Bu davranışın ortaya çıkmasında, çalışanların yönetim ve örgütlerine ilişkin pozitif duygular beslemesi önemli rol oynar.

Organ (1988) tarafından yapılan 5 boyutlu sınıflandırma, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılmış araştırmalarda en fazla kullanılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma, sivil erdem, vicdanlılık, özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarından oluşmaktadır.

Vicdanlılık, çalışanların işletmenin işleyişinde disiplinli olmaları, kuralları içtenlikle uygulamaları, detaylara dikkat etmeleri, işleri içten gelerek yapmaları şeklindeki davranışlardır (Basım, Şeşen & Çetin, 2012: 199). İşini bitirmek için mesai saati dışında mesai ücreti almadan çalışmak, gider ve sarfiyatları minimum düzeyde tutmaya çalışmak, kural ve kaidelere uymak, molaları kısa tutmak şeklindeki davranışları vicdanlılık davranışlarına örnek verilmektedir (Özgür, 2018: 78). **Özgecilik**, çalışanların sosyal çevrelerine olan duyarlılıklarına odaklanarak, diğer çalışanlara gönüllü yardım etme davranışlarıdır (Basım, Şeşen & Çetin, 2012: 199). Özgecilik davranışları; yönetici ve diğer çalışanları destekleyici davranışlarda bulunma, diğer çalışanların karşılaşacağı problemleri önleme ve çözme davranışlarını içerir (Gülbüz, 2006: 55; Tanış, 2018: 142). **Nezaket**, başkalarına karşı düşünceli ve görgülü olmayı sağlayan davranışlardır. Nezakette çalışanlar; muhtemel çatışma alanlarını düşünerek tedbirli davranma, diğer çalışanları gözetme, olumlu davranma, çözüm önerilerinde bulunma davranışları sergilerler (Basım & Şeşen, 2006: 87; Yıldız, 2014: 202; Tanış, 2018:144). **Centilmenlik**, örgütte çalışanların gerginliğe neden olabilecek söylem ve davranışlardan sakınmaları, haklı olmasına rağmen şikâyetçi olmamak, muhtemel çatışma durumlarını görmezlikten gelme şeklinde tanımlanmıştır (Tanış, 2018: 144-145). **Sivil erdem**, çalışanların örgütün politik yaşamına katılmasını, örgütün gelişimini desteklemesi, örgütün değişim ve gelişimine destek olmasını ifade eder. Örgüt toplantılarına katılma, alınan kararlara katılmak, örgütteki gelişmeleri desteklemek, örgüt menfaatini düşünmek sivil erdeme örnek davranışlardır (Çelik, 2007: 135; Kulaklıoğlu, 2009: 30-31).

4.4.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerine ve işlerine karşı hislerini, işleri ve işletmeleri ile bütünleşmeleri, örgütün değer yargılarını benimsemeleri ve örgüt üyesi olma ve üye olarak kalma isteklerini göstermektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt için hissettikleri, çalışanların örgüte bakış açısını ve örgüt özelliklerini özümsemiği düzeyi göstermektedir (O'Reilly & Chatman, 1986: 493).

Meyer & Allen (1984) örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı şeklinde ikiye ayırırken Weiner (1982) normatif bağlılık kavramını dahil ederek örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta sınıflandırmıştır.

Devam Bağlılığı; çalışanın organizasyondan ayrılması durumunda kaybedeceği veya bir bedel ödeyeceği algısıdır. Devam bağlılığının ekonomik temelde geliştiği savunulmaktadır.

Devam bağlılığında çalışan örgüte ihtiyaç duyduğu için çalışmaya devam etmektedir. **Duygusal bağlılık;** çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve buna bağlı kalmasıdır. Çalışan kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu hissedince örgüte duygusal yönden bağlanmasıdır. Duygusal olarak adanmış çalışanlar araçsal bir değer dışında, kendi iyilikleri için organizasyonda kalırlar. Bu iki bağlılık bağımsız olarak kavramsallaştırılır. **Normatif bağlılık;** örgütte kalmasının etik bir gereklilik olduğu düşüncesinden kaynaklanır. Çalışan normatif bağlılık duygusuna sahipse örgütle zorunlu olarak devam eder (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014: 47). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütlerin verimliliğini arttırıcı bir unsurdur. Bu çalışanların, iş performansı yüksek, örgütsel etkili, iş devamsızlığı düşük, işgücü devir hızları düşük, iş başarısı yüksek, ast-üst ilişkisi pozitif yönlüdür (Bayram, 2005: 126; İnci & Gül, 2005: 15; Tokmak, 2018: 46).

4.4.4. İşe Adanma

Kahn (1990) işe adanmayı çalışanların kendilerini iş rollerine vermeleri ve çalışanların iş rollerine fiziksel, bilişsel, duygusal açıdan bağlı olmaları şeklinde açıklamış ve çalışanların rollerine gönülden bağlanmaları şeklinde tanımlamıştır (Akt. Gürlek & Tuna, 2019: 36). İşe adanma, örgütlerce çalışanlardan beklenen aydınlık bir tutum ve örgütsel davranış şeklidir (Kanten & Kanten, 2016: 121). Günümüz modern organizasyonlar, çalışanların proaktif olmalarını ve inisiyatif göstermelerini, mesleki deneyimlerinin sorunluluğunu almalarını ve yüksek performans göstermelerini hedeflemektedir. Bu sebeple enerjik ve kendisini işe adanmış çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Çalışan açısından işe adanma; ilgi, bağlılık, heves, tutku, çaba, meşgul olma, enerji gibi kavramları içerirken örgüt açısından işe adanma ise çalışanların örgüte bağlılığı, örgütte kalma arzusu, örgüt verimliliğini arttırmaya yönelik rol ötesi davranışlar gösterme olduğu görülmektedir (Bakker & Oerlemans, 2010: 3-6).

Araştırmacılar çalışanların işe adanmalarını belirleyen faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmışlardır. **Bireysel faktörler;** kişilik özellikleri, öz yeterlilik, özsaygı iken **örgütsel faktörler;** sosyal destek, yönetici desteği, otonomi düzeyi, performans, kişisel gelişim fırsatları, işin önemi, örgüt iklimi, örgüt yapısı, adalet gibi işe ve örgüte yönelik faktörlerdir (Kanten & Kanten, 2016: 112). İşe adanmış çalışanlar, sadece işlerinin başında olmayıp, dikkatli, yoğunlaşmış, bütünleşmiş bir şekilde, psikolojik olarak da işlerinin başındadırlar (Gürbüz & Yamaner, 2019: 64).

4.4.5. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, örgüt ile çalışanın değerlerinin uyuşması ya da çalışanların örgütün parçası olma ve örgüte ait hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütleri ile özdeşleşen çalışanlar, duygusal olarak örgütte olmaktan mutlu, huzurlu ve tatminkâr olurlar ve uzun zaman aynı örgütte çalışma isteği duyarlar (Çarkınberk, Derin & Demirel, 2011: 92-94).

Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi, kendilerini örgüt ile bir algılaması, örgütün başarı ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı gibi kabul etmesidir.

Çalışanlar örgütün kimliğini kendi kimliği şeklinde algıladığı durumlarda örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir (Ravishankar & Shan, 2008: 223).

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı başta olmak üzere birçok davranışı pozitif yönde etkilediği, çalışanların yaşadığı çatışmaları ve işten ayrılmaları azaltıp; motivasyonu, iş tatminini, kararlara katılımı, örgütsel bağlılığı artırdığı belirtilmektedir (Boutwell, 2003: 89). Çalışanın örgüt yararına davranışların kendisinin yararına olacağı inancının, onu örgüt yararına daha çok çalışmaya ve çaba göstermeye yönlетеceği (İşcan, 2006: 161; Koca & Fettahlıoğlu, 2015: 125), ayrıca işletme ve çalışanlar arasında iş birliğinin artmasını, koordinasyonun oluşmasını, özdeş çalışanların hedeflere kilitlenmesine neden olabileceği ileri sürülmektedir (Kanten & Kanten, 2016:133).

4.4.6. İşe Gömülmüşlük

İşe gömülmüşlük, çalışanların işletmeye ait olmak amacıyla örgütsel bir kimlik kazanması ve kişi ile örgüt arasında sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır (Demir, 2008: 179-194; Elkovan & Aşkun, 2019: 1182). İşe gömülmüşlük iş uyumunun, çalışanların becerilerinin, isteklerinin, ilgi alanlarının, örgüt hedefleri ve kazanımlarıyla örtüşmesidir. Yapılan araştırmalarda; kişilik özelliği, yaş, örgütteki kıdem, aile durumu, çocuk sayısı gibi bireysel faktörlerin yanısıra çalışma şartları gibi örgütsel faktörler çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin belirleyicisidir (Dündar, Kanten & Kanten, 2016: 69).

Çalışanların hangi şartlarda işte kaldıklarına cevap arayan işe gömülmüşlük; bağlantılar, uyum ve fedakârlık boyutlarından oluşmaktadır. Bağlantılar (Faydalar); çalışanların diğer çalışanlar ve gruplar ile formel-informel iletişim düzeyini başka bir ifade ile sosyal, psikolojik, finansal ağlardaki bağlantıları sağlayan kanalların sayısını anlatır. Çalışan ve ağ arasındaki bağlantı sayısı fazla olursa çalışan daha fazla işine ve işletmeye bağlı sayılır. Uyum boyutu, çalışanların iş ve iş dışı faktörler ile uyumunu açıklar. Çalışanların fedakârlık davranışı ise çalışanlar için bağlantıları sağlayan kanalların kapatılmasıdır. Daha uyumlu çalışanlar işinden ve işletmesinden daha çok memnuniyet duyarlar ve daha çok bağlılık hissederler. Çalışanların iş ile ilgili ve iş dışı bağlantılarının güçlü olması çalıştığı işletmeye daha fazla bağımlı olmasını sağlamaktadır. İşe gömülmüşlük işten ayrılma düşüncesini engellemekte, iş performansını arttırmakta, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık algısını yükseltmektedir (Candan, 2016: 72).

4.4.7. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanların iş faaliyetlerini, yaşamlarında merkezi bir noktaya yerleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerine duygusal, bilişsel, davranışsal olarak bağlandıkları belirtilmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların işleri ile ilgili ne derece yoğun ilgilendiğini, işini ne derece sevdiğini açıklamaktadır. Bilişsel bağlılık, işin çalışanların hayatında ne derece önem taşıdığını ve çalışanların iş ile ilgili karar alırken ne derece işlere katılmak istediği ile ilgili bir kavramdır.

Davranışsal bağlılık, çalışanların işleri ile ilgi ne derece rol ötesi davranış gösterdiğini açıklamaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 202).

İşe bağlılık, çalışanların çalışma esnasında kendilerini dinç hissetmesi, kendilerini işe adanmaları, işlerinde doyuma ulaşmaları, işlerine yoğunlaşmaları anlamı taşımaktadır (Ateşoğlu & Erkal, 2018: 105).

İşe bağlılığı etkileyen bireysel unsurlar; kontrol odağı, gelişim ihtiyacı, çalışmaya verilen değer, başarı deneyimleri ve kariyer aşaması, sosyalizasyon sürecidir. İşe bağlılığı etkileyen örgütsel unsurlar ise, karar süreçlerine katılma, işin niteliği, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, pozitif örgütsel iklim, liderlik stili, etkin insan kaynakları yönetimidir (Kanten & Kanten, 2016: 220).

İşe bağlılıkları az ya da hiç olmayan çalışanlar kendilerini işletmenin parçası olarak görmedikleri için işe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten ayrılma ihtimalleri yüksektir. İşe bağlı çalışanlarda; iş performansı ve iş tatmini artmakta, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri yükselmekte; işe gelmeme, iş değiştirme, işten ayrılma şeklindeki olumsuz tutumlarda azalmalar olmaktadır (Zorlu, Avan & Bulut, 2016: 4-5).

4.4.8. Mesleki Canlılık

Mesleki canlılık çalışanların enerjik olmasını ifade etmektedir. Mesleki canlılığı, çalışanların iş iletişimi ve iş özgürlüğü etkiler. Mesleki canlılık iş, işine pozitif enerji ve heyecan ile bağlanan çalışanlarda görülür. Bu tarz çalışanlar, daha düşük stres gösterirken, daha başarılı kariyer ve daha yüksek iş performansı gösterirler (Tummers, Steijn, Nevicka & Heereman, 2018: 355). Çalışanların işlerini istekli, hevesli, enerjik şekilde yapmaları mesleki canlılık olup, çalışanların motivasyonunu, performansını, verimliliğini arttırmaktadır. Mesleki canlılıkları azalan çalışanlar, tükenmişlik, stres, motivasyon düşüklüğü, performans düşüklüğü gösterirler. Bu durum çalışanların işten ayrılma durumlarını artırmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 227).

Çalışanların mesleki canlılığını sağlamak için, örgüt kültürünün çalışanların özgür iradelerini kullanmalarını desteklemesi ve çalışanların örgüte güvenmelerinin sağlanması gerekmektedir (Kanten & Kanten, 2016: 231). Yöneticiler için iş yerinde canlı ve enerjik hissetmek önemlidir. Bu durum daha düşük stres ve daha iyi zihinsel aktivite göstermelerine sebep olur. Mesleki canlılık iş tatmini, olumlu duygulanım, mutluluk, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, öznel iyi oluş, zindelik, yüksek performans, psikolojik ve fiziksel sağlık ile pozitif yönde ilişkilidir (Tummers, Steijn, Nevicka & Heerema, 2018: 357-358).

4.4.9. İş Yeri Arkadaşlığı

Çalışanları motive eden unsurlardan ve moral kaynaklarından birisi de iş ortamındaki iş arkadaşları ile olumlu etkileşimleridir. Bu olumlu etkileşim çalışanların kendisini iyi hissetmesi ve zihinsel sağlığı için gereklidir (Kanten & Kanten, 2016: 39). İş arkadaşlığı kişisel ilişkileri ve iş ilişkilerini geliştirir. Bu sayede işe katılım, iş tatmini, örgütsel bağlılık artar. İş yeri arkadaşlığını önemli kılan üç neden vardır.

Bunlar; arkadaşlığın iş ile ilgili sonuçlara anlamlı bir etki yapması, işletmelerde informel grupların oluşumuna katkısı sağlaması, iş ortamında takım şeklinde bir yapılanmaya gidilmesine imkan vermesidir (Nielsen, Sex & Adams, 2000: 628-629).

Yazında işyeri arkadaşlığının olumlu sonuçları olduğunu kanıtlayan pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlara bazı örnekler verilebilir. İşyerinde arkadaşlık bağları yüksek çalışanların işlerinden aldıkları tatmini yüksek olduğu saptanmıştır (Alparslan, Çiçek & Soydemir, 2015: 178).

İş ortamında pozitif ilişkiler ve sosyal etkileşimler, mutlu ve huzurlu olmayı sağlamaktadır. Çalışanları dış baskıdan koruyan sosyal desteğin oluşmasında, işyerinin ve işin stresinden koruyan temel öge sosyal ilişkilerdir. Bu ilişkilerin pozitif olarak yoğun olması çalışanların işletme faaliyetlerine katılımlarını arttırmaktadır. Katılımın artması ile sinerjik çalışma ortamı, ekip ruhu, kazanılan pozitif moral ile psikolojik iyilik hali, kişisel verimliliği arttırarak işletme verimliliğine ve performansına katkı sağlamaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 250). Aynı zamanda işyeri arkadaşlığı, çalışanların negatif tutumlarını azaltarak aydınlık yönlerini geliştirir, kurumsal katılımı arttırır, çalışanları organizasyona daha iyi hizmet etmeye motive eder, destekleyici ve yenilikçi bir iş ortamı yaratır. İşyeri arkadaşlığının yaygın olduğu işletmelerde, çalışanlar işlerine karşı pozitif davranış göstermektedirler (Song, 2006: 48).

4.4.10. Prososyal Davranışlar

Prososyal davranışlar örgüt üyesince gerçekleştirilen, bir kişi, grup veya kuruluşa yönelik, çalışanların refahını arttıran davranışlardır. Bu davranış gönüllü yapılan ve rol tanımı gereği zorunlu olmayan davranışlardır. Bu özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışına benzemektedir. (Baruch, O'Creevy, Hind & Gadot, 2004: 400-402).

Örgütsel vatandaşlık ile prososyal örgütsel davranış arasındaki en önemli farklılık, prososyal davranışın diğer çalışanların menfaatlerini de göz önüne alıp işletmeye zararlı sonuçlara sebebiyet verebilme durumudur. Örneğin mesai arkadaşının sanal kaytarmaya eğilimini bilmesine rağmen onu korumak amacıyla yönetime söylememesidir. Çalışanların ekstra rol veya prososyal davranışları genelde dolaylı ve doğrudan iş performansını iyileştirir.

Prososyal davranışlar, diğer çalışanlar ile işbirliği yapmak, işletmeyi geliştirmek için fikir üretmek, işletmeyi görünmeyen ve beklenmedik tehlikelerden korumak, kendini geliştirmek, fazla sorumluluk almak şeklindeki biçimsel rolün ötesindeki davranışları kapsar (Kaya, 2013: 276). Prososyal davranışlarda çalışanın menfaatleri ve beklentilerinin karşılanması itici unsur olabilmektedir.

4.4.11. Proaktif Davranışlar

Proaktif davranışlar, mevcut durumu kabullenmek yerine karşı çıkmak, meydan okumak, koşulları iyileştirmek veya yeni koşullar oluşturmak için sorumluluğu üstlenmek olarak açıklanmıştır Proaktif davranışlar, örgütlerde çalışanları ve çevrelerini etkileyen durumlar oluşmadan önce hızlı davranma, tedbir alma, gelecek odaklı olup duyarlı davranmalarını ifade etmektedir (Yolcu & Çakmak, 2017: 428; Crant, 2000: 436).

Yapılan araştırmalar proaktif davranışların kişilerin kariyer hedefleri, performans, yenilik, yaratıcılık, girişimcilik gibi kişisel ve örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bilgi alma, ilişki kurma, iş değişikliğini müzakere etme şeklindeki davranışlar proaktif davranışlar olarak açıklanmaktadır (Çetin & Köse, 2017: 70).

Proaktif davranışlar, bireysel ve çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Bu davranışlar, bireysel düzeyde; kariyer, refah düzeyi, duygusal bağlılık, iş tatmini ve pozitif duygular gibi bireysel avantajları ve örgütsel düzeyde ise performans artışı, karlılık, örgütsel başarı gibi avantajları görülmektedir (Kanten & Kanten, 2016: 375).

Proaktif çalışanlar fırsatları belirler ve buna göre hareket eder, inisiyatif alır, harekete geçirir, anlamlı bir değişim sağlayana kadar sabırlı olur. Proaktif olmayan çalışanlar ise koşulları değiştirmek ve bunlara karşı çıkmak yerine bunlara uyum sağlarlar (Crant, 2000: 439).

4.4.12. Etik Davranışlar

Etik, bir dönemde, belirli topluluklarda benimsenmiş olan, kişilerin birbirleriyle ilişkisini düzenleyen davranış kuralları, yasaların ve ilkelerin toplamıdır (Yılmaz & Bahadır, 2011: 22). Etik ilkeler, örgüt çalışanlarının etik davranmasını teşvik ederek örgütsel davranış kurallarının oluşturulmasını sağlar. Çalışanların etik sorumluluk duygusuyla hareket etmeleri çalışan memnuniyetinde önemli yere sahiptir. Örgütler etik davranışlar ile rüşvet, yolsuzluk, sahtekarlık, hırsızlık, ayrımcılık, kayırma, çıkar çatışması, şiddet ve benzeri etik dışı davranışları önleyebilirler (Doğan & Karataş, 2011: 2).

Etik davranışlar, örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına ve dış çevreye karşı davranışlarında görülebileceği gibi, çalışanların örgüte, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, dış çevreye karşı davranışlarında da görülebilir. Çalışanların etik ve etik dışı davranışlarının en önemli nedeni, rekabetin şiddetidir. Rekabetin yoğun olduğu örgütlerde çalışanlar varlıklarını sürdürmek için etik dışı davranışlara başvururlar.

Çalışanların gerçek dışı olan, aşırı yük yükleyen ve son teslim tarihine yetişme baskısı yaşadıkları durumlar ile terfi etmek ve yaşam standartlarını sürdürme arzusu etik dışı davranışlarına sebep olmaktadır. Örgütlerde değer yargılarının ve normaların belirsizliği de etik dışı davranışlara sebep olmaktadır. Şüphe etik davranışlar kişinin değer yargıları ve karakterinden bağımsız düşünülemez. Etik davranışlar; başkalarına zarar vermemek, dürüstlüğü, saygıyı, adleti içerir. Çalışanların etik davranması için; kişisel değer ve standartlar, yöneticilerin davranışları, örgüt çabaları etkili olmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 419-432). Etik değerleri olmayan işletmeler etik insan kaynakları sistemi oluşturamazlar.

4.4.13. Yenilikçi Davranışlar

Yenilikçi davranış; yeni fikirlerin geliştirilmesi, üretilmesi, yaratılması, uygulanması, teşvik edilmesi, fark edilmesi sürecidir (Çimen & Yücel, 2017: 366). Yenilikçi davranışlar; çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için yeni yollar tavsiye etmesi, yeni teknolojiler bulması, yeni yöntemler uygulaması ve yeni kaynaklar bulması olarak da ifade edilmektedir.

Çalışanları yenilikçi davranmaya yönelten nedenler; örgütteki değişimin çalışanlara yansımaları, örgütte bağımsız olmak, örgütsel hedeflere ulaşmak ve ödülleri kazanmak, değişime uyum sağlamak, örgütteki kronik sorunları çözmek şeklinde sayılabilir (Basım, Korkmaz & Tokat, 2008: 123).

Yenilikçi davranışlar göstermek çalışanların; performansını geliştirir, talep ve yetenek uyumunu sağlar, iş tatminini artırır, stres seviyesini azaltır, kişiler arası ilişkileri geliştirir, refah seviyesini artırır, kişisel gelişimi sağlar. Yenilikçi özelliğe sahip çalışanlar sağlıklı iş ortamının oluşturulmasında, iş ikliminin yaratılmasında önemli rol oynarlar.

Bu nedenle işletmelerin kuruluş ve işleyiş süreçlerinde yeniliğe yatkın çalışanları istihdam etmeleri önemlidir(Kanten & Kanten, 2016: 437). Örgütlerde yenilikçi davranışın oluşması için, çalışanların sorunları tanıması ve yeni fikirler ve çözüm yolları üretmesi ve kullanılabilecek yeniliğin bir modelini üreterek fikri veya çözüm yolunu somutlaştırması gerekir. Yenilikçi çalışmalar aktif davranışlar olup teşvik edilmesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışları yapısı gereği proaktif bir davranış türüdür (Carmeli & Spreitzer, 2009: 172).

4.4.14. Yaratıcı Davranışlar

Yaratıcı davranış; yenilikçi davranışlar geliştiren, geleneksel düşünceyi aşan ve yeni fikirler yaratan, deneyen ve geliştiren becerilerin bütünüdür (Çam & Turgut, 2015: 79). Yöneticilerin çoğu çalışanların yaratıcı davranışlarını teşvik etmenin örgütlerde ve organizasyonlarda yaratıcı davranışı arttırdığını kabul etmiştir. İşletmelerde ticari başarı ve rekabet avantajı sağlamak için yaratıcı davranışın çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda çalışanların yaratıcılığı yenilikleri, organizasyonların verimliliğini ve sürdürülebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir. Yaratıcı davranışlar işletmelerin pazarda yeni fırsatlar yaratması için gereklidir (Chang & Chiang, 2007: 2-3).

Einstein & Hwang (2007) yaptıkları araştırma ile örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörlerin otonomiye verilen örgütsel destek ve açık iletişim olduğunu tespit etmişlerdir (Akt. Yılmaz & Karahan, 2010: 146). Yaratıcı Davranışlar bir konuda sıra dışı ve farklı biçimde düşünmek veya davranmaktır. Yaratıcılık; yeni fikirler geliştirmek, sorunların çözülmesi, yeniliklerin uygulamaya alınması şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreçtir (Şimşek, 1999: 293). Çalışanların yaratıcı davranışları, işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş düzeni ve iş süreçlerinin sorunsal alanları ile ilgili yeni yöntemler geliştiren davranışlardır. Yaratıcı davranışlar çalışanların kişilikleri, bilişsel özellikleri, olaylara farklı açılardan bakma, belirli durumların ve sorunun benzerlik ve farklılıklarını görebilme ve yeni bağlantılar kurma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2001: 9; Kanten & Kanten, 2016: 456-462).

4.4.15. Sorun Bildirme

Kavram karşımıza ‘‘bilgi uçurma’’ olarakta da çıkmaktadır. Sorun bildirme, örgütte çalışan veya çalışmış kişilerin, işverenlerin gözetiminde oluşan etik olmayan ve yasa dışı durumları, bu konuya etkisi olacak kişi veya kurumlara bildirmesidir. Sorun bildirme, çalışanların sağlığını, güvenliğini, özgürlüğünü tehlikeye atan, yasal dayanağı olmayan, israfa yol açan konularda olabilir.

Sorun bildiriciler, işverenlerin yasal ve etik dışı uygulamalarını kişi ve kuruluşlara bildiren çalışanlardır (Cemaloğlu & Akyürek, 2017: 123). Bilgi uçurma dış bilgi uçurma (yetkililere ve kuruluşlara) ve iç bilgi uçurma (kişilere ve yöneticilere) şeklinde ikiye ayrılmıştır.

Dış bilgi uçurma örgüte ve imajına zarar verebilirken iç bilgi uçurma etik dışı davranışları düzeltmek için işletmeye fırsatlar sunabilir (Liu, Liao & Wei, 2015: 109). Ayrıca işletmeler sapma davranışları bu yolla öğrenilebilirler.

Sorun bildirmeyi ortaya çıkartan sebepler; örgüt yapısındaki değişimler, farklı kontrol mekanizmalarının olması, iş gücü piyasalarında farklılıkların olması sayılabilir. Ayrıca sorun bildirmeyi etkileyen beş ana faktörün; kültürel etik faktörler, misilleme, psikolojik faktörler, yapısal faktörler, etik dışı uygulamalar olduğu belirtilmektedir (Kanten & Kanten, 2016: 765-767). Sorun bildirmede, çalışanlar güvenli olmayan ürünleri bildirmek, çalışma koşullarını düzeltmek, dolandırıcılık ve savurganlığı engellemek isterler. Sorun bildirmenin sonucunda müşteri ve çalışanlara verilecek zararlar önlenir, satış kaybı, maliyetli davalar ve olumsuz tanıtım gibi olumsuz sonuçlardan kaçınılmış olur. Yöneticilerin sorun bildirmenin etkin yönetimi ile ilgilenmesi gerekmektedir (Miceli & Near, 1985: 525-526).

Sorun bildirmede çalışanın sorunu çalışma arkadaşına bildirmesi sorun bildirme sayılmamaktadır. Çalışanın sorunu, üst mercilere bildirmesi gerekmektedir. Örgütlerde yöneticilerin “açık kapı” politikasını izlediğinde, içsel sorun bildirme sisteminin daha iyi olduğu görülecektir. Ayrıca yöneticinin bu konuda güven vermesi gerekmektedir (Kanten & Kanten, 2016: 77). Korku kültürünün hakim olduğu işletmelerde sorun bildirme düşük düzeydedir.

4.5. Çalışanların Aydınlik Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında ulusal ve uluslararası yazında yapılan bazı araştırmalara yer verilmekte ve bir değerlendirme yapılmaktadır.

4.5.1. Uluslararası yazında yapılan araştırmalar

Uluslararası alanyazın Google, Google akademi, Scientific Research, Semantic Scholar, Sciencedirect veri tabanları taranarak yapılmıştır. Çalışanların aydınlık yüzüne ilişkin en çok araştırılan kavramlar; örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış ve fazladan rol davranışlarıdır (Organ, 1988: 4). Tablo 7 den de görülebileceği gibi genelde işe bağlılık, duygusal bağlılık, yaratıcılık, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme gibi kavramların iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma niyetine etkileri incelenmiştir. Ayrıca yapılan bu araştırmalar, pozitif yönetici davranışlarının çalışanlarda pozitif davranışlara, negatif davranışların ise çalışanlarda olumsuz davranışlara sebep olduğunu göstermektedir. Çalışanın aydınlık yüzünün ortaya çıkmasında yönetici tutumunun belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle bu çalışmanın temel amaçlarından biri olan, çalışanların yöneticilerini olumlu ve olumsuz değerlendirmelerine ilişkin saptama önemli hale gelmektedir.

Uluslararası yazında yapılan araştırmalar 1960’ lı yıllara dayanmakla birlikte çalışmamızda 1990 ve sonrası yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Tablo 7’ de çalışanların aydınlık yüzleri ile ilgili yabancı yazında yapılmış bazı çalışmaların amaç, yöntem ve bulguları yer almaktadır.

Tablo 4.1 Çalışanların Aydınlik Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
1990	Allen & Meyer	Duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır.	Çalışmada 593 sendikası çalışanına anket uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.	Duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek ve olumlu olduğu tespit edilmiştir.
1996	Oldham & Cummings	Çalışanların yaratıcılığının yöneticilerin çalışanların his ve duygularını anlamaya dönük davranışlarıyla ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.	Araştırma teknik ekipman üreten iki üretim tesisinde toplam 171 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	Çalışanların yaratıcılığının yöneticilerin çalışanların his ve duygularını anlamaya dönük davranışlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
1997	Wayne, Shore & Liden	Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, çalışan performansı, işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılmıştır.	ABD'nin büyük şirketlerinden birisinde 570 çalışan ve 289 yöneticiye anket yöntemi uygulanmıştır.	Algılanan örgütsel desteğin çalışanların duygusal bağlılığı ve çalışan performansı ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu tespit etmişlerdir.
1998	Viswesvaran, Deshpande & Joseph	Yöneticilerin etik davranışları ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Güney Hindistanda iki kuruluşun orta düzey yöneticilerinden 77 kişiye anket yapılmıştır.	Yöneticilerin etik davranışları çalışanların iş memnuniyeti ile pozitif ilişkilidir.
2002	Madjar, Oldham & Pratt	İşletme çalışanlarının yaratıcılıklarının yöneticilerin hangi çabaları ile etkilendiğini tespit etmeye çalışmışlardır.	Araştırma Bulgaristan triko endüstrisinde bir işletmede yapılmıştır. A işletmesinden 495 çalışan ve B işletmesinde 509 çalışan çalışmaya katılmış ve anket yöntemi uygulanmıştır.	İşletme çalışanlarının yaratıcılıklarının yöneticilerinin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme çabaları aracılığı ile etkilendiğini tespit etmişlerdir.
2005	Nasurdin	İlişkisel süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve yöneticilerin çalışanlara nasıl davranırlarsa kuruma olan bağlılığının ne yönde etkilendiğini araştırmışlardır.	Araştırmaya Malezyanın Penang eyaletinde 161 otel çalışanına anket dağıtılmıştır.	İlişkisel süreç adaleti örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, yöneticiler çalışanlara ne kadar iyi davranırlarsa çalışanların kuruma olan bağlılığının o kadar arttığı saptanmıştır. İleri yaş çalışanları daha genç çalışanlara kıyasla bağlılık düzeyleri daha yüksektir.
2005	Ackfeldt & Coote	Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tutumları, yönetici desteği, profesyonel gelişim ve personel güçlendirme arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Araştırmada bölgesel lüks bir gıda perakendecisinin 500 müşterisi ile temas kuran 211 çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tutumları, yönetici desteği, profesyonel gelişim ve personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2006	Acfeldt & Wong	Prososyal hizmet davranışlarını etkileyen değişkenleri belirlemeye çalışmışlardır.	Bir seyahat şirketinde çalışan 188 çalışana posta yolu ile anket formu gönderilerek veriler toplanmıştır.	Yönetim stratejilerinin prososyal hizmet davranışlarını doğrudan etkilemekle birlikte çalışanların iş tutumlarının aracılık rolünün olmadığı sonucuna varılmıştır
2007	Van Knippenberg, Van Dick & Tavares	Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma düşüncesi ve ekstra rol davranışı ilişkisi araştırılmıştır.	Almanya'da büyük bir bölgesel bankanın 243 banka muhasebecisine anket yapılmıştır.	Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma düşüncesi ile düşük ve örgütsel özdeşleşme ile güçlü ilişkili olduğu, ekstra rol davranışı ile yüksek ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
2009	Carmeli & Spreitzer	Çalışma ile güven, bağlanma ve başarının çalışanları nasıl etkilediği ve yönlendirdiği araştırılmıştır.	İsrail'de farklı sektörlerde ve farklı kuruluşlarda çalışan 172 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	Güven ve bağlanma arasında pozitif ilişki olduğu, yenilikçi iş davranışlarının bağlanma ve gelişme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.
2011	Fu, Deshpande & Zhao	Yöneticilerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmışlardır.	Çin'de kamuya ait bir çelik şirketinde çalışan 214 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Yöneticilerin etik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
2015	Jung & Yoon	Ücret tatmininin çalışanların psikolojik durumuna etkisi araştırılmıştır.	Araştırma G.Korenin başkenti Seul Deluxe otellerinde çalışana 314 çalışan anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır.	Ücret tatmininin çalışanların psikolojik durumunu etkilediği, işe bağlanmayı arttırdığı, işten uzaklaşmayı azalttığı tespit edilmiştir.
2017	Kumari & Thapliyal	Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.	Araştırma bir çimento şirketinden 40 çalışanına anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	*Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından fedakârlık, sportmenlik, sivil erdem, örgütsel etkililik ile yüksek ve anlamlı ilişkili olduğu, *Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
2020	Alam	Çalışanların yöneticilerine dönük duygu düzeylerinin, aydınlık yönünü nasıl etkilediği araştırma amacı olarak belirlenmiştir.	Bangladeşin önde gelen finans kuruluşunun üç biriminden (Krediler, İpotekler ve kredi kartı) 175 çalışana anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	*Yönetici çalışan ilişkisinde duyguların etkili olduğu, *Çalışanlar ile yöneticilerin yüzeyel davranışları ile derin davranışları arasında farkın ayırt edilebildiği tespit edilmiştir.

4.5.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazın, Google, Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Akademik Arama veri tabanlarından taranarak araştırılmıştır.

Yapılan birçok araştırma ile çalışanların aydınlık yüzünün işe adanma, örgütsel vatandaşlık, işe bağlılık, etik davranışlar, örgütsel özdeşleşme, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yerli yazındaki araştırmalarda çalışanların aydınlık yüzü örgütsel bağlılığı, hizmet kalitesini, işe gömülmüşlük düzeyini, işe adanmayı, örgütsel desteği, işyeri mutluluğunu, işyeri arkadaşlığını pozitif yönde etkilediği ve geliştirdiği tespit edilmiştir. Tablo 8’de 2000’li yıllardan sonra yerli yazında çalışanların aydınlık yüzü içinde geçen kavramlarla ilgili yapılan bazı araştırmaların amaç, yöntem ve sonuç kısmı yer almaktadır.

Tablo 4.2 Çalışanların Aydınlık Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2006	Çekmeceoğlu	İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimliliğe etkisi araştırılmıştır.	Gebze-Dilovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boyalı sanayi firmasının 130 gönüllü çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır.	*Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu, *Duygusal bağlılık, iş tatmini ve normatif bağlılığın verimliliği pozitif yönde etkilediği, *İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisi diğer değişkenlerden daha güçlüdür.
2009	Karaaslan, Özler & Kulaklıoğlu	Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki araştırılmıştır	Kütahya defterdarlığında farklı görevlerde çalışan 167 çalışanı test eden anket yöntemi uygulanmıştır.	Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımı kültürü değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.
2011	Doğan & Karataş	Çalışanların kendi kurumlarında algılamış oldukları örgütsel etğın memnuniyetlerini ne yönde etkilediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır.	Niğde ilinde faaliyet gösteren Niğde il sağlık müdürlüğüne kayıtlı altı özel sağlık kurumunun farklı kademelerinde görev yapan 105 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Örgütsel etğın çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2013	Tokgöz & Seymen	Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık yapabilecek faktörler araştırılmıştır.	Balıkesir devlet hastanesi ve Balıkesir ağız ve diş sağlığı merkezi’ndeki 220 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	*Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi vardır. *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
2015	Alparslan	Çalışanların gönüllü olarak fazladan rol davranışı geliştirmesinde iş tatmininin ve iş yeri mutluluğunun önemi araştırılmıştır.	Örneklem; makarna, tel kadayıf ve kereste üretimi yapan üç işletmenin çalışanları olup 261 kişiye anket yapılmıştır.	İş tatmini ve iş yeri mutluluğunun fazladan rol davranışları üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. İş yeri mutluluğunun ise iş tatmininden daha çok fazladan rol davranışı üzerinde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2015	Fettahhoğlu & Koca	Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır	Kahramanmaraş üniversitesine bağlı bir MYO da görev yapan idari ve akademik personelden 123 kişiye anket formu tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak dağıtılmış ve veriler toplanmıştır.	*Örgütsel desteğin düzenleyici bir etki ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. *Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
2016	Kanten, Kanten & Dünder	Ücret tatmini ve işin özelliklerinin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır.	Afyon ve Antalya il merkezlerinde faaliyet gösteren 6 beş yıldızlı otelin 300 çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır.	*Ücret tatmini ücret yapısından ve ek menfaatlerden tatmin olma boyutları çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. *İşin özellikleri çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.
2016	Şanlı	Çalışan avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır	Araştırma verileri Türkiye’deki çeşitli otel işletmelerinde çalışan 400 çalışana anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	Çalışan avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
2018	Köroğlu	Çalışanların işe adanması ile çalışanlar arası çatışma, psikolojik iyi oluş ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Araştırma evrenini İzmir ilindeki çeşitli kuruluşların çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık, hükümet, perakende, bankacılık, konaklama personellerinden 416 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	*Çalışanların işe adanma ile kişiler arası çatışma, psikolojik iyi oluş ve algılanan örgütsel destek olumlu yönde ve anlamlı ilişkili olduğu, *işe adanma ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
2018	Büyükyılmaz & Biçer	İşyeri arkadaşlığı, işten ayrılma düşüncesi, işe bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Araştırma verileri Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Sağlık çalışanlarından (281 kişi) anket yöntemiyle sağlanmıştır.	*İşyeri arkadaşlığı fırsatının ve arkadaşlık derecesinin işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. *Arkadaşlık derecesinin işten ayrılma düşüncesi üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Tablo 7’de ulusal ve uluslararası araştırmalar ve Tablo 8’deki yurt içi araştırmalar incelendiğinde, aydınlık yüz içinde geçen çalışan davranışlarının yönetici davranışlarından etkilendiğini ve aydınlık çalışan davranışlarının, işletmelere olumlu katkısının olduğunu söylemek mümkündür.

Uluslararası yazında yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında; duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği, çalışan yaratıcılığının yöneticilerin his ve duygularını anlamada ilişkili olduğu, örgütsel desteğin çalışanların duygusal bağlılığı ve çalışan performansı ile pozitif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu, çalışanların iş memnuniyetinin yöneticilerin etik davranışlarını pozitif yönde etkilediği, çalışan yaratıcılığının yöneticilerin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme çabalarından etkilendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 8’ de yapılan araştırmalarda; çalışanların başarı seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki olduğu, duygusal bağlılığın iş tatmini ve verimliliği pozitif yönde etkilediği, örgütsel etiğin çalışan memnuniyeti ve başarısını olumlu yönde etkilediği, çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştiği, işin özelliği ile çalışanların işe gömülmüşlükleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu, otoriter yöneticiliğin çalışanları işe yabancılaştırdığı, çalışanların işe yabancılaşması öznel iyi oluşu negatif yönde etkilediği, psikolojik sözleşme ihlallerinin işyeri memnuniyetini düşürdüğü tespit edilmiştir.

Gerek uluslararası yazında yapılan araştırmalar gerekse ulusal yazında yapılan araştırmalarda çalışanların pozitif davranışlarının pozitif sonuçlar doğurduğu anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin çalışanlarının aydınlık yüzünü desteklemeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanların morallerini yüksek tutan, çalışanları geliştiren, katılımlarını sağlayan, enerji veren, değer veren, iş bağlılığını ve örgütsel vatandaşlığını arttıran, mutlu eden yöneticilerin aydınlık yüz davranışları çalışanlarda aydınlık yüzün gelişimine katkı sağladığı belirtilmektedir (Alparslan, 2015: 205-207). Bu çalışmada, yönetici perspektifinden çalışanların olumlu davranışlarına ilişkin görüşleri de belirlenmek istendiğinden, araştırma bulgularının hem çalışanlar hem de yöneticiler nezdinde çalışan davranışının aydınlık yüzünü geliştirmeye katkı vereceği düşünülmektedir.

5. ÇALIŞANLARIN KARANLIK YÜZÜ

Bu bölümde; çalışanların karanlık yüzü kavramı, çalışanların zarar verici davranış türleri, çalışanların karanlık davranış türleri, konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazındaki bazı araştırmalara yer verilmektedir.

5.1. Çalışanların Karanlık Yüzü Kavramı

Örgütsel Davranış alanında yapılan çalışmalar genel olarak çalışanların aydınlık davranışlarına (bright side) odaklanmaktadır. Çalışanların Karanlık Yüzü kavramı (dark side) örgütsel davranış alanında henüz yeni kullanılmaya başlanmış bir kavramdır. Karanlık yüz ile ilgili çalışmalar 1990’ lı yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışanların karanlık yüzlerinin incelenmesi farklı kişilik özelliklerine sahip ve farklı kültürlerden gelen çalışanların örgüt hedeflerine yönlendirilmesinde nasıl başarılı olacaklarının, karanlık yüzlerinin nasıl aydınlık yüze dönüştürüleceği günümüzde önem kazanmış ve araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Çalışanların karanlık yüzü, örgütlerde istenmedik davranışları konu edinmektedir (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018: 383). Örgütsel davranış alanında son zamanlarda araştırmacılar karanlık yüzle ilgili çalışmalara ağırlık vermişlerdir.

Çalışanların karanlık yüzü, etik olmayan ve illegal görülen servet, güç kazanma, intikam alma için sistematik yapılan, başkalarına zarar veren, haksız davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların karanlık yüz davranışları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar başkalarına zararlı davranışlar ve kendisine zarar veren davranışlardır. Başkalarına zarar veren çalışan davranışları sözlü ve psikolojik taciz, fiziksel şiddet, cinsel taciz ve genel olarak güvenli olmayan iş davranışları gibi çalışan refahına zarar veren davranışlardır. Çalışanların kendisine verdiği zararlı davranışlar ise alkol, sigara, kendine zarar verme şeklindeki davranışlardır (Linstead, Marechal & Griffin, 2014: 167-168).

Bir başka sınıflama ise diğer insanlara (birey ve gruplar) ve örgüte zarar veren davranışlar şeklindedir. Bu zarar veren davranışları sergilemenin birçok nedeni vardır. Karanlık yüzün öncüllerini, kişisel özellikler ve durumsal faktörler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Yapılan araştırmalar ile öfke ve endişe eğilimli, intikam almaya eğilimli, negatif düşünen, öz denetimi düşük, kötü niyetli, olumsuz geçmiş tecrübe sahibi, narsist, psikopat, makyavelist kişilik özelliklerine sahip çalışanların karanlık yüzlerini gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018: 384-386). Yönetici davranışları da karanlık yüzü beslemektedir. Çalışanların yöneticileri tarafından takdir edilmesi, terfi alması gibi olaylar çalışanlar için gurur ve mutluluk kaynağı olurken, haksızlık yapıldığını düşündüğü bir durumla karşılaşması, inisiyatif hakkının elinden alınması, takdir edilmemek çalışanlar için üzüntü verici, öfke uyandırıcı kabul edilmektedir (Tatarlar & Cangarlı, 2014: 1-2). Örgüt yöneticileri verimliliği arttırmak ve başarılı olmak için etkin bir yönetim ve çalışan oluşturmaya önem verseler de yoğun rekabet, belirsizlik ve krizler nedeniyle çalışanların karanlık yüzünü ortaya çıkarabilecek baskıcı politikalar uygulayabilmektedir (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018: 388).

Çalışanların karanlık yüzünün doğrudan ve dolaylı maliyetleri mevcuttur. Doğrudan maliyetler; işe devamsızlık, işten ayrılma, kazalar, hastalıklar, sakatlıklar, ölüm şeklindedir. Dolaylı maliyetler ise; ürün kalitesinin düşmesi, verimliliğin düşmesi, kurumun imaj kaybetmesi, müşteri kaybı, çalışanların örgütsel bağlılığında azalma, örgütsel vatandaşlıklarında azalma şeklindedir (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018: 387; Yıldız, Kaya & Bilir, 2011: 27; Kanten, 2014: 12). Çalışanların karanlık yüzünün olumsuz etkileri; performans düşmesi, motivasyon düşüklüğü, yaratıcılığın azalması, depresyon, kendine olan saygının azalması, sinirlilik, olumsuz duygular hissetme, tükenmişlik, öfke ve şiddet besleme şeklinde sayılabilir.

Çalışanların karanlık yüzü çalışanların fiziksel ve psikolojik hastalıklara, sigara ve alkol tüketimine, ilaç kullanmaya, iş kazalarına, engelliliğe, intihara, neden olabilir (Yıldız, Kaya & Bilir, 2011: 27). Anlaşılacağı üzere çalışanların karanlık yüzünün hiç kimseye bir faydası yoktur.

5.2. Çalışanların Karanlık Davranış Türleri

Çalışanların karanlık davranışlarıyla ilgili yelpaze oldukça geniştir. Yazında örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak; otoriteye karşı gelme, öç ve intikam alma, olumsuz ve yıkıcı davranışlar, üretkenlik karşıtı davranışlar, hırsızlık, sabotaj, geri çekilme (soyutlama), saldırganlık, zorbalık, devamsızlık, işteyken işte olmama, istismar, cinsel taciz, alkol ve uyuşturucu kullanımı, yolsuzluk, sahtekârlık, emre itaatsizlik, zimmete geçirme, yaralanmalar, vandalizm, çalışma ortamını kirletme, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeme, performans düşürme, sır tutmama veya gizliliğin ihlali, mobbing, kariyerizm, politik davranışlar, işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı, sanal kaytarma davranışı, aldatma, intikam davranışı, dedikodu ve söylenti, bencillik, işyerinde dışlanma, çalışanların sinik davranışları, örgütsel sesizlik davranışları şeklinde sayılmaktadır. Bu davranışların kişinin kendisine, başkalarına ve örgüte zarar veren olumsuz davranışlar olduğu görülmektedir. Aşağıda bu karanlık davranış türlerinden bazılarını kısaca değinilmektedir (Kanten, Yeşiltaş & Arslan, 2015: 382; Yıldırım, 2019: 519).

5.2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları; örgüte, örgüt üyelerine ve çalışanlara zarar veren davranışlardır (Doğan & Kılıç, 2014: 104). Örgütsel faaliyetlerin sağlıklı olarak işlemesine engel olan, örgütsel ve kişisel mülkiyete zarar veren, çalışanların performansını ve verimliliğini azaltan, genel örgütsel performansın azalmasına sebep olan olumsuz tüm davranış türleri şeklinde ifade edilebilir (Doğan & Kılınç, 2011: 126). Üretkenlik karşıtı iş davranışları için yapılan çalışmalarda, düşmanlık ve saldırganlık davranışları temel alınmıştır. Bu davranışlar, çalışanların örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı hayal kırıklıkları veya kızgınlıkları şeklinde olumsuz (negatif) duygular ile oluşmaktadır. Bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı sayılabilmesi için davranışın tesadüfen gerçekleşmemiş olması, bilinçli yapılması gerekmektedir (Doğan & Kılınç, 2011: 104).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olan faktörler kişisel ve durumsal faktörler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kişilik, öz yeterlilik, kontrol odağı ve negatif duygusallık gibi kişisel özellikler üretkenlik karşıtı işyeri davranışında etkilidir. Durumsal faktörler kişisel faktörlerden daha etkilidir.

Durumsal faktörler ise; örgütün ücret, terfi, kariyer, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel adaletsizlik, yetersiz örgütsel bağlılık, düşük iş tatmini ve düşük işe adanmışlık şeklindeki faktörlerdir (Polatçı, Özçalık & Cindiloğlu, 2014: 2-4).

Çalışma hayatında üretkenlik karşıtı iş davranışları bireyler arası ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bennett ve Robinson'un sınıflandırmasına göre bireylerarası üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların karşılıklı ilişkileri sonucu veya bilinçaltı bastırılmış duygular nedeniyle oluşmaktadır. Bunlar; küçük görme, aşağılama, dedikodu, kaba davranışlar sayılabilir.

Örgütsel üretim karşıtı iş yeri davranışları, çalışanların örgütün bütününe ve amaçlarına yönelik olumsuz davranışlardır. Üretimi aksatmak, üretim araçlarına zarar vermek, kaynakları israf etmek, işi iyi yapmamak örgüte yönelik üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarındandır.

Çalışanların karanlık yüzünü oluşturan davranışlar aynı zamanda üretim karşıtı davranışlar, aykırı işyeri davranışları ve sapma davranışları kapsamındadır (Kanten & Ülker, 2014: 23-24).

5.2.2. Otoriteye Karşı Gelme

Otoriteye karşı gelme, örgütsel uygulamalar, politikalar, prosedürler, olaylar ve insanlarla ilgili formel ve informal uyumsuzlukları göstermektedir. Otoriteye karşı gelme, örgüt politikaları, uygulamaları, emir ve talimatları ile çalışanların çatışma ve anlaşmazlık yaşaması sonucunda kurallara uymamaları şeklinde açıklanabilir. Çalışanlar, otoriteye karşı tepkilerini yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgüt dışındaki kişilere yönlendirmektedirler (Eroğlu & Alga, 2018: 132-133).

Çalışanların karanlık yüzü, otoriteyi kendisinde toplama, güç taşkınlığı, çıkar sağlama, sorumluluktan kaçmak için otoriteyi dağıtma gibi otoriteye karşı gelme davranışlarına sebep olmaktadır (Dereli, 1985: 177-181). Yöneticilerin uzlaşmacı otorite yerine dayatmacı otoriteyi tercih etmeleri de sorunları derinleştirmektedir.

Yöneticilerin, başarılı bir yönetimin sahip olması gereken hukuki otorite ve uzmanlık gücü yönünden zayıf oldukları durumlarda çalışanlara iş yaptırma gücü, daha çok korku verme davranışı olmaktadır (Arslan, 2018: 3-9). Otoriteye karşı gelme, örgüt normlarının ihlal edilmesi, örgüt kurallarının dışına çıkılması ve etik dışı davranışlar anlamına gelmektedir. Otoritenin her zaman doğru karar aldığı söylenemez ve çalışanlar otoriteye bu gibi durumlarda karşı gelmektedir (Andersson & Pearson, 1999: 456). Graham ise (1986) çalışanların otoriteye karşı gelmesini ikiye ayırmıştır. Birincisi çalışanın otoriteye karşı gelmesi ile kendisine yarar, menfaat sağlaması, ikincisi ise çalışanların yöneticilerinin kendileri dışındaki kişilere hukuk ve etik dışı uygulamalar yapmasına karşı tepki vermeleridir (Akt. Dağlı & Ağalday, 2015: 887).

5.2.3. Öç ve İntikam alma

Öç ve intikam alma davranışı, algılanan yanlışın, adaletsizliğin ve mağduriyetin sonucunda çalışanların diğer çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye zarar vermesidir.

Çalışanlar kendisine zarar veren kişiden ya da örgütten intikam aldığı anda adaletin sağlanacağını düşünmektedir (Yıldırım, 2019: 519). Yöneticiler tarafından suistimal edildiğini düşünen çalışanlar yöneticilerine intikam almaya dönük davranışlar sergilerler (Koç, 2016: 590-593).

Çalışanlar için iş ortamının huzurlu olması son derece önemli olup, çalışanların algıladığı adaletsizlik, huzursuzluk, olumsuz örgüt kültürü, olumsuz örgüt iklimi çalışanlar arasında çatışmaya sebep olmakta ve çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışlarından öç ve intikam almaya sevk etmektedir. İntikam davranışı örgütsel adaleti zedelemekte, örgütsel bağlılığı azaltmakta, çalışanların motivasyonunu, performansını, verimliliğini düşürmektedir.

Bu davranışlar, çalışanlarda olumsuz davranışlar oluşturur, yönetici ve çalışanların davranışlarına negatif yönde yansır ve karşılıklı iletişimi azaltır. Bu nedenle örgüt içi iletişim zarar görür. Öç ve intikam davranışı çalışanların sağlığında bozulmalara neden olmaktadır. Bu durum çalışanlarda; uyku bozukluğu, stres, psikolojik rahatsızlıklar görülmesine sebep olduğu gibi çalışanın psikolojisine de zarar vermektedir (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018: 388).

5.2.4. Hırsızlık

Hırsızlık, çalışanların örgüte ait mülk ve parayı yetkisizce kendi kontrolüne alması şeklinde tanımlanmaktadır. Hırsızlık, çalışanların yemek molalarını uzatarak mesai saatinden çalması, gereksiz yere hastalık izini kullanması, kuruma ait ürün ya da hizmetleri ucuza satması, örgütsel casusluk, gizli bilgileri paylaşmak, rüşvet almak, ödünç para almak ve zimmetine para geçirmek şeklinde birçok farklı davranış da hırsızlık kapsamında değerlendirilmiştir. Hırsızlık davranışının altında örgüte ya da çalışana zarar verme duygusu yatmaktadır. Çalışanların hırsızlık ile hedefledikleri, çalınan eşyayı kullanmak, yarar sağlamak, örgütü maddi kayba uğratmak sayılabilir (Akkaya, 2019: 21).

Çalışan hırsızlığı; zimmete para geçirme, kurumsal suçlar, bilgisayar suçları, siyasi suçlar şeklinde sayılabilir. Günümüzde birçok araştırmacı çalışan hırsızlığını ve çalışan sahtekârlığını suç olarak görmektedir. Hırsızlık için eylemin meşru bir şekilde ihlal veya işgal içermesi, güveni sarsıcı olması ve bir menfaat içermesi gerekmektedir. Bu menfaat maddi veya sosyal statü elde etmek şeklinde olabilir. Çalışan hırsızlığı örgütlerde en yaygın ve maliyetli suç türlerinden birisidir (Hollinger & Davis, 2006: 203-204).

5.2.5. Saldırgan Davranışlar

Saldırgan davranışlar düşmanca davranışlar, kısıtlanmak, öfkelenmek, kaygılanmak, korkmak, endişelenmek, üstünlük mücadeleleri gibi durumlarda oluşmaktadır. Saldırganlık, çalışanların diğer çalışanlara ve örgüte zarar vermesini amaçlayan, fiziki güce dayalı, istenmeyen davranışlardır. Saldırgan davranışların hedefi, diğer çalışanlar veya örgüttür (Işıkay, 2019: 1160).

Saldırgan davranışlar, sözlü ve fiziksel, dolaylı ve dolaysız, gizli ve açık olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Sözlü saldırgan davranışlar, fiziksel eylemler yerine diğer çalışanlara kelimeler ile zarar vermektir. Fiziksel saldırgan davranışlar ise çalışanlara zarar vermek için yapılan fiziksel saldırılardır. Dolaylı dolaysız ayrımı ise şu şekilde yapılmaktadır.

Saldırgan davranışlar, doğrudan çalışanlara fiziksel zarar veren davranışlar olabileceği gibi tehdit etme, görmezden gelme, çirkin eleştirilerde bulunma, diğer çalışanların çalışmalarını gizlice engelleme şeklinde dolaylı davranışlardan da ileri gelmektedir. Açık saldırgan davranışlar; cinayet, kapı çarpmalar, yumruklaşmalar, eşya fırlatmalar, sözlü sataşmalardır. Gizli saldırgan davranışlar ise; kaynaklara erişimi engelleme toplantılara geç kalma, telefon ve e-mailleri cevaplamayı ihmal etme, içten lanet okuma davranışları gibi kişiler tarafından kolayca anlaşılamayan davranışlardır (Doğan & Kılıç, 2014: 121-122).

Saldırgan davranışlar, çalışanlar arasında tükenmişliğe, endişe düzeyinin artmasına, depresyon eğilimine, uykusuzluk sorununun artmasına, iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 497).

5.2.6. Zorbalık

Zorbalık, kendilerini savunmaları mümkün olmayan, güçsüz hedeflere yöneltilen, ısrarcı davranışlardır. Çalışanların her türlü ısrarcı ve düşmanca muamelelere maruz kalması şeklinde açıklanmıştır.

Zorbalık, fiziksel olmayan, ısrarla tekrar edilen davranışlardır (Kanten & Kanten, 2016: 498-499). Çalışan zorbalığı, tekrarlayıcı ve uzun süreli kötü muameleye maruz kalmayı açıklamaktadır. Zorbalığa maruz kalan kişiler; alay edilen, rahatsız edilen, aşağılanan, iftira atılan, dedikodusu yapılan, düşüncelerine önem verilmeyen, sosyal etkinliklerden dışlanan, sözlü taciz gören güçsüz kişiliğe sahip çalışanlardır (Işıkay, 2019: 1159).

Zorbalık, örgüt içi bir çalışanın diğer çalışanlara sürekli haksız, etik dışı ve olumsuz davranışlar sergilemesidir. Zorbalık; bir çalışanın diğer çalışanı başkalarının önünde aşağılama, alay etme, nezaketsizlik yapma, tehdit etme, şiddet uygulama, aşırı çalıştırma gibi olumsuz davranışlardır. Zorbalık çalışanların performansını düşürmekte ve çalışma ortamını gergin ve mutsuz bir hale getirmektedir (Doğan & Kılıç, 2014: 111). İşyeri zorbalığı çalışanlar arasında oluşan düşmanca ve anti-sosyal davranışların iş ortamında görülen şeklidir.

5.2.7. İşe Gelmeme/Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanların mesai saatleri içinde iş yerinde fiziki olarak olmamaları anlamına gelmektedir. Devamsızlık gönüllü ya da istem dışı olabilir. Gönüllü devamsızlık, çalışanın denetimi altında ve iş aramak gibi kişisel durumlar için başvurulur. İstem dışı devamsızlık ise, çalışanların doğum, ölüm, hastalık, ailevi sorunlar, kaza gibi kontrolü dışında gelişen devamsızlıktır (Shapira & Tsemach, 2014: 6).

Devamsızlıkların örgüt temelli nedenleri de vardır. Bunlar; düşük iş tatmini, kötü çalışma şartları, yöneticilerin eşit olmayan ve baskıcı davranışları, iş monotonluğu, fiziksel çalışma şartlarının elverişli olmaması, düşük ücretler, uzun çalışma saatleri gibi nedenlerdir. İşe devamsızlık kapsamında; işten erken ayrılma, işe geç kalmak, tatil ve hafta sonu tatiline erken başlamak, sebepsiz izinler almak, çalışma saatlerine uygun davranmamak, uzun süren telefon görüşmeleri, randevular, çay ve kahve molalarının mesai saatlerine uzatılması ve yayılması şeklindeki davranışlar yer alır (Demirel, 2009: 124).

Örgütlerde çoğu işveren çalışan devamsızlığını azaltmak için disiplin cezası verirken bazı işverenler ise devamsızlığı azaltmak için teşviklerden yararlandırırlar. Çalışanların devamsızlığı, şirket kayıplarının artması ve performans düşümesi temel nedeni olarak görülmektedir. İşe devamsızlık, mali yönden işletmelere zarar veren, verimliliği düşüren genel bir sorun sayılmaktadır (Örücü & Kaplan, 2001: 94).

5.2.8. İşteyken İşte Olmama

İşteyken işte olmama, çalışanların işlerinin başında olsalar bile üretkenliklerinin miktar ya da kalite açısından düşmesi (Kanten & Kanten, 2016: 503), düşük kapasitede isteksiz şekilde çalışmaları ve düşük performans göstermeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların ihtiyaç olmasına rağmen devamsızlık yapmayarak işyerinde bulunmaları ve işte değilmiş gibi davranmaları performans ve verimlilik açısından devamsızlıktan daha fazla kayıplara sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların iş kazasına uğramalarına veya uygunsuz kararlar alması şeklinde sonuçlanmaktadır. Çalışanların günü kurtarma davranışı, işteyken işte olmama davranışdır (Çelik & Ömürbek, 2021: 285-286).

İşteyken işte olmama davranışı, fiziksel işlerde daha yoğun hissedilirken, zihinsel yoğunluk gerektiren işlerde tespiti daha zordur.

Çalışanın bilişsel, duygusal, davranışsal yönden işi ile bütünleşmemesidir. Çalışanın stres, fiziksel veya duygusal sağlık, psikososyal refah düzeyi gibi faktörlerin etkisi ile daha az çalışması, ihtiyaç duyduğu ekipmanı yeterince kullanamaması, işine odaklanamaması, iş birliği yapmaması, elinden gelenin en iyisini yapamamak şeklinde açıklanabilir (Kanten & Kanten, 2016: 503-505). İşteyken işte olmamanın sebep olduğu verimsiz çalışma koşulları; iş kaybına, verim ve performansın düşmesine, işletmenin rekabet gücünün zayıflamasına sebep olmaktadır (İşçan & Moç, 2018: 380). İşteyken işte olmama, hasta iken işe gelmek şeklinde de açıklanmaktadır. Bu açıdan işteyken işte olmama her nakadar örgütsel vatandaşlık davranışı gibi görünse de verimlilik kaybına sebep olmaktadır (Johns, 2019: 521).

5.2.9. Cinsel Taciz

Cinsel taciz, insan onurunu kırıcı ve istenmeyen cinsel nitelikli sözlü, fiziksel, düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı, saldırgan davranışlardır. Cinsel taciz, örgütlerde kişiler arasında güçlü ve saldırgan olan çalışanların, zayıf ve savunmasız, güçsüz çalışanlara uyguladıkları cinsel içerikli saldırgan davranışlardır. Cinsel tacizi diğer saldırgan davranışlardan ayıran özelliği davranışın doğrudan cinsiyeti, cinsel kimliği hedef almasıdır. Kişi davranışta cinsel bir ilgi veya talebin olduğunu hisseder ve bu durumdan rahatsız olursa bu duruma sebep olan küçük bir bakış veya küçük bir temas, dokunuş cinsel taciz sayılmaktadır. Cinsel tacizin temel hareket noktası karşılıklı rızaya dayanmamasıdır. Kişileri yıldırma, baskı altında tutma ve alçaltma amaçlı başvuru olan güç, iktidar gösterisidir. Cinsel tacizi genelde çalışma ortamında erkekler kadınlara aktif olarak uygularken, kadınlar ise erkeklere rahatsız edici şekilde tahrik yoluyla pasif şekilde uygulurlar. İstenmeyen dokunma, konuşma, ima, eylem, tutumlar cinsel taciz kapsamındadır (Sarmaşık, 2009: 4-7).

Cinsel taciz genel olarak çalışan yalnızken eyleme dönüştüğünden ispatı zordur. Cinsel taciz ülke yasalarında hukuki yaptırımlar ile örgütlerde çalışanlar arasında ise etik standartlar ile kontrol edilmeye çalışılmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 509).

5.2.10. Alkol ve Madde Kullanma

Alkol ve madde kullanımı çalışanların sağlığını bozan, çalışanın ve işletmenin güvenliğini ve sağlığını riske atan, çalışanların iş ortamındaki fiziksel ve zihinsel faaliyetlerini zayıflatan her türlü madde kullanımını ifade etmektedir. Bu tarz davranış gösteren ve alışkanlığı olan çalışanlara zaman zaman rastlanmaktadır (Demirel, 2009: 125).

Alkol ve madde kullanımı süreklilik kazandığında çalışanları fizyolojik, psikolojik, sosyal, yasal, finansal zararlara uğratmaktadır. Çalışanların alkol ve madde kullanması örgütün sağlık giderlerinin artmasına, çalışan performansının düşmesine, iş kazalarına, iş gücü devir oranının artmasına, devamsızlığa, disiplinsizliğe sebep olmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 511-512).

Ayrıca, alkol ve madde bağımlılığı; stres, yorgunluk, dikkatsizlik, iletişimsizlik, iletişim zayıflığı gibi sorunlara sebep olurken, çalışanların iş ortamındaki ikili ilişkilerine zarar verip, örgütten dışlanmalarına da neden olmaktadır (Demirel, 2009: 125).

5.2.11. Yolsuzluk

Yolsuzluk, çalışanların kişisel servet ve yaşam kalitesini yükseltmek için kamu ve özel kaynakların kötüye kullanılmasıdır (Aktan, 2014: 61). Yolsuzluk, çalışanların kasıtlı olarak, ilgi ve önceliklerine yönelik olacak şekilde, örgüt kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanması şeklinde tanımlanır (Kanten & Kanten, 2016: 513). Yolsuzluk, dar kapsamda; zimmet, kayırmacılık, geniş kapsamda ise, rüşvet almak, aşırma, vurgunculuktur. Yolsuzluk, yöneticilerin ve patronların çalışanlarla ilgili en önemli kaygıları ve sorunlarından birisidir. Çalışanların yaptığı davranışlardan, kurum kasasından izinsiz para alma, kurumun parasına yetkisiz müdahale etmek, kurum parasını zimmetine geçirmek, kurum parasını başkasına transfer etmek, işletmenin teçhizatını ve mülkünü zimmetine geçirme, kurum mülkiyetini kendi menfaatine kullanma, şirket demirbaş ve malzemelerini israf etmek şeklindeki davranışlardır. Çalışanların rüşvet alması, pozisyondan gelen gücünü şahsi menfaatine kullanma, kişisel menfaatini örgüt menfaatinin üstünde tutarak örgütü zarara uğratmak yolsuzluk kapsamında değerlendirilmiştir (Meriç, 2004: 72).

Yolsuzluğun oluşması için çalışanların yolsuzluğu oluşturacak eylemleri gerçekleştirecek durumda olması, bu eylemlerin gerçekleştirilmesi için fırsatların ve zeminin uygun bir ortamda oluşması gerekmektedir. Yolsuzluğu ortaya çıkartan sebepler; kamu sektörünün etkin çalışmamasından, çalışanların tekel oluşturması, ceza sisteminin yetersiz olması, şirketlerin faaliyet, kural, prosedür ve süreçlerinin şeffaf olmaması sayılabilir (Aktan, 2014: 61-63). Çalışanların yolsuzluğa başvurma nedenleri arasında düşük ekonomik gelire sahip olma da gösterilmektedir. Lüks yaşam arzusunu ve ahlaki yozlaşmayı da bu nedenlere eklemek gerekir (Meriç, 2004: 84).

5.2.12. Sahtekârlık

Sahtekârlık, hileli davranışlarla diğer çalışanları ya da yöneticileri kandırarak menfaat elde etmek anlamına gelmektedir (Bilen, 2012: 6).

Çalışanların sahtekârlık davranışları, işletme çalışanlarının işletme kaynaklarını menfaatleri için uygunsuz kullanmaları ve usulsüz sahip olmalarını ifade etmektedir.

Çalışanların uyguladığı sahtekârlıklar; zimmetine para ya da mal geçirmek, verilen işleri yapmamak, ticari sırları çalmak, yasa dışı faaliyetlerde bulunmak şeklinde sayılabilir. Çalışanlar tek başlarına sahtekârlık yapabildikleri gibi grup halinde de sahtekârlık yapabilmektedirler. Eşlerin veya akrabaların aynı işletmede çalışması insan kaynakları kuralları açısından örgütlü ve grup halinde eylem yapabilmek olasılıkları göz önüne alınarak uygun bulunmamaktadır (Özçelik, 2008: 1-5).

Kurumsal işletmelerin birçoğunda çalışan hileleri yaygın şekilde görülmektedir. Yöneticiler ve işverenler çalışanlara karşı güven duymak isterler. İşletmelerin devamlılığı için işletmede daha uzun süre çalışan çalışanlar ile diğer çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri arasında güven oluşmaktadır.

Sahtekârlık yapan çalışanlar, genel olarak en az şüpe edilen çalışanlar olup, bu çalışanlar hafta sonu ve hafta içi fazla çalışma yaparlar, yıllık izinlerini kullanmayarak sahtekârlıklarını örtbas etmeye ve diğer çalışanların yaptıkları işi öğrenmelerini engellemeye çalışırlar.

Çalışanlara fazla güvenilmesi, yanlış işe alım yapılan personeller, yetersiz denetim, iç kontrolün zayıf olması sahtekârlığa açık iş ortamı oluşturur (Özkul & Özdemir, 2013: 75). Kurum kültürünün sahtekârlığa toleransı da bir başka tetikleyici neden olarak görülebilir.

5.2.13. Performans Düşürme

Çalışanların motivasyonlarının azalması, zaman kaybı yaşamaları, düşük iş verimi ve çıktı elde etmeleri performans düşürmedir. Çalışanların performans düşürmesi, çalışan verimliliğinin düşmesine ve boşa zaman harcanmasına sebep olmaktadır. Performansın düşmesi çalışan motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, gereksiz bilgi toplanması, zaman kaybı gibi sebepler ile kayıplara neden olmaktadır (Karaman, 2009: 412-415).

Çalışanların performans düşürme nedenleri çok çeşitlidir. Bunlar; işe uygun olmayan çalışanların istihdam edilmesi, yetersiz eğitim, takdir edilmeme, görev tanımlarının açık olmaması, yönetime yetersiz katılım sağlanması, aşırı stres, gelişim ve ilerleme imkânlarının yetersiz olması, çalışanlara değer verilmemesi, iş güvenliğinin yetersiz olması, donanım eksikliği, aşırı iş yükü, duygusal ve ruhsal sorunlar, şahsi ve ailevi sorunlar, maddi sorunlar şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, ücret tatminsizliği, terfi beklentisinin karşılanmaması, kıdem düşürme, eğitim ve gelişme desteği sağlayamama, işten çıkartılma düşüncesi gibi durumlar ile karşı karşıya kalmaları da performans düşürmeye neden olmaktadır (Üzüm & Uçkun, 2018: 258). Performans değerlendirme ve ödül sistemi adil değil ise, değerlendirme tarafsız yapılmıyorsa, çalışanların işletmeye katkıları görmezden geliniyor ise bu durumların da performans düşürmede etkili olacağı düşünülmektedir (Şahin & Çalışkan, 2018: 122).

5.2.14. Kariyerizm

Çalışanların kariyer gelişimlerini performansa bağlı olmayan yöntemlerle gösterme davranışı kariyerizm olarak tanımlanmaktadır. Kariyerizmde, çalışanlar kariyer gelişimleri için performanslarını arttırmak yerine, yöneticiler, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak, reklamını yapmak, kendisini başarılı göstermek gibi yollar tercih etmektedirler. Kariyerizm davranışı gösteren çalışanlar başarılı olmasalar bile başarılı gibi görünürler.

Bu kişiler çalışma arkadaşları ile iletişim kurmayı kariyer gelişimleri için gerekli görmekte, olağandışı işyeri davranışları gösterebilmektedirler (Yıldız, Yıldız & Alphan, 2015: 684).

Kariyerizm odaklı çalışanların hedefi kendi kariyer hedefleri ve ilerlemeleridir. Kariyerizm makyavelist davranışları normal kabul eder. Kariyerizm çalışanların çalışma tutum ve davranışlarında etkilidir. Kariyerist çalışanlar, yönetici seçiminde kendilerini yükseltecek ve yeni ufuklar, kapılar açabilecek, terfilerini destekleyecek yöneticileri seçerler. Bu çalışanlar kısa süreli çalışma düşüncesinde olduklarından iş ve işletmelerine fazla yatırım yapmazlar. Bu çalışanların, doğruluktan ve liyakattan uzak oldukları söylenebilir. Kariyerizm eğilimi olan çalışanların; iş tatmini, işe katılım derecesi, iş motivasyonu, örgütsel bağlılığının düşük olduğu ileri sürülmüştür (Yıldız, 2019: 34-40).

5.2.15. Politik Davranışlar

Çalışanların örgüt içinde amaçlarına ulaşmak için bilinçli ve menfaatleri doğrultusunda yaptıkları amaçlı davranışlar politik davranışları oluşturur (Bağcı & Bursalı 2011: 25). Örgütsel çevrede çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için duygu ve düşüncelerini göstermekten kaçınarak politik davranışlar gösterirler (Kanten, Yeşiltaş & Kanten, 2015: 421-422). Örgütlerde farklı çıkar gruplarının olması, çalışanların kendi menfaatlerini ön plana çıkartmak istemeleri, örgütlerde güç dağılımında eşitsizliğin oluşması politik davranışlara zemin hazırlamaktadır (Şahin & Çetin, 2013: 452).

Politik davranış tanımlarında ortak hareket noktasını, çalışanların bu davranışları menfaat sağlamak, çıkarlarını korumak için bilinçli bir şekilde gösterdikleri ve diğer çalışanların menfaatine fayda sağlamadığını göstermektedir (Kaçmar & Ferris, 1993: 70).

Politik davranışların ortaya çıktığı durumlar; terfilerde ve kariyer ilerleme süreçlerinde, yüksek risk içeren girişimlerde, örgütsel çevrede diğer çalışanlara kıyasla daha başarılı olma ve hata yapmaktan sakınma, kıt kaynaklar için rekabet, güç mücadelesi, girişimden elde edilen kazanç sayılabilir. Çalışanların gösterdiği politik davranışların, kişisel menfaat kaynaklı olmasının diğer çalışanlarca fark edilmesi olumsuz tepkilere neden olmaktadır. Politik davranışların örgütlerde olumsuz davranışlardan sayılmasında, en önemli faktör makyavelist kişilik özelliğidir. Bunun nedeni makyavelist kişilik özelliği gösteren çalışanlar, kişisel çıkar elde etmek için etik dışı birçok politik davranış göstermektedirler (Kanten & Kanten, 2016: 869-875).

Politik davranışların fazla olması, örgütlerde çalışanlar arasında çatışmalar, iş memnuniyetsizliği, üretkenliğin azalması, örgütsel bağlılıkta azalma, stres, korku, kötü ilişki ve iletişim, bilgi akışının bozulması, örgüt içi güvensizlik, çalışan motivasyonun düşmesi, örgütsel adanmışlığın azalması gibi etkiler yaratır. Politik davranışlar örgütlerde çalışanların güvenin azalmasına, korku oluşmasına, iş performansının düşmesine, verimliliğin düşmesine sebep olur (Jovanovic, 2019: 100-101).

5.2.16. İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği, örgüte ve çalışanlarına zarar veren antisosyal çalışan davranışları şeklinde açıklanmıştır (Andersson & Pearson, 1999: 456). İş ortamında karşılaşılan nezaketsiz davranışlar; diğer çalışanlardan kazanç elde etmek, önemli bilgileri saklamak, işbirliği yapmayı kabul etmemek, çalışanı önemli iş faaliyetlerinin dışında tutmak, empati yapmamak, çalışanları sosyal arkadaşlıklarda görmezden gelmek, kişisel konularda istenmeyen tartışmalara girmek, olumsuz göz teması kurmak, toplantıların düzenini bozmak, çalışma arkadaşlarını selamlamamak, yöneticinin çalışana bağırması, küçümseme, dinlememesi, aşağılayıcı isim takmak, çabalarının karşılığında teşekkür etmemek, çalışan kararlarının çiğnenmesi, konuşmasının kesilmesi, konuşmasına izin verilmemesi, hiçe sayılması ve saygısızlık görmesi, öğle yemeğine davet edilmemesi, küçük düşürücü ve güzel olmayan e posta gönderilmesi, çalışanların birbirlerinin kuyusunu kazması, dedikodu yapılması, birbirlerini herkesin önünde azarlamaları, geçerli bir delil olmadığı halde birbirlerini suçlamaları, çalışanların birbirlerinin özel yaşamları hakkında konuşmaları, özel yaşamlarına müdahale etmeleri, yüksek sesle konuşmaları,

çalışanlardan birisi telefon ile konuşurken onu rahatsız edecek şekilde davranmak şeklindeki davranışlar örgütlerde karşılaşılan nezaketsiz davranışlardır (Işıkkay, 2019: 1156; Kanten & Kanten, 2016: 532).

İşyeri nezaketsizliği, örgüt üyelerine karşı saygı kurallarını ihlal edecek şekilde kaba ve umursamaz davranışlardır. Örgütlerde yüksek tempolu, yüksek teknoloji küresel etkileşimlerin karmaşık olması işyeri nezaketsizliğini beslemektedir. Örgütlerdeki kültürel farklılıklar işyeri nezaketsizliği sayılacak yanlış iletişimi teşvik etmektedir. Örgütlerde nezaketsiz davranışlar çalışanların üretkenliklerinde, performanslarında, motivasyonlarında, yaratıcılıklarında, yardımseverliklerinde azalmaya sebep olmaktadır. Bunların dışında iş memnuniyetinde düşüş, örgütsel bağlılığın zayıflaması, liderlik etkisinin kaybedilmesi, çalışma zamanının azalması, ciroda düşüş şeklinde çalışanlarda dolaylı etkileri vardır (Pearson & Porath, 2005: 7-8). İşyeri nezaketsizliğini diğer karanlık davranışlardan ayıran, çalışanlarda şiddet veya kötü davranış tarzları arasında düşük yoğunluklu davranış türü olmasıdır. Ancak bu davranışlar süreklilik arzettiğinde yüksek yoğunluklu yıldırma, zorbalık, saldırganlık gibi davranışlara evrilmektedir. İşyeri nezaketsizliği ilişkileri zedelediği gibi örgütlerin çalışma düzeni ve ortamını bozucu etki yaratır (Gültaş, 2019: 30-38).

5.2.17. Sosyal Kaytarma

Çalışanların grup halinde çalışırken, bireysel çalışmalarına kıyasla daha az çalışmalarıdır. Sosyal kaytarma davranışı grup çalışmasının öne çıktığı örgütlerde daha çok görülen bir sorundur (Kanten, 2014: 13). Sosyal kaytarma çalışanların performansını azaltır. Sosyal kaytarmanın etkisini sınırlandıran unsurlar; kontrol eksikliği, güvensizlik ve gözlemdir. Sosyal kaytarma çalışanların daha büyük bir grubun üyesi olduklarında neden daha az çaba gösterdiklerini açıklamaktadır (Robert, 2020:1-2).

Örgütlerde çalışanların sırtını çalışma arkadaşlarına dayamaları, iş süreçlerinden kendilerini çekmeleri sosyal kaytarma davranışını oluşturur (Deka & Kashyap, 2014: 89). Sosyal kaytarma davranışı, örgütlerde çalışanların, çalışma arkadaşlarının kendisi gibi katkı sağlamadığını düşünmesinin sonucudur.

Çalışanların çabalarının ayırt edilemeyeceği düşüncesiyle çalışanın örgüt içinde gizlenmesi, grup içinde fark edilmek istenmemesi, gruba katkısı değerlendirilmediği için diğer çalışanları suçlaması ve kendi çabasını azaltmasının sonucunda meydana gelmektedir (Kanten & Kanten, 2016: 568-570).

5.2.18. Sanal Kaytarma

Sanal kaytarma; siber aylaklık, siber kaytarma, bireysel internet kullanımı olarak da adlandırılmaktadır. Sanal Kaytarma, çalışanların internet ve teknolojik araçları mesai saatlerinde bilinçli olarak kişisel amaçlar için kullanmasıdır. Sanal kaytarma davranışları; mesai saatleri içinde iş dışı internet kullanımı, iş ortamında eğlence amaçlı internette gezinmek, gereksiz bilgisayar ve internet kullanımı, iş dışı iletileri kontrol etmek, haber sitelerini ziyaret etmek, borsa ve yatırım sitelerini ziyaret etmek, spor sitelerini takip etmek, online alış/veriş yapmak, kişisel web sayfasını ziyaret etmek, müzik ve film indirmek şeklinde sıralanabilir (Kanten & Kanten, 2016: 601).

Sanal kaytarmanın örgütlere hem olumlu hemde olumsuz etkileri vardır. Stresi azalmak, günlük rutin işlerden uzaklaşmak olumlu etkileri olurken, zaman kaybı, örgüt çalışmalarına daha az katılım göstermek, dikkat dağılmasına bağlı iş hataları olumsuz etkileridir.

Sanal kaytarma davranışı; mesai saatinin boşa harcanması, iş veriminin düşmesi ve mali kayıplar anlamına gelir (Kanten & Kanten, 2016: 605).

5.2.19. Dedikodu ve Söylenti

Dedikodu, aynı ortamda olmayan, diğer kişiler hakkında olumsuz konuşmalardır. Çalışanların diğer çalışanları, yöneticileri ve diğer kişiler hakkında zarar verici şekilde konuşması örgütsel dedikodudur (Yalçınsoy, 2019:105-108). Söylenti ise gerçek olup olmadığını bilmeden, diğer çalışanlara iletilen informal iletişim şeklidir. Dedikodu ve söylentinin hem olumlu hemde olumsuz sonuçları mevcuttur (Binboğa, Eğin & Gülovası, 2018: 385).

Dedikodu ve söylenti farklı kavramlardır. Dedikodu, en az iki çalışan arasında gerçekleşir ve ortamda olmayan başka bir çalışan hakkında yapılır. Söylenti ise çalışanlar arasında ağızdan ağıza dolaşan, kesin olmayan, birden çok konu hakkında, kulaktan kulağa birçok kişi ya da kademeyi dolaşarak hikâye şeklini alır. Dedikodu ve söylenti informal iletişim kanalı olup çalışanların konuşma isteklerini karşılayan, örgüt ve olayları anlamalarını sağlayan bilgi ağıdır (Kanten&Kanten, 2016: 685)

Dedikodu ve Söylentiye yol açan nedenler; çalışanlar ile yönetici ve diğer çalışanlar arasında iletişim eksikliği, yönetim tarzının şeffaf olmaması, yönetimin ve yöneticilerin örgüt içi bilgi sağlamak için dedikoduyu teşvik etmeleri, boş zamanın fazla olması, kişisel nedenler ve dedikoduya yatkınlık sayılabilir. İş yerinde söylentiler; şirket ile ilgili söylentiler ve çalışanlar ile ilgili söylentiler olmak üzere iki şekildedir.

İşten çıkarma, terfiler, görev değişimleri, zam oranları şirket ile ilgili söylentiler iken, kim kimle ilgili, falan ne yapmış filanın sorunları neymiş gibi sözlü anlatımlar çalışanlar ile ilgili söylentilerdir (Yalçınsoy, 2019: 105).

Dedikodu; konuşanları rahatlatan bir yönü olsa da verimliliği düşürür, takım çalışmasına engel olur, sinir ve stresi artırır, iletişimi bozar, gruplaşmaya sebep olur, iş bırakmalar artar, iş ortamı huzurunu bozar, zaman israfına sebep olur (Yalçınsoy, 2019:108). Söylenti örgüt içi yönetimi hesap verebilir bir hale getirmek için iyileştirmek isteyen organizasyonlarda faydalı da olabilir. Örgütlerde dedikodu ve söylentiler, sorunların kontrolden çıkmadan yöneticiler tarafından öğrenilmesini ve düzeltilmesini sağlayan erken uyarı işareti olarak görülebilir (Banisar, 2011: 7)

5.2.20. Bencillik

Bencillik, çalışanların diğer çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahiplerinin menfaatini gözetmek yerine kendi ihtiyaçlarını ve taleplerini gidererek kendi çıkarlarını ön plana çıkarma davranışlarıdır (Kanten & Kanten, 2016: 709).

Örgüt faaliyetleri paylaşımcı olmayı ve birlikte hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Örgüt ve grup hedeflerine ulaşmada bencillik yerine işbirliği etkili olmaktadır (Gül, 2006: 70).

Çalışanlar yöneticilerin kar amaçlı yaklaşımlarına karşılık daha fazla çaba göstermelerinin bir yarar sağlamayacağına inandıkları için tembellik ve bencillik yaparak kendilerini karlı hissederler. Çalışanlar her durumda kaytarır, örgüt hedeflerine kayıtsız kalır ve sorumluluktan kaçınırlar.

Bencilliğin çalışanların kişilik özelliklerinin bir yansıması olduğu söylenebilse de bencilliğin temelinde ekonomik, ahlaki, etik, yönetsel nedenler bulunmaktadır (Kanten & Kanten, 2016: 725-726). Kaynakların ve kadroların kıt olması da bencilliği arttırmaktadır. Çalışanların bencillik davranışları motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanların iş ortamında ekip olarak birlikte hareket etmelerini engellemektedir (Durmuş, 2019: 862).

5.3. Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

Çalışanların karanlık yüzüne ilişkin yapılan araştırmalar, ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalar alt başlıklarında verilmektedir.

5.3.1. Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası alanyazın taraması, Google, Google akademi, Scientific Research, Semantic Scholar, Sciencedirect veri tabanlarından yapılmıştır. Tablo 9’ da çalışanların karanlık yüzleri ile ilgili uluslararası yazında yapılmış bazı çalışmaların amaç, yöntem ve bulguları yer almaktadır.

Çalışanların karanlık yüzlerinin, yöneticilerde ve diğer çalışanlarda yarattığı etkiler üzerine olan araştırmalara yer vermeye çalışılmıştır. Çalışanların karanlık yüzü ile ilgili yapılan araştırma bulguları, karanlık davranışların yöneticilerde ve diğer çalışanlarda hep olumsuz sonuçlar yarattığını göstermektedir.

Tablo 5.1 Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
1998	Einarsen, Matthiesen & Skogstad	Çalışanların saldırgan davranışlarının diğer çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmıştır.	Norveçli 745 hemşire yardımcısına anket yöntemi uygulanmıştır.	Saldırgan davranışlar diğer çalışanlarda tükenmişliği, endişe düzeyini, depresyonel eğilimleri, uykusuzluk sorunlarını artırdığını, iş tatminini düşürdüğü tespit edilmiştir.
2002	Lim	İşyerinde çalışanların interneti kötüye kullanıp kullanmadığı araştırılmıştır.	Veriler, işyerinde internet erişimi olan 188 çalışana elektronik anket ve odak grup görüşmesi yapılarak toplanmıştır.	Yöneticiler çalışanlarına karşı yanlış davrandıklarında çalışanların sanal kaytarma davranışına başvurma ihtimalleri artmaktadır.
2005	Pearson & Porath	Çalışanların işyeri nezaketsizliği karşısında nasıl davranışlar gösterdiği araştırılmıştır.	ABD de yöneticiler, tıp uzmanları, avukatlar ve yargıçlardan oluşan gönüllü 800 kişiye anket yapılmıştır.	Çalışanların işyeri nezaketsizliği karşısında çalışma şevki, iştegeçirilen zaman, üretkenliği, performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2008	Hutton & Gates	Sağlık çalışanlarının maruz kaldığı işyeri nezaketsizliklerinin araştırılması amaçlanmıştır.	Orta Amerikanın büyük metropollerinden birisinde bir hastanenin 184 bakım personeline anket yöntemi uygulanmıştır.	İşyeri nezaketsizliğinin maddi kayıplara sebep olduğu, çalışan sağlığını olumsuz etkilediği, davranışın tekrarlanması halinde çalışan verimliliğini azalttığı tespit edilmiştir.
2010	Grosser, Kidwell & Labianca	Örgütlerin sosyal ağlarında olumlu ve olumsuz dedikodunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.	ABD de orta ölçekli bir gıda ve hayvan güvenliği ürünleri üretimi yapan bir şirketin 30 çalışanına yarı yapılandırılmış görüşme ile anket yöntemi uygulanmıştır.	Dedikodu örgütlerde sık görülen bir faaliyet olup sadece ilgili kişiler arasında değil, arkadaşlık bağı ile bağlanan çalışanlar arasında olumsuz etkileri vardır. Dedikodu ile çalışan performansı arasında negatif ilişki, dedikodu ile organizasyon çalışanları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2011	Ullah, Jafri, Gondal & Bin Dost	Örgütlerde politik davranışları harekete geçiren faktörlerin neler olduğu ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.	Pencap üniversitesi akademik personellerinden 15 öğretim üyesi kartopu örneklem tekniği kullanılarak seçilmiştir. Araştırılan değişkenlerin güvenilir ve geçerli şekilde açıklanmasına yardımcı olduğu için gömülü durum çalışması tasarımı kullanılmıştır.	*Çalışanların kişisel hedeflere ulaşmasının politik katılım ile mümkün olduğunu bunun içinde örgütsel siyaseti yüksek seviyede kullandıklarını, *Örgütsel siyasete yüksek düzeyde çalışan katılımı örgüt hedeflerine ulaşmada ciddi zararlara sebep olduğunu, *Politik davranışların örgüt performansı için etkisiz olduğunu, *Başarının, politik davranışları kaldırmak ile mümkün olduğu tespit edilmiştir.
2016	Chen, Fah & Jin	Çalışanların örgütsel sapma davranışı ile örgütsel destek arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Malezya acil yardım merkezine bağlı gönüllülerden seçilen 346 katılımcıya anket yönetmi uygulanmıştır.	Örgütsel sapma ile örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.3.2. Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazın, Google, Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Akademik Arama veri tabanları, yazılı ve basılı yayınlar taranarak araştırılmıştır. Çalışanların karanlık yüzü literatüre yeni giren, örgüte ve çalışanlara olumsuz yansımaları ve maliyetleri olan örgütsel davranış alanındaki yeni çalışmalardan birisidir. Tablo 10' da ulusal yazında çalışmaların karanlık yüzü ile ilgili yapılmış bazı araştırmaların amaç, yöntem ve sonuçları yer almaktadır. Tablo 10'dan da görülebileceği üzere Türkiye'de üretim karşıtı iş davranışı (sapma davranışı), kaytarma, nezaketsizlik ve mobbing en fazla çalışılan karanlık davranışlardır. Karanlık çalışan davranışlarıyla ilgili araştırma sonuçları, bu davranışların hem örgüte hem de çalışanlara zarar verdiğini göstermektedir.

Tablo 5.2 Çalışanların Karanlık Yüzüne İlişkin Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2010	Demir & Tütüncü	Örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Muğla ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 563 çalışana yüz yüze görüşme ve anket yöntemi uygulanmıştır.	Örgütsel sapma ile işten ayrılma düşüncesi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sapma davranışının işten ayrılmayı etkileyen örgütsel amaçlar ve faaliyetleri dolaylı etkilediği tespit edilmiştir.
2011	Dursun & Aytaç	Farklı sektörlerden iş yerinde saldırgan davranışların fiziksel, sözel, duygusal ve cinsel taciz boyutlarını ortaya koymak ve bu tarz şiddet davranışlarına maruz kalma ve iş yerinde şiddete tanık olmanın çalışanların stres, depresyon, kaygı ve iş tatmini üstüne etkileri araştırılmıştır.	Araştırma farklı sektör çalışanı 204 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	Çalışanların %54,4'ü işyerinde fiziksel, duygusal, sözel veya cinsel şiddet türlerinde en az birisine maruz kalmakta, En çok sözel şiddet, duygusal baskı, yıldırma iken, en az maruz kalan şiddet türü cinsel şiddettir. Erkekler daha çok fiziksel şiddete ve kadınlar ise daha çok duygusal, sözel ve cinsel şiddet davranışlarına maruz kalmaktadır.
2012	Akın, Özdevecioğlu & Ünlü	Örgütlerde çalışanların affetme niyeti, intikam niyeti ve ruh sağlığı arasındaki ilişkiler ile affetme eğiliminin ve intikam niyetinin çalışanların ruhsağlıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Kayseri ve Yalova' da çeşitli kamu ve özel sektör işletmesinin 290 çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır.	Çalışanlar başkalarını ve bazı durumları önemsememeleri ile ruh sağlıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların intikam niyetleri ile ruh sağlıkları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2014	Kanten	İşyeri nezaketsizliği ile sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.	Ankara OSB faaliyet gösteren kolayda örneklem yöntemi ile savunma sanayi, inşaat, bilişim sektöründen dört işletmenin 207 çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.	İşyeri nezaketsizliği sosyal kaytarma davranışını, duygusal tükenmişliği, işten ayrılma düşüncesini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2015	Sezici	Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile çalışanların kişisel özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulundaki 228 dördüncü sınıf öğrencisine anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır.	Çalışanların sorumluluk özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutları için geçerli anlayış olduğu, dışa dönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık faktörlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutları için geçerli anlayış, davranış olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2016	Kurnaz	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile çalışan performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır	Araştırma, Güney Doğu Anadolu'da enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletme çalışanları üzerinde yapılmıştır. Veriler 142 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır.	Çalışanların sosyal kaytarma davranışı ile çalışan performansı arasında ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2016	Aydemir, Korkmaz & Erdoğan	Sanal Kaytarma davranışının çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Araştırma örneklemini Balıkesir ili Edremit İlçesi Türk Telekomünikasyon A.Ş' nin farklı bölümlerinde çalışan 90 kişi oluşturmaktadır. 90 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır.	Sanal kaytarma örgüt çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen ve tehdit oluşturan davranışlardır. Sanal kaytarma çalışanların işe geç kalması, zamanı boşa harcaması, işten kaçınması gibi bireysel sonuçların yanı sıra; network güvenliğinin azalması, örgütlerin hukuki sorunlar yaşaması gibi örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır.
2017	Börü & Murat	Çalışanların sahip oldukları karanlık kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır.	4 farklı ilde kamu ve özel sektör çalışanı 246 çalışana anket yapılarak veriler toplanmıştır.	Karanlık kişilik özelliklerinin üç boyutu olan narsisizm, makyavelizm, psikopatinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
2017	Sert & Yıldırım	İntikam davranışının otel işletmelerinde çalışanlar tarafından nasıl kavramsallaştırıldığı, neden ve nasıl uygulandığının tespiti amaçlanmıştır.	Araştırmada Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmış beş çalışan ile görüşme yapılmıştır.	*Çalışan adaletsizliğin giderileceğine inancı olmadığı durumlarda intikam davranışına başvurduğu, *Çalışanlar işletme kaynaklarına zarar verme şeklinde intikam davranışı gösterdiği, * Örgütsel adaletin intikam davranışını önlediği, * Adaletsizlik ve aşırı iş yükünün intikam davranışına sebep olduğu tespit edilmiştir.
2018	Çolak, Yıldırım & Esen	Çalışanların yalan söyleme davranışları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Farklı yaş, meslek ve sektörden 358 kişiden, anket yöntemi ile veriler toplanmıştır.	Çalışanların yalan söyleme davranışları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2019	Durmuş	Çalışanların bencil davranışlarının motivasyon ve performansları üzerine etkisi araştırılmıştır.	2019 yılında Türkiye'de Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgelerinde kamu (SGK ve Üniversite) ve özel sektör (Giyim mağazası, hizmet sektörü, çağrı merkezi) çalışanı 412 kişiye elektronik ortamda anket yöntemi uygulanmıştır.	Araştırma sonucunda çalışanların bencil davranışlarının motivasyonları ve performansları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

YIL	ARAŞTIRMACI	AMAÇ	YÖNTEM	SONUÇ
2021	Yılmaz & İyigün	Çalışanların kültürel değerleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasında kişisel kültürel değerlerin alt boyutları ile incelenmesi	Türkiye de faaliyet gösteren Japon sermayeli çokuluslu bir işletmenin 296 çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır.	Üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşumunda kişisel ve kültürel boyutların etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.3.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Tablo 9, çalışanların karanlık yüzleri ile ilgili uluslararası bazı araştırmalara yer verilmiştir. Tablo 10'da ise çalışanların karanlık yüzü ile ilgili ulusal araştırmalar incelenmiştir. Ulusal yazında yapılan araştırmalardan 2010 ve sonrası yıllara ait araştırmalar incelenmiştir. Hem uluslararası yazında yapılan araştırmalarda hem de ulusal yazında yapılan araştırmalarda çalışanların karanlık yüzünün, örgüt ortamında gerek yöneticilerde gerekse diğer çalışanlarda olumsuz etkilere ve davranışlara sebep olduğu, iş motivasyonu ve performansını düşürdüğü görülmektedir.

Uluslararası yazında yapılan araştırmalarda çalışanların karanlık yüzü yöneticilerde ve diğer çalışanlarda performansı düşürdüğü, motivasyonu azalttığı, iş tatminini azalttığı, yaratıcılığı engellediği tespit edilmiştir. Uluslararası yazında en çok araştırılan çalışanların karanlık yüzüne ilişkin kavramlar; saldırgan davranışlar, sanal kaytarma, işyeri nezaketsizliği, dedikodu, politik davranışlar, örgütsel sapma gibi davranışlar olduğu anlaşılmaktadır. Ulusal yazında en çok araştırılan çalışanların karanlık yüzüne ilişkin kavramlar; örgütsel sapma, saldırgan davranışlar, intikam, işyeri nezaketsizliği, üretim karşıtı davranışlar, sosyal kaytarma, sanal kaytarma, örgütsel sinizim, intikam, yalan söyleme, bencil davranışlar gibi davranışlar olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici perspektifinden çalışanlarda istenmedik davranışları tespit etmek de amaçlanmaktadır. Bu şekilde karanlık yüzde kalan davranışların ortaya çıkarılması ve nasıl azaltılabileceği tartışılmak istenmektedir.

6. YÖNTEM

Bu bölümünde, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, pilot uygulama, verilerin toplanması, evren ve örneklem, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenilirlik ile araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

6.1. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında, yöneticilerin ve çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarının neler olduğu, karşılıklı olarak olumlu ve olumsuz davranışlardan nasıl etkilendikleri ve bu davranışları besleyen koşulları belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca hizmet edecek şekilde, daha fazla duyguları ve tepkileri ortaya koyacağı düşüncesi ile veriler odak grup görüşmesi ve soru formu yöntemleri kullanılarak toplanmıştır (Karataş, 2015: 62).

Soru formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölüm, kişisel bilgileri (medeni durum, eğitim düzeyi, görevi ve kıdemi) tespit etmeye yönelik soruları içermektedir. İkinci bölüm, karşılıklı davranışları değerlendirme sorularından oluşmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlar yöneticilerinin, yöneticiler de çalışanlarının olumlu ve olumsuz davranışlarını değerlendirme sorularına yer verilmiştir. Soru formu ve odak grup görüşmesinde aynı sorular sorularak araştırmanın tutarlılığını test etmeye, daha fazla veriye ve farklı kodlara ulaşmak amaçlanmıştır.

Araştırmada literatürden, iş deneyiminden ve pilot görüşmelerden yararlanılarak geliştirilen soru formu ve odak grup görüşme formları, yönetici ve çalışanlar için ayrı ayrı hazırlanmış olup toplam sekizer sorudan oluşmaktadır. Geliştirilen soru formu ve odak görüşme formu, EK-1 de sunulmaktadır. Soruların açık uçlu olması ile katılımcılardan daha fazla fikir almak ve daha çok görüşlerini yansıtmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Kısaca bilgi vermek gerekirse;

Yöneticilerin arzu edilen davranışlarını, bu davranışlara çalışanların tepkilerini ve olumlu davranışları ortaya çıkaran faktörleri belirlemek için şu üç temel soruya yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Bu sorular:

(1) Yöneticinizin sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan davranışları nelerdir?

(2) Bu olumlu davranışlara verdiğiniz tepkiler nelerdir?

(3) Yöneticinizin olumlu yanları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?

Benzer şekilde **olumsuz davranışları**, bunlara verilen tepkileri ve bu davranışları tetikleyen nedenleri belirlemek için de şu üç temel soruya yanıt aranmaktadır:

(1) Yöneticinizin sizi mutsuz eden, motivasyonunuzu ve veriminizi olumsuz etkileyen davranışları nelerdir?

(2) Yöneticinizin olumsuz davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz?

(3) Yöneticinizin olumsuz yönleri hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?

Bu çalışma karşılıklı değerlendirmeleri içeren sonuçlar elde etmeyi amaçladığı için sadece baştaki, **yönetici** sözcüğü değiştirilerek **çalışanlarınız** sözcüğü eklenmiştir:

(1) Çalışanlarınızın sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan olumlu davranışları nelerdir?

(2) Çalışanlarınızın bu olumlu davranışlarına verdiğiniz tepkiler nelerdir?

(3) Çalışanlarınızın olumlu davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?

Yine benzer şekilde **olumlu** sözcüğü yerine **olumsuz** sözcüğü konularak şu sorulara yanıt aranmıştır:

(1) Çalışanlarınızın sizi mutsuz eden, öfkeliendiren olumsuz davranışları nelerdir?

(2) Bu olumsuz davranışlara verdiğiniz tepkiler nelerdir?

(3) Çalışanlarınızın olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?

Soru formu ve odak grup görüşmesine etik kurul onayı ve kurum izni alındıktan sonra başlanılmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası veri toplam işlemine başlanılmıştır.

6.2. Pilot Uygulama

Soru formunun uygulanabilirliği ve anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla, başlangıçta pilot uygulama olarak 1-5 Nisan 2022 tarihlerinde ön uygulamayı kabul eden firmanın Mersin şubesinde çalışan iki yönetici ve Adana şubesinde çalışan iki çalışandan randevu alınarak görüşme yapılmıştır.

Soru formu, firmanın Adana ve Mersin şubelerinde bulunan toplantı odalarında görüşme yapılarak test edilmiştir.

Odak grup görüşmesi pilot uygulaması ise 5-15 Nisan 2022 tarihlerinde ön uygulamayı kabul eden firmanın Mersin şubesinde çalışan 3-5 kişilik gruplar halinde bir yönetici ve bir çalışan grubuna uygulanmıştır. Bunun için odak grup görüşmesine katılacak kişilerin onayı ile şubedeki toplantı odasında ve müsait oldukları öğle saatlerinde yöntem yüz yüze uygulanmıştır.

Pilot görüşmede, katılımcılar zaman zaman soruları kavrayamamış ve araştırmacı yönetici ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerini düşünmelerini sağlamak için açıklamalar yapmıştır. Bazı sorular katılımcılar tarafından anlaşılmadığı için açıklamalar yaparak ve sonda sorular sorarak konunun kavranmasına yardımcı olmuştur.

6.3. Verilerin Toplanması

Yapılan ön çalışmalar sonucunda soruların katılımcılar tarafından anlaşılır ve doğru cevapları almaya uygun olduğu tespit edildiği için araştırma kapsamında soru formu ve odak grup görüşmesi çalışmaları 15.04.2022 ve 17.09.2022 tarihleri arasında Mersin, Adana, Yumurtalık, İskenderun ve Gaziantep il ve ilçelerinde hizmet veren firmanın şubelerinde yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce, not almak ve ses kaydı için sorumlu araştırmacı tarafından açık bir şekilde yönetici ve çalışanlara açıklama yapılmış ve izinleri alınmıştır. Ses kaydı alınmasına izin vermeyen yönetici ve çalışan olmamıştır. Ses kaydı ile veri kaybı olmamasına özen gösterilmiştir.

Sekizer açık uçlu sorudan oluşan soru formu, tüm çalışan ve yöneticilere dağıtılmış, iş dışında rahat oldukları bir zamanda, 30-45 dakika süresinde cevaplamaları ve kapalı zarf ile anket kutusuna atmaları istenerek veriler toplanmıştır. Araştırmacının aynı kurumda yönetici olması; çalışanlardan ve yöneticilerden yüzyüze samimi cevapların alınamayacağı ve kendilerini rahat hissetmeyecekleri varsayıldığı için kapalı zarf ile anket kutusuna soru formlarının atılması istenmiştir. Soru formu yönteminde, 45 çalışan ve 15 yöneticinin tümüne ulaşarak tam sayıya ulaşılmıştır.

Odak grup görüşmesi toplam 42 çalışan ile 15 yöneticiye, 3 ila 5 kişilik gruplar halinde, 45-60 dakika zaman verilerek uygulanmıştır. Odak grup görüşmesi Taşucu, Hatay Cilvegözü ve Gaziantep Öncü Pınarda uzaktan çalışan üç kişi görev yerlerini terk edemeyeceği için odak grup görüşme yöntemine dahil edilememiş ve bu nedenle tam sayıya yakın bir sayıya ulaşılmıştır.

Odak grup görüşmeleri katılımcıların uygun saatleri sorularak, uygun ortamsal koşullar sağlanarak, genellikle öğle yemek saatleri seçilerek ve gruplar halinde yüz yüze daha derinlemesine bilgi alacak şekilde yapılmıştır.

Odak grup görüşmelerinde grup büyüklüğü çoğunlukla katılımcıların görevi ve sorumluluk alanları, grup sinerjisini sağlamak için benzer görevlerde çalışan kişilerden seçilerek şekillenmiştir (Karataş, 2015: 62-76). Gerek soru formu gerekse odak grup görüşmelerinden edinilen veriler, analiz edilmek üzere bilgisayar ortamında Word dosyasında toplanmış ve gruplandırılmıştır.

6.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini gümrük müşavirliği firma çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise Türkiye genelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir Gümrük Müşavirliği firmasının 60 çalışanıdır. Çalışma evreninin tamamından veri toplamanın ekonomik ve zaman maliyeti yüksek olması sebebiyle, söz konusu firma bünyesinde yer alan Çukurova Bölge Müdürlüğü çalışanlarının tamamına ulaşmak hedeflenmiştir. Firmanın Çukurova Bölge Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren şubelerinde 60 kişilik kadroda; 15 kişi yönetici, 45 kişi çalışan olarak görev yapmaktadır. Soru formu 60 kişi ile tam sayıya ulaşılırken, odak grup görüşmesi 57 kişiye uygulanabilmektedir.

Araştırmada Çukurova Bölge Müdürlüğündeki tüm çalışan ve yöneticilere ulaşılması hedeflendiğinden örnekleme yerine tam sayım yapılmasına karar verilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticiler müdür, şef, danışman düzeyinde olup, çalışanlar ise müşteri temsilcisi, saha personeli, muhasebe personeli, motor kurye, hizmetli gibi görevlerde çalışmaktadır.

6.5. Verilerin Analizi

Araştırmada soru formu ve odak grup görüşmesi yöntemleri ile toplanan tüm veriler, içerik analizi yöntemine göre analiz edilmiştir. İçerik analizi ile toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve duygulara ulaşmak amaçlanmıştır. İçerik analizinde veriler şu temel aşamaları izleyerek analiz edilir. (1) Verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların açıklanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek,2013:260).

Verilerin analiz edilmesinde yukarıda belirtilen adımlar izlenmiştir. Öncelikle katılımcılardan elde edilen tüm veriler bilgisayarda Word programında metne dönüştürülmüştür. Yazıya dökülen görüşme kayıtları ve araştırmacının aldığı notlar ile birleştirilerek ham veriler elde edilmiştir. Ham veriler hem araştırmacı hemde danışman tarafından okunmuş ve gruplandırılmıştır.

Yöneticilerin ve çalışanların verdiği yanıtlar ayrı ayrı analiz edilmiş, aralarındaki benzerlik ve farklılıklar gözetilerek birleştirilmiştir. İlgili yazından hareketle, toplanan verilerdeki sözcük ve cümleler anlamlı bölümlere ayrılmış ve kodlanmıştır. Belirlenen kodlar anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve bu sayede “temalar” oluşturulmuştur.

Kodları tanımlama ve adlandırmada ve de kategorik (tema) hale getirilmesinde literatürden yararlanılmıştır. Oluşturulan temalar, araştırma sorularına göre organize edilerek gruplandırılmıştır. Veriler, kodlar ve temalara göre düzenlenmiş ve tanımlanmıştır.

Verilerin analizi sonucunda temalar ve kodların gösterildiği tablolar oluşturulmuştur. Bu tabloların oluşturulmasında ve grafik şeklinde gösterilmesinde MAXQDA Analytics Pro 2020 programından yararlanılmıştır. Kodların sıklık değerleri, kelime tekrar sayılarından hareketle belirlenmiştir. Son olarak ortaya çıkan temalar ve kodlar çerçevesinde yöneticilerin çalışanlarından, çalışanların ise yöneticilerinden arzu ettiği ve arzu etmediği davranışlar, bu davranışları ortaya çıkaran faktörler ve bu davranışların yansımalarına ilişkin karşılıklı görüşleri, araştırmacı tarafından raporlanmıştır. Soru formu ve odak grup görüşme formundaki demografik soruların cevapları frekans ve yüzde olarak yazılmıştır.

Yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzleri ile ilgili soruların cevapları ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuştur.

6.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırmanın en önemli özelliği sonuçların inandırıcılığıdır. Guba ve Lincoln, nitel araştırmalarda inandırıcılık ölçütlerini, inanırlık, güvenilebilirlik ve aktarılabirlik (genellenebilirlik), onaylanabilirlik (objektiflik) şeklinde dört başlıkta toplamıştır (Akt. Başkale, 2016:23). Sonuçların inandırıcı olması için verilerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir.

6.6.1. Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Araştırmacının araştırdığı konudaki yansızlığı ve araştırma sonuçlarının benzer gruplara aktarılabirliği önem taşır. Araştırmanın geçerliliğinin yüksek olması için araştırmacının tarafsız şekilde yöntemleri uygulaması ve gözlemleme yapması gerekmektedir. Araştırmacı geçerlilik için iç geçerlilik ve dış geçerlilik şeklinde iki ayrı stratejiyi uygulayabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013:290-291).

6.6.1.1. İç geçerlik (İnandırıcılık)

İç geçerlilik için araştırma bulgularının anlamlı olması, bulguların tutarlı olması, bulguların anlamlı bir bütün oluşturması, bulguların kavramsal çerçeve ile uyumlu olması, bulguların katılımcılar tarafından gerçekçi bulunması gerekmektedir. Araştırmacı eleştirel olmalı ve bulguların gerçekliğini denetlemesi gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013:289).

İç geçerlilik sonuçların inandırıcılığıyla ilgili olup, katılımcılarla uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, araştırmacı önyargılarını azaltma ve veri çeşitlendirme yöntemleri önerilir (Başkale, 2016:24),

Araştırmacının, veri kaynaklarına rahat ulaşabilir olması ve mevcut işinin, alanda oluşan gerçekleri gözlemlemesine müsait olması, aynı kişilerden iki farklı yöntemle veriler edinilmiş olması ve verilerin pilot çalışmayla birlikte beş ay sürmesi, örnekleme tüm çalışanların dahil edilmesi araştırmanın geçerliliğini artıran faktörlerdir.

Araştırmada, uzun süreli etkileşim için, yönetici ve çalışanlar gönüllü katılımları için teşvik edilmişler ve samimi görüşlerini almak için güven duymaları sağlanmıştır. Çalışmanın amacı ve verilerin ne şekilde kullanılacağı katılımcılara anlatılarak sorulara içten cevap vermeleri sağlanmıştır.

Katılımcılara görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacı, nasıl uygulanacağı, yöntemi, bilgilerin gizli tutulacağı, isimlerinin ve şirket isminin zikredilmeyeceği, verilen cevapların açıklanmayacağı konusunda güvence verilmiştir.

Araştırmacı aynı şirketin elemanı olduğu için katılımcılarla ve araştırma ortamıyla uzun süreli etkileşim içindedir. Araştırmacının kurum içinden ve üst yönetici olması katılımcıların güven duymasını, doğru cevapları vermelerini ve rahat davranmalarını sağlamıştır. Bu durum araştırmanın derinlemesine yapılmasını sağlamıştır. Katılımcılar bağlı oldukları ilk yöneticilerini değerlendirdikleri için araştırmacının kurum içinden olmasının yaratacağı güvensizlik duygusu giderilmiştir. Gerek sorular geliştirilirken gerek görüşmelerde katılımcıların teyidi alınmıştır.

Araştırma süresince veri kaynakları ve toplama yöntemleri çeşitlendirilmiş, konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşüne başvurulmuş, oluşturulan temaların homojen, ayırt edici, objektif, bütünsel ve amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, araştırma sürecinin nasıl işlediği hakkında açıklamalar, açık ve net olarak verilmiş, temalar oluşturulurken katılımcıların örnek ifadelerine de yer verilmiştir.

Aynı kişilerden iki farklı veri toplama yöntemiyle elde edilen veriler ve ulaşılan bulgular birbiriyle önemli ölçüde tutarlıdır. Elde edilen bulgular kavramsal çerçeveye uyumludur. Bulguları iş hayatı içinde olan araştırmacı açıklamıştır. Zaman zaman katılımcı teyidine de başvurulmuştur.

6.6.1.2. Dış geçerlik (Aktarılabirlik)

Dış geçerlilik; araştırma sonuçlarının genellenebilmesidir. Araştırma sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinden söz edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:292). Dış geçerliliğin sağlanması için; araştırma örnekleme, ortamı, süreçlerine ait özellikler başka örneklerle karşılaştırmak için ayrıntılı tanımlanmıştır. Araştırmacının aynı iş yerinde çalışıyor olması nedeniyle araştırma sonuçlarını kendi kişisel deneyimleriyle ilişkilendirebilmiştir. Araştırmada alınan yanıtlar araştırma sorularıyla tutarlılık göstermektedir. Araştırmacı odak grup görüşmelerinde konunun dışına çıkılmasını engel olmuş ve araştırmanın amacı katılımcılara yeniden hatırlatılmıştır. Ayrıca araştırmacı görüşmelerden elde ettiği verileri ortaya çıkan temalara göre düzenleyerek, yorum yapmadan ve verinin doğasına sadık kalarak açıklamıştır.

6.6.2. Güvenilirlik

Nitel araştırmada güvenilirlik, kodlama işlemi ile ilgilidir. Güvenilirlik, aynı şeyin tekrarlanması ve aynı ya da benzer koşullar altında yeniden gerçekleşmesini ifade eder. Başka bir anlatımla güvenilirlik, çalışmanın benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında aynı sonuçların alınabileceği hususudur (Başkale,2016:24). Araştırmacı güvenilirlik için iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik şeklinde iki ayrı strateji uygulayabilir.

6.6.2.1. İç Güvenirlik (Tutarlılık)

İç güvenilirlik, katılımcıların ifadelerine herhangi bir yorum katmadan doğrudan verilmesi olabileceği gibi verilerin farklı kişiler tarafından analiz edilmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılarak teyit edilmesi şeklinde de olabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013: 296-298).

Başka bir deyişle iç güvenilirlik farklı kişilerin aynı verilerle aynı sonuçlara ulaşmasıdır (Başkale, 2016:24). Bunu sağlamak için metin haline getirilmiş ham veriler, iki kişi tarafından (danışman öğretim üyesi ve doktora öğrencisi) farklı zaman ve ortamda bağımsız olarak kodlanmış ve kodların gruplandırılması ile temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Kodlamalardaki uyumun yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca soru formu ve odak grup görüşme yöntemlerinin analizinde alanında uzman bir danışmandan da süreç ve sonuçları incelemesi istenmiş, görüş alınmıştır.

Tutarlılık için odak grup görüşmesinde ilk önce ses kayıtları dinlenerek katılımcıların ifadeleri metin haline getirilmiştir. Ses kayıtlarının dışında araştırmacı tarafından tutulan notlarda metin haline getirilen ses kayıtları ile karşılaştırılmıştır. Verilen benzer cevapların sayısı, yorumların yaygınlığı, aynı yorumu yapan katılımcı sayısı dikkate alınarak içerik analizi yapılmıştır.

6.6.2.2. Dış Güvenilirlik (Teyit İncelemesi)

Araştırmada dış güvenilirliği sağlamak amacıyla araştırmacı, elde ettiği sonuçları, var olan veriler ile sürekli olarak teyit etmesi ve bu doğrultuda okuyucuya mantıklı bir açıklama sunması gerekmektedir. Bu doğrultuda veri toplama ve analiz yöntemlerinin ayrıntılı açıklaması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013; 294-296).

Dış güvenilirlik için veri toplama süreci şu şekilde gerçekleşmiştir. Yönetici ve çalışanlara önceden amaca uygun olarak hazırlanmış soru formları dağıtılmıştır. Soru formunu mesai saatleri dışında kendileri için uygun bir zaman diliminde düşüncelerini yansıtacak şekilde yazmaları talep edilmiştir. Soruları yanıtlarken sadece şuan çalıştıkları şirket değil tüm iş yaşamlarını göz önüne almalarının doğru olacağı söylenmiş, soru formunu tamamlayınca kapalı zarf içinde ve isim soy isim yazmadan ofislerdeki kilitli kutulara atmaları istenmiştir. Daha sonra tüm yanıtlar tek tek bilgisayar ortamında metne dönüştürülmüştür.

Odak grup görüşmeleri ise işyeri ortamında genellikle öğle saatinde 3 veya 5 kişilik gruplar halinde toplanılmış öncelikle araştırmanın amacı anlatılarak kişi adı kullanılmayacağı söylenerek katılımcılar rahatlatılmıştır. Odak grup görüşmesinde grup sinerjisi olduğu için görüşme yöntemine kıyasla daha fazla düşünce üretilmiş, katılımcılar sohbet ortamında daha rahat davrandıkları için geniş katılımlı, özgür düşüncelerin üretildiği bir ortamda veriler elde edilmiştir. Görüşmeler kaydedilmiş ve görüşmeler esnasında notlar alınmıştır. Daha sonra kayıtlar ve ilgili kısımlara ilişkin notlar metin haline dönüştürülmüştür.

İki yöntemle elde edilen ham veriler danışman ve araştırmacı tarafından ayrı zamanlarda tematik kodlama yapılmış, sonra bir araya gelerek tematik kodlara, kategorilere ilişkin tartışılmış ve son şekli verilmiştir. Kodlar ve temalar daha sonra bir uzman görüşüne sunulmuştur.

Soru formu ve odak grup görüşmesinden elde edilen veriler birbiriyle önemli ölçüde örtüştüğü için benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle ayrı ayrı raporlamak yerine birlikte raporlanmıştır.

Ayrıca, araştırmada kullanılan veri toplama araçları olan soru formu ve odak grup görüşmeleri kayıtları, ham veriler, analiz aşamasında ortaya çıkan kavramsal kodlar ve temalar gerekli olduğunda incelenmek üzere muhafaza edilmiştir. Dışarıdan bir uzman araştırmacıdan bu süreci incelemesi ve araştırmanın nesnellliğini teyit etmesi istenmiştir.

6.7. Varsayımlar

Araştırma şu varsayımlar altında yapılmıştır:

- Araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler ile toplanan veriler analiz için yeterli ve uygundur.
- Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanlar soru formunda ve odak grup görüşmelerinde sorulan soruları doğru şekilde cevaplayabilecek eğitim, tecrübe ve sosyo kültürel düzeye sahiptir.

6.8. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırmanın sadece hizmet sektöründe yapılmış olması,
- Araştırmanın Ticaret Bakanlığı verilerine göre hizmet sektöründe ve kendi uzmanlık alanında faaliyet gösteren Türkiye geneli resmi kayıtlı 1.652 firma içerisinde tek firmada yapılmış olması,
- Odak grup görüşmesinde bazı katılımcıların yöneticilerinin ve üst yönetimin verilen cevapları ve kişilerin isimlerini bileceği endişesi duyabilecekleri ve bu nedenle tam cevapların alınamaması riski, bu araştırmanın sınırlılıkları olarak gösterilebilir.

7. BULGULAR

Bu bölümde; araştırma bulguları; katılımcıların demografik bilgileri, yöneticilerin görüşleri ve çalışanların görüşleri başlıkları altında açıklanmıştır.

7.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların profilini belirlemek için, her ikisine ait demografik bilgiler edinilmiştir. Katılımcı yöneticilerin demografik bilgileri Tablo 11’de, katılımcı çalışanların demografik bilgileri ise Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 7.1 Yöneticilerin Demografik Özellikleri

TEMA	KOD	n	%
CİNSİYET	Kadın	0	0
	Erkek	15	100
MEDENİ DURUM	Evli	14	93
	Bekar	1	7
EĞİTİM DURUMU	Lise	1	7
	ÖnLisans	5	33
	Lisans	9	60
	Yüksek Lisans	0	0
KIDEM	1-5 Yıl Arası	4	27
	5-10 Yıl Arası	3	20
	10-15 Yıl Arası	8	53
	15 Yıl Üstü	0	0

*(n kişi sayısı)

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin demografik özellikleri incelendiğinde 15 kişinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerden 14 kişi evli, 1 kişi bekardır. Yöneticilerden 1 kişi lise, 5 kişi önlisans, 9 kişi lisans mezunu olup yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır. Yöneticilerden 4 kişi 1-5 yıl arası kıdeme, 3 kişi 5-10 yıl arası kıdeme, 8 kişi 10-15 yıl arası kıdeme sahip olup 15 yıl üstü kıdeme sahip yönetici bulunmamaktadır.

Yöneticilerin %100'ü erkek çalışanlardan, %93' ü evli, %60' ı Lisans, %53' ü 10-15 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Veriler, erkek, evli, lisans mezunu ve 10 yıl üstü kıdeme sahip yöneticilerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre işletmede kadın yönetici istihdam edilmemektedir. Yöneticiler arasında yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişi ve 15 yıl üstü kıdeme sahip kişi istihdam edilmemektedir.

Tablo 7.2 Çalışanların Demografik Özellikleri

TEMA	KOD	n	%
CİNSİYET	Kadın	10	22
	Erkek	35	78
MEDENİ DURUM	Evli	28	62
	Bekar	17	38
EĞİTİM DURUMU	Lise	8	18
	ÖnLisans	10	22
	Lisans	27	60
	Yüksek Lisans	0	0
KIDEM	1-5 Yıl Arası	34	76
	5-10 Yıl Arası	7	16
	10-15 Yıl Arası	4	8
	15 Yıl Üstü	0	0

*(n kişi sayısı)

Araştırmaya katılan 45 çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde 35 kişinin erkek ve 10 kişinin kadın çalışan olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlardan 28 kişi evli, 17 kişi bekar bulunmaktadır. Çalışanlardan 8 kişi lise, 10 kişi önlisans, 27 kişi lisans mezunu olup yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır. Çalışanlardan 34 kişi 1-5 yıl arası kıdeme, 7 kişi 5-10 yıl arası kıdeme, 4 kişi 10-15 yıl arası kıdeme sahip olup 15 yıl üstü kıdeme sahip çalışan bulunmamaktadır. Çalışanların %78' i erkek çalışanlar, %62' si evli, %60' ı Lisans, %76' sı 1-5 yıl arası kıdeme sahip kişilerden oluşmaktadır. Veriler; erkek, evli, lisans mezunu ve 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanların çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre erkek çalışanların sayısı kadın çalışanlardan 3 kat fazla olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerde olduğu gibi çalışanlarda da yüksek lisans mezunu ve 15 yıl üstü kıdeme sahip çalışan bulunmamaktadır.

7.2. Yöneticilerin Görüşleri

Yöneticilerin penceresinden çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarına ilişkin görüşleri, bu davranışlara karşı duyguları ve verdikleri tepkiler, bu davranışların nedenleri ile olumlu davranış geliştirme yollarına ilişkin bulgular aşağıda açıklanmıştır.

7.2.1.Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Bulduğu Çalışan Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yöneticilere bu kapsamda iki soru yöneltilmiştir. Bunlar; “size bağlı çalışanların (astlarınızın) sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan olumlu davranışları nelerdir?” ve “çalışanlarınızın sizi mutsuz eden, öfkeliendiren olumsuz davranışları nelerdir?” Şeklinde. Alınan yanıtlar analiz edildiğinde yöneticilerin çalışanlarının davranışlarına ilişkin olumlu görüşlerinin de olumsuz görüşlerinin de iki tema altında toplanabildiği anlaşılmıştır.

Tablo 13 araştırma sonucunda elde edilen, yöneticilerin olumlu ve olumsuz bulduğu çalışan davranışlarını ve kelime sıklık değerlerini (sayılarını) göstermektedir.

Literatürde yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışları genelde İŞ/GÖREV ve İLİŞKİ odaklı olduğu ve birbirlerinden beklenen rollerin bu iki temel başlıkta açıklandığı görülür (Yukl, 2018: 56). Buradan hareketle, yöneticilerin çalışanlarına ilişkin olumlu/istendik davranışları ile olumsuz/istenmedik davranışları; “işe yönelik” ve “ilişkilere yönelik” olmak üzere iki tema altında açıklanmıştır. Temalar, her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmek suretiyle oluşturulmuştur. Kodlar ise ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek sözcüklerden oluşmaktadır.

Tablo 13’de yöneticilerin olumlu ve olumsuz bulduğu çalışan davranışlarına ilişkin bilgiler toplu olarak verilmiş, ardından olumlu ve olumsuz davranışlar grafikler ile de ayrı ayrı gösterilmiştir. Bunlara ilişkin tanımlama ve açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

Tablo 7.3 Yöneticilerin olumlu ve olumsuz bulduğu çalışan davranışlarının değerlendirilmesi

KOD / TEMA	F	%
YÖNETİCİLERİN OLUMLU BULDUĞU ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI		
İşe Yönelik Olumlu Davranışlar (f 36)		
Doğru İş Yapmak	25	69,4
İşi Sahiplanmek	11	30,6
Toplam	36	100
İlişkilere Yönelik Olumlu Davranışlar (f 7)		
Kurallara Uyma	1	14,29
Çözüm Odaklılık	1	14,29
Ekip Çalışması Yapmak	1	14,29
Dürüstlük	1	14,29
İletişim	1	14,29
Güleryüz	1	14,29
Bağlılık	1	14,29
Toplam	7	100
Genel Toplam	43	100
YÖNETİCİLERİN OLUMSUZ BULDUĞU ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI		
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar (f 19)		
İşine önem vermemek	8	42
İşi geç yapması	4	21
Dikkatsiz iş yapmak	4	21
Yanlış iş yapmak	3	16
Toplam	19	100
İlişkilere Yönelik Olumsuz Davranışlar (f 15)		
Şikayetçi olmak ve çözüm üretmemek	5	33
Konuşma tarzı (kabalık)	2	13
Karamsarlık (Olumsuz bakış açısı)	2	13
Tartışmak	2	13
Kaytarmak (Boşa zaman harcamak)	1	7
Kararlara itiraz etmesi	1	7
Yetki dışına çıkmak	1	7
Geri bildirim yapmamak	1	7
Toplam	15	100
Genel Toplam	34	100

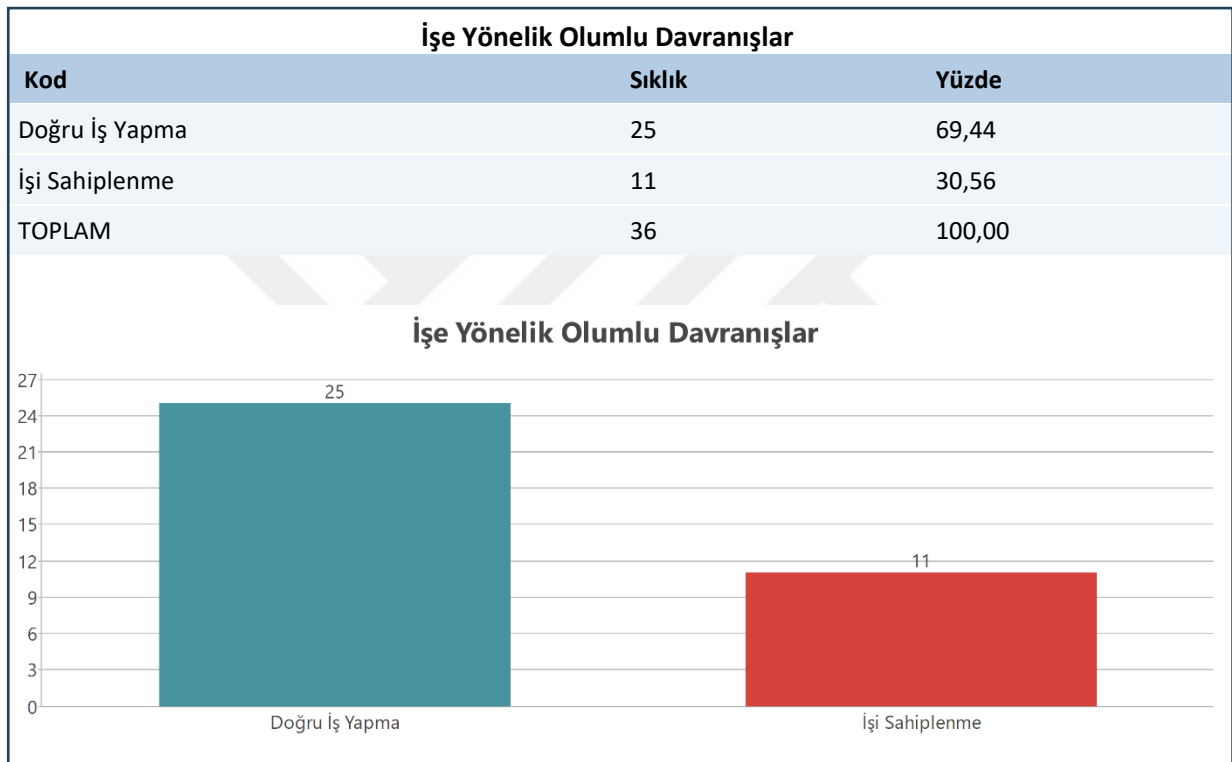
Tablo-13’ te yöneticilerin çalışanlarında görmek istediği olumlu davranışlar iki temada gruplanmıştır. Bunlar; “İşe yönelik olumlu davranışlar” ve “ilişkilere yönelik olumlu davranışlar” şeklinde olup, ilki 2 koddan ikincisi ise 7 koddan oluşmaktadır. Ancak kelime sıklık sayısı “işe yönelik olumlu davranışta” çok daha fazladır (36). Bu, yöneticileri iyi hissettiren davranışların ilişkilerden çok iş ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde yöneticilerin çalışanlarına ilişkin istemediği olumsuz davranışlar da “işe yönelik olumsuz davranışlar” ve “ilişkilere yönelik olumsuz davranışlar” olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

İşe yönelik olumsuz davranışlar 4 koddan, ilişkilere yönelik olumsuz davranışlar ise 8 koddan oluşmaktadır. Sıklık düzeyi ilkinde (19), ikincisinde (15)'tir. Bu, yöneticileri kötü hissettiren çalışan davranışlarının daha çok iş ile ilgili olsa da ilişkilerin de etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin olumlu bulduğu ve iyi hissettiren çalışan davranışları ile yöneticilerin olumsuz bulduğu ve kötü hissettiren çalışan davranışlarının daha çok iş ile ilgili olması, ilişkilerin formel olduğunu, profesyonel bir bakış açısına sahip olduklarını, müşteri şikayet ve üst baskısı gibi sebeplerin yöneticileri iş odaklı bir eğilime soktuğu şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıda yer alan Şekil 1 ile Şekil 2, yöneticilerin olumlu bulduğu çalışan davranışlarıyla ilgili açıklamaları içermektedir.



Şekil 7.1 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumlu Bulduğu İşe Yönelik Davranışların Dağılımı

Şekil 1'den de anlaşılabileceği gibi işe yönelik olumlu davranışlar; “doğru iş yapmak” ve “iş sahibi olmak” şeklinde 2 kod altında toplanabilmektedir. Her bir kod, ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri değerlendirilerek belirlenmiştir. İşe yönelik olumlu davranışlar, işin yapılma biçimiyle ilgilidir.

Bu kapsamda “doğru iş yapmak” yöneticilerce en çok arzu edilen olumlu davranıştır. Diğer bir anlatımla doğru iş yapmak, işe yönelik olumlu davranışlar içinde %69.4 lük yüksek bir paya sahiptir.

Yönetici katılımcılar “doğru iş yapmak” ile, çalışanların hızlı, zamanında, planlı, sorunsuz, iyi iş yapmalarını ve geribildirim vermelerini kastetmişlerdir. Yöneticilerin çalışanlardan ilk beklentisi işlerini doğru ve sorunsuz yapmalarınıdır.

Gerek soru formu gerekse odak grup görüşmesinde yönetici katılımcılar, müşteri memnuniyeti ve üst yönetim takdiri için işi doğru ve zamanında yapmanın vazgeçilemez bir durum olduğunu belirtmişlerdir.

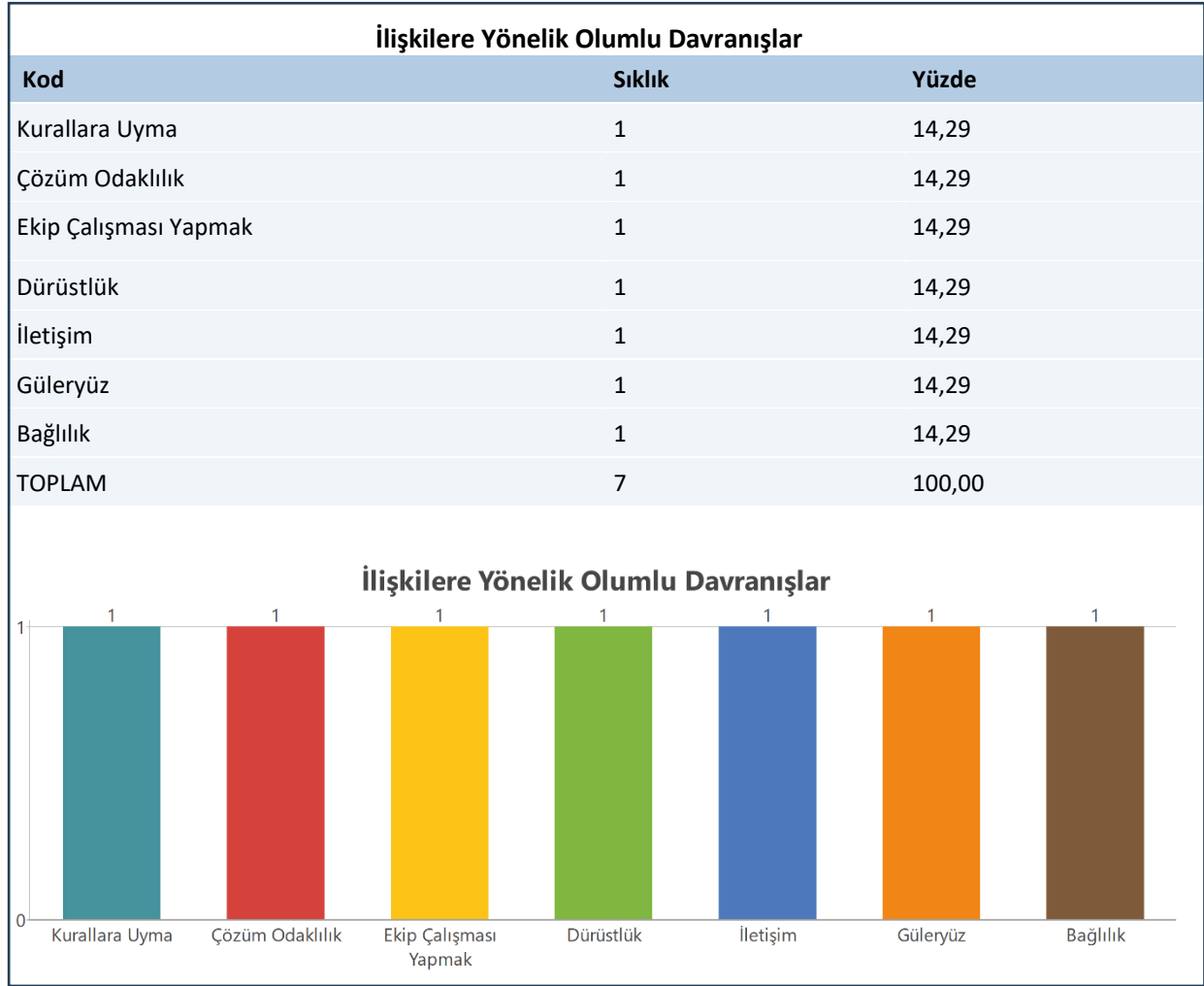
“Doğru iş yapmanın” yönetici nezdinde % 69.4 gibi yüksek oranda onları iyi hissettiren davranış olmasını, sektörün özelliklerine dayandırmak mümkündür. Araştırmanın yapıldığı sektörde işlerin geç yapılması ve hata yapılması; ceza, bekleme ücreti, ürün teslim yükümlülüklerine uyulmaması ve tazminat gibi sorunlara sebep olmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı hizmet sektöründe işlerin zamanında ve sorunsuz yapılması; ihracatçı firmaların yüklerinin gemi, tır ve tren gibi taşıma araçlarına seri şekilde yüklenmesini, ürünlerin yurtdışı alıcılara taahhüt edilen zamanda ulaşmasını, alıcıların ürünleri hızlı şekilde üretime almalarını sağlamaktadır. İthalat yapan firmalarda ise işlerin zamanında yapılması ürünlerin beklemeden, fazladan bekleme ücretleri ödemeye gerek kalmadan, ürünlerin üretime veya piyasaya geç kalmadan tedarik edilmesini sağlamaktadır. Bu durum enflasyonist ülkelerde kur riskini azaltan bir etki yapmaktadır. O nedenle işi zamanında ve doğru yapmak çok önemli hale gelmektedir.

İkinci sırada gelen istendik davranış, “iş sahiplenmek” şeklinde ortaya çıkmış olup, işi sevmek, yardımlaşma, istekli olma, riskleri görme, geri bildirimde bulunma, sorumluluk alma şeklinde betimlenmiştir. İş doğru yapma davranışları içinde “iş sahiplenmek” % 30,6’ lık bir paya sahiptir.

Yöneticiler, iş sahiplenmiş çalışanların daha fazla fedakar, özverili çalıştıklarını, sorunlar karşısında daha fazla anlayışlı olduklarını ve müşterilerin daha fazla memnun kaldığını söylemişlerdir. Örneğin bir katılımcı iş sahiplenme ile ilgili “*İş zamanında ve sorunsuz yapmaları, geri bildirimde bulunmaları beni mutlu eder*” ifadesini kullanmıştır.

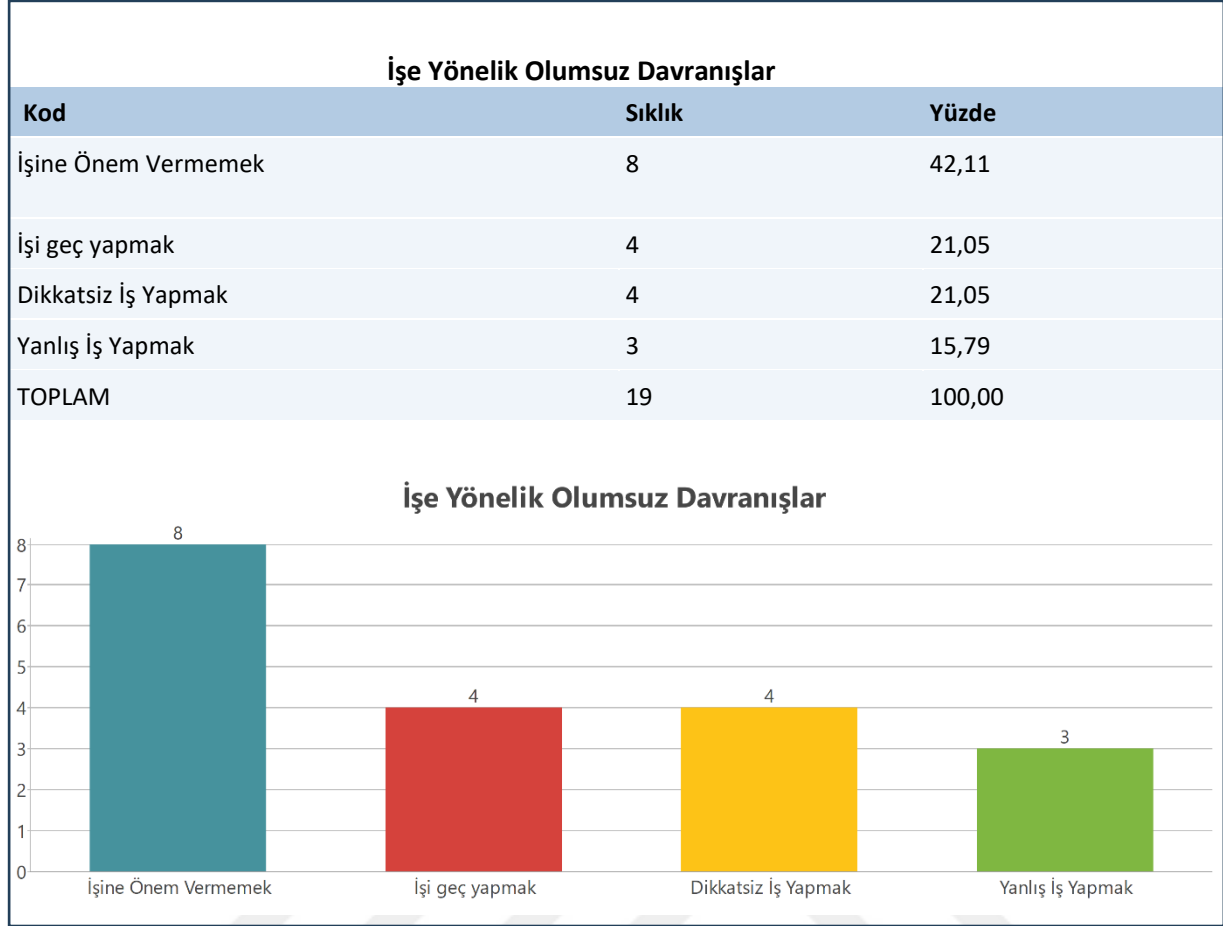
Ayrıca odak grup tekniğinde bunlara ilave olarak mazeret üretmemek, işi takip etmek, işi planlamak, işten kaytarmamak, geri bildirimde bulunmak da iş sahiplenmenin kapsamında belirtilmiştir.



Şekil 7.2 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumlu Bulduğu İlişkilere Yönelik Davranışların Dağılımı

Şekil 2’den de görülebileceği gibi ilişkilere yönelik olumlu davranışı oluşturan, toplam 7 kod belirlenmiştir. Bunlar; kurallara uyma, çözüm odaklılık, ekip çalışması yapmak, dürüstlük, iletişim, güleryüz ve bağlılık şeklinde olup, her biri %14,3’lük bir paya sahiptir. Bu olumlu davranışların yöneticilerce eşit derecede önemli olduğunu göstermektedir. İlişkilere yönelik olumlu davranışlar, çalışanların üstlerine ve iş arkadaşlarına karşı sergilediği davranışları ile şirket normlarına uyma davranışlarıyla ilgilidir. Yöneticiler kurallara uyma davranışıyla; çalışanların şirketin normlarına uygun hareket etmelerini, çözüm odaklı olmalarını, sürekli şikayet etmek yerine çözüm üretmelerini, bireysel hareket etmeyip işbirliği içinde ekibin bir parçası olarak davranmalarını kast etmektedirler. Gümrük müşavirliği pek çok hizmet işletmesinde olduğu gibi bire bir müşterilere hizmet vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle kurallara bağlılık, çözüm odaklılık, ekip çalışması, dürüstlük, iletişim, güleryüz gibi davranış kalıpları yöneticilerce istenmektedir. Bu tarz çalışanlar hizmet sektöründe istihdam edilmekte ve başarılı olmaktadır. İlişkilere yönelik olumlu davranışlar informal ilişkileri geliştirmekte, çalışanlar ile müşteri arasında bağ kurulmasını sağlamaktadır.

Aşağıda yer alan Şekil 3 ile Şekil 4, yöneticilerin istemediği olumsuz çalışan davranışlarıyla ilgili açıklamaları içermektedir.



Şekil 7.3 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumsuz Bulduğu İşe Yönelik Davranışların Dağılımı

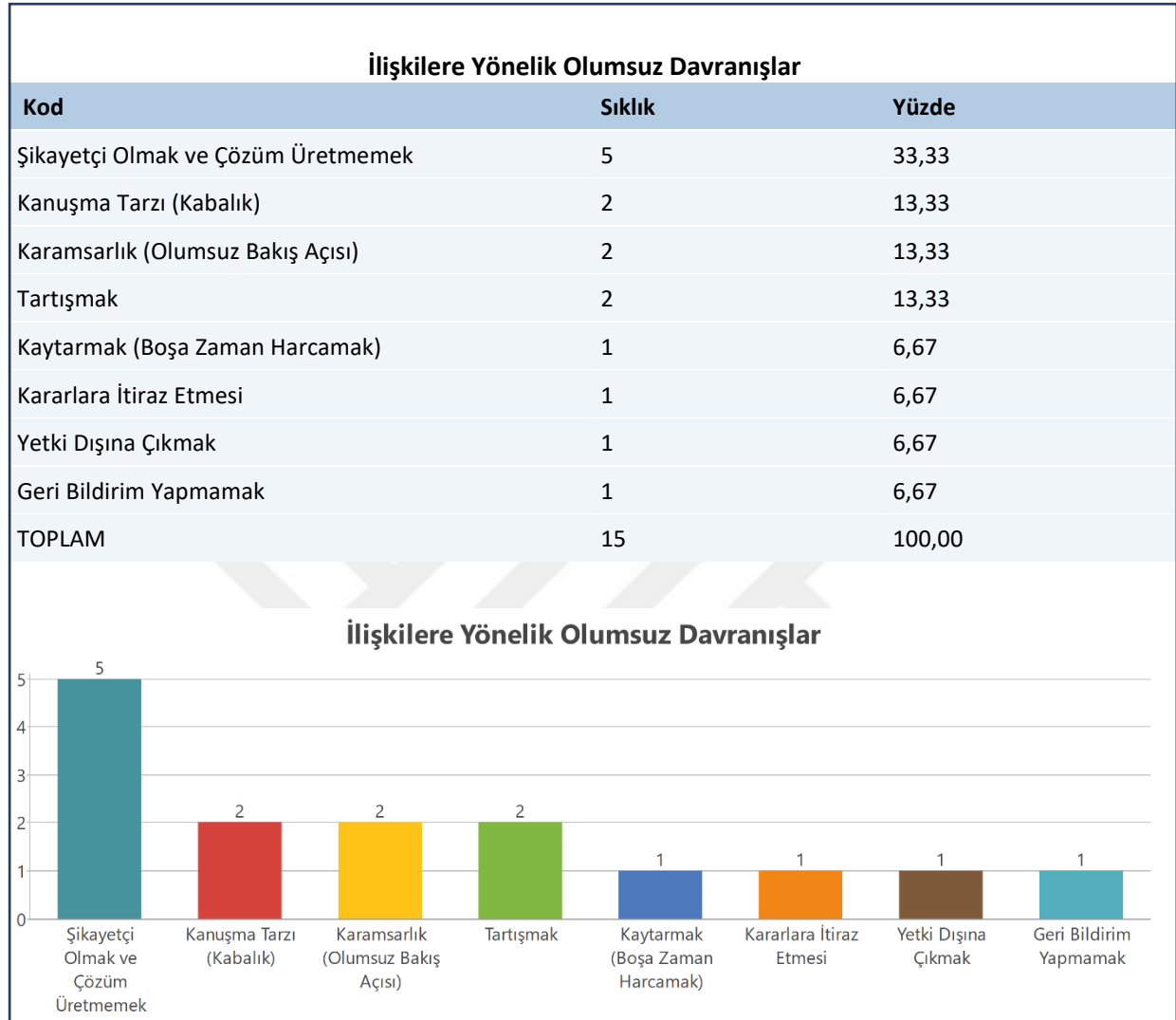
Yukarıda Şekil 3'ten de görülebileceği gibi “işe yönelik olumsuz davranış” temasını oluşturan toplam 4 kod belirlenmiştir. Bunlar; işine önem vermemek, işi geç yapmak, dikkatsiz iş yapmak, yanlış iş yapmak şeklindedir. İşe yönelik olumsuz davranışlar işin yapılma biçimindeki istenmedik olan, yöneticiyi kötü hissettiren davranışlarla ilgilidir. Bu kapsamda yöneticilerin olumsuz gördüğü işe yönelik çalışan davranışlarının başında %42.1 ile “işine önem vermemek” gelmektedir.

Bunun yarattığı sonuçlara ilişkin yöneticiler, çalışanların işlerine önem vermemelerinin sonucunda hata yaptıklarını, müşteri şikayeti aldıklarını, kendilerini geliştiremediklerini ve mutsuz olduklarını belirtmişlerdir. İkinci ve üçüncü sırada %21.1 lik paylarla “iş i geç yapmak”, “dikkatsiz iş yapmak” belirtilmiştir. İş i geç yapmak ve dikkatsiz iş yapmak iş hatalarının ve müşteri şikayetlerinin artmasına sebep olduğu yönünde görüş bildirilmiştir. Dördüncü sırada ise % 15.8 lik payla “yanlış iş yapmak” gelmektedir. Yanlış iş yapmanın müşteri şikayetlerine, tazminat ve ceza yüklerine, maddi ve manevi kayıplara sebep olduğu belirtilmiştir.

Örneğin bir katılımcı işine önem vermemek ile ilgili olarak **“çalışanı uyarmama rağmen aynı hatayı tekrar tekrar yapması beni üzmüş ve sinirlendirmiştir”** ifadesini kullanmıştır.

Hizmet sektöründe işe yönelik olumsuz davranışlar müşteri şikayetlerine, üst yönetim baskısına ve yöneticilerin mutsuz olmasına sebebiyet verebilmektedir.

İşe önem vermemek, işi geç yapmak, dikkatsizlik ve yanlış iş yapmalar müşteri kaybına neden olduğu için, yönetici bu duruma meydan veren çalışanına kabalaşabilmekte durum o kişiyi işten çıkarmayla sonuçlanabilmektedir.



Şekil 7.4 Yöneticilerin Çalışanlarda Olumsuz Bulduğu İlişkilere Yönelik Davranışların Dağılımı

Yukarıda Şekil 4’den de görüleceği gibi ilişkilere yönelik olumsuz davranışlar temasını oluşturan toplam 8 kod belirlenmiştir. Yöneticilerin ilişkiler kapsamında olumsuz gördüğü davranışların başında, % 33.3 ile “şikayetçi olmak ve çözüm üretmemek” gelmektedir. Bu durumun, iş ortamı huzurunun bozulmasına ve işlerin aksamasına sebep olduğu açıklanmıştır. İlişkilere dönük diğer olumsuz davranışlar sırasıyla; konuşma tarzı (kabalık) %13.3 , karamsarlık (olumsuz bakış açısı) %13.3, tartışma %13.3, kaytarma (boşa zaman harcamak) %6.7, kararlara itiraz etme %6.7, yetki dışına çıkma %6.7, geri bildirim yapmamak %6.7 şeklinde belirlenmiştir.

Bu davranışlar uyumsuz çalışan profili olup, işletme imajına zarar verdiği ifade edilmiştir. Örneğin *“çalışanların hitap şekli rahatsız edici olabilir, kendi aralarında yüksek sesle tartışmaları, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyip sürekli şikayet etmeleri huzur kaçırabiliyor”* ifadesi bu durumu açıklamaktadır.

Odak grup görüşmesinde görüşmeden farklı olarak olumsuz gördükleri çalışan davranışlarına şunlar eklenmiştir: Kural ve talimatlara uymamak, yalan söylemek, yöneticiye danışmamak, hataları tekrarlamak, isteksiz iş yapmak.

Yöneticiye danışmama davranışı; iş yaparken yöneticinin tecrübesinden yararlanmadan bilmiş davranıp, işi kendi başına yapması ve işte hata oluşması şeklinde açıklanmıştır. Araştırmacının yapmış olduğu gözlemlerde yöneticiye danışmamanın daha çok çalışanların kendilerini yeterli gördüklerinde, özgüvenleri yüksek olduğunda başvurdukları bir yol olduğunu tespit etmiştir.

Odak grup görüşmelerinde çalışanlara tampon soru olarak “neden yöneticiye danışmadıkları” sorulduğunda; yaparım sanmıştım, sizi rahatsız etmek istemedim, önemsiz sanmıştım, herşeyi size danışacaksam bana ne gerek var, böyle olacağını ben nereden bileyim şeklinde cevaplar alınmıştır.

7.2.2.Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarının Yöneticilere Yansımasına İlişkin

Bulgular

Yöneticilere bu kapsamda dört soru yöneltilmiştir. Bu sorular “çalışanlarınızın, olumlu yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın olumlu davranışlarına nasıl karşılık veriyorsunuz?” ve “Size bağlı çalışanların, olumsuz yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın bu olumsuz davranışlarına nasıl karşılık veriyorsunuz?” şeklindedir.

Alınan yanıtlar analiz edildiğinde, çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarının yansıması, “duygu” ve “tepki” olmak üzere iki ayrı tema altında toplanmıştır. Temalar belirlenirken, kodların içerik ve kapsam itibarıyla birbiriyle olan ilişkisi ve birbirine olan yakınlığı gözetilerek belirlenmiştir. Kodlar, katılımcıların deneyim ve algıları değerlendirilerek ve konuyla ilgili yazın araştırılarak oluşturulmuştur.

Tablo 14, yöneticilerin olumlu ve olumsuz bulduğu çalışan davranışlarının neden olduğu duyguları ve tepkileri ile bunların sıklık düzeylerini bir arada göstermektedir. Bunlara ilişkin tanımlama ve açıklamalar aşağıdaki gibidir.

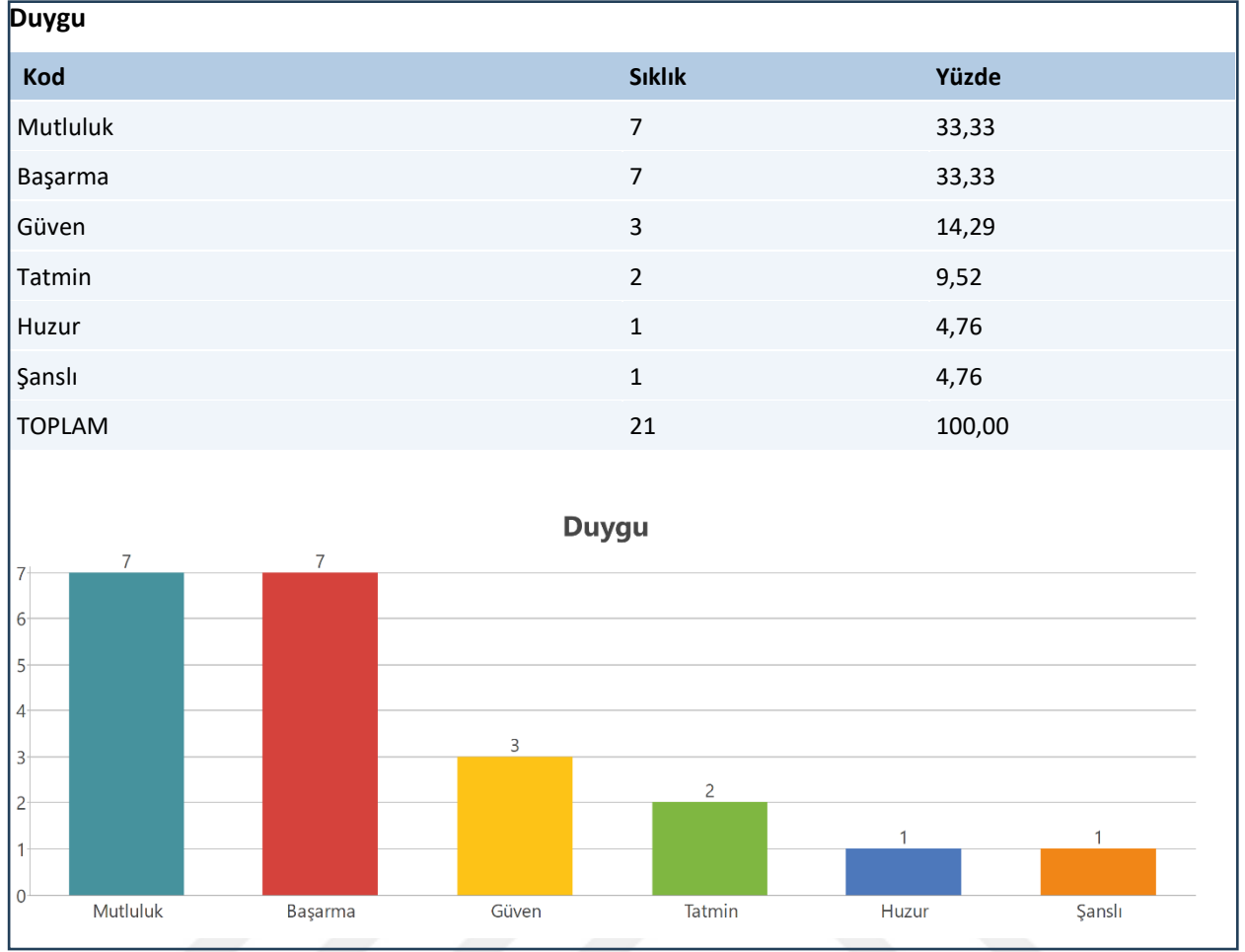
Tablo 7.4 Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarının Yöneticilerde Yarattığı Duygular ve Tepkilerin Birlikte Gösterimi

KOD / TEMA	F	%
OLUMLU DAVRANIŞLARIN YARATTIĞI DUYGULAR VE TEPKİLER (f 47)		
Duygu (f 21)		
Mutluluk	7	33
Başarma	7	33
Güven	3	14
Tatmin	2	10
Huzur	1	5
Şanslı	1	5
Toplam	21	100
Tepki (f 26)		
Nezaket	12	46
Yapıcı Davranma	6	23
Motive Etme	6	23
Maddi Ödül	1	4
Destek Olma	1	4
Toplam	26	100
OLUSMUZ DAVRANIŞLARIN YARATTIĞI DUYGULAR VE TEPKİLER (f 38)		
Duygu (f 19)		
Tatminsizlik / İsteksizlik	9	47
Öfke / Sinirlenme	6	32
Mutsuzluk	4	21
Toplam	19	100
Tepki (f 19)		
Anlamaya ve Düzeltmeye Çalışmak	7	37
Uyarmak	6	31
İşten Çıkarma	2	11
Kontrolü Arttırmak	2	11
Rotasyon	1	5
İzin / Dinlendirmek	1	5
Toplam	19	100
Genel Toplam	38	100

Tablo-14' te görüleceği üzere çalışanların olumlu davranışlarının yöneticilere yansması iki tema altında gruplanmıştır. Bunlar; “duygu” ve “tepki” şeklinde olup, ilki 6 koddan ikincisi ise 5 koddan oluşmaktadır.

Benzer şekilde çalışanların olumsuz davranışlarının yöneticilere yansması “duygu” ve “tepki” temalarından oluşmaktadır. Bunlar eşit düzeyde etkili olup (sıklık 19) “duygu” teması 3 koddan, “tepki” teması ise 6 koddan oluşmaktadır. Duygu teması altında tatminsizlik/isteksizlik, öfke/sinirlenme ve mutsuzluk kodları, tepki teması altında ise anlamaya ve düzeltmeye çalışmak, uyarmak, işten çıkartmak, kontrolü arttırmak, rotasyon ve izin/dinlendirme kodları toplanmıştır.

Çalışanlarının olumlu davranışlarının yarattığı duygular Şekil 5’de ve yöneticilerin verdiği tepkiler de Şekil 6 da ayrı ayrı oransal olarak açıklamakta ve ayrıca histogram grafikleriyle gösterilmektedir.

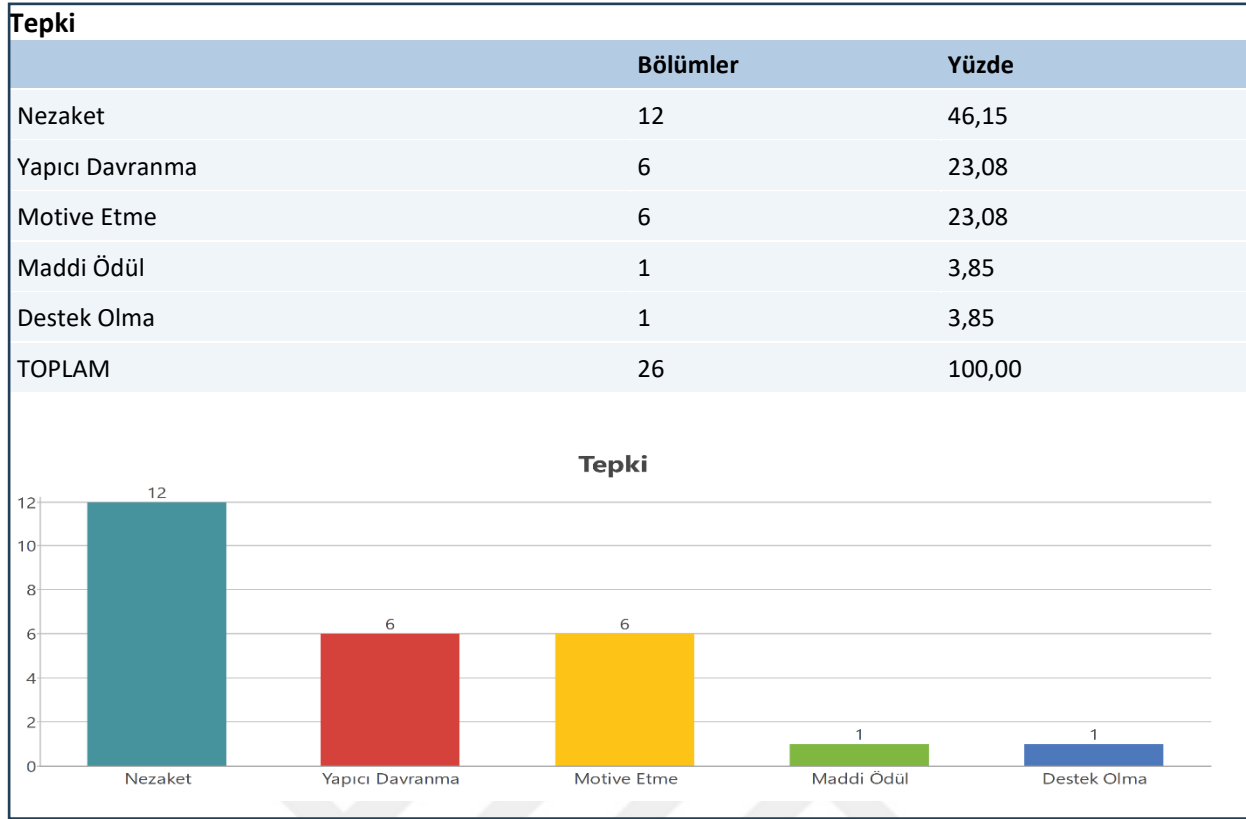


Şekil 7.5 Çalışanların Olumlu Davranışlarının Yöneticilerde Yarattığı Duyguların Dağılımı

Şekil 5’den de anlaşılacağı gibi çalışanların olumlu davranışlarının yöneticilerde yarattığı “duygular” teması 6 kod altında açıklanmıştır. Kelime sıklık sayısından hareketle olumlu duyguların başında, (% 33.3) “mutluluk” ve “başarma” duygularının geldiği söylenebilir. Ek olarak çalışanların olumlu davranışları (aydınlık yüzleri) yöneticilerde sırasıyla; “güven” (%14.3) “tatmin” (%9.5), “huzur” (%4.8), “şanslı” (%4.8) duygularını hissettirmektedir.

Pozitif duygular, yöneticilerin pozitif refleksler göstermelerine neden olmaktadır. Örneğin bir katılımcı *“iletişimimizin iyi olduğunu, birbirimizi iyi anladığımızı düşünüyorum. Çalışanları motive ediyorum ve güzel sözler söyleyerek iyi hissetmelerini sağlıyorum”* şeklinde açıklama yapmıştır. Odak grup görüşmesinde, soru formundan farklı olarak “iyi iletişim kurmak”, “iş sevgisi”, “sorumluluğu yerine getirme” belirtilmiştir.

Çalışanların aydınlık yüzünün yöneticilerde hissettirdiği duygular; yöneticilerin çalışanlara iyi davranmasını sağlamakta, iş yeri mutluluğunu artırmaktadır. Yöneticilerin çalışanların gelişimine destek olmasına ve kariyer planlamalarını yapmalarına destek olmalarını sağlamaktadır.



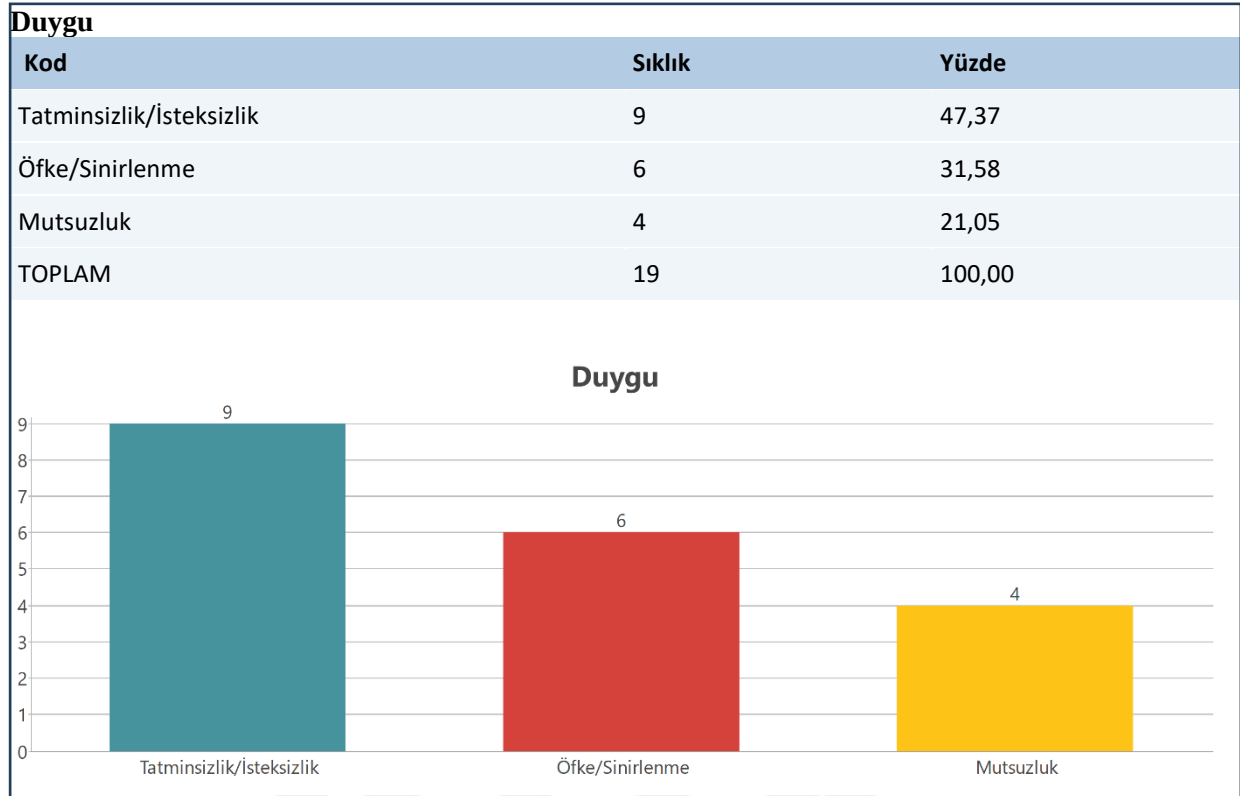
Şekil 7.6 Çalışanların Olumlu Davranışlarının Yöneticilerde Yarattığı Tepkilerin Dağılımı

Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere çalışanların olumlu davranışlarının yarattığı pozitif duygular, pozitif tepki vermelerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların olumlu davranışlarına yöneticilerin gösterdikleri olumlu tepki olarak en çok (%46.15) “nezaket” eylemiyle karşılık verilmektedir. Nezaket kapsamında; güzel söz, teşekkür, takdir, kibarlık, güler yüz, anlayış gösterme, iyi davranış sözcükleri belirtilmiştir. En çok belirtilen ikinci tepki (%23.1) ifade “yapıcı davranma” ve “motive etme” davranışdır. Olumlu tepkilerde, “maddi ödül” ve “destek olma” (%3.8) ile sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerin verdiği olumlu tepkiler çalışanları motive etmekte, örgüte bağlılıklarını arttırmakta, yönetici çalışan iletişimini pozitif yönde etkilemektedir.

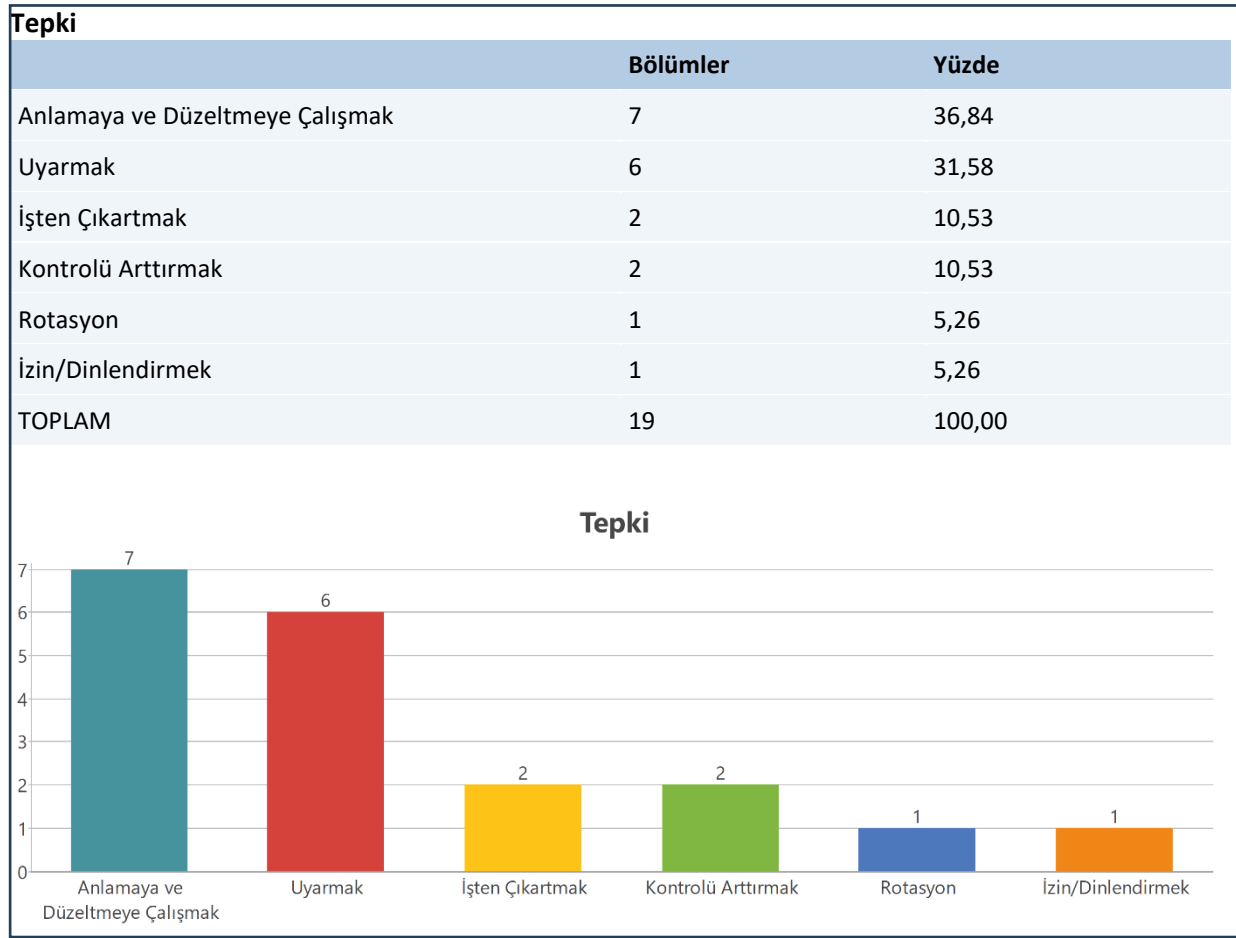
Odak grup görüşmesinde farklı olarak dile getirilen yöneticilerin olumlu tepkileri ise “iletişimde artış”, “işlerini kolaylaştırmak”, “sorumluluk vermek”, “kişisel sorunları ile ilgilenmek” şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca odak grup görüşmelerinde çalışanı motive etmenin verimi, örgütsel bağlılığı, iş yeri mutluluğunu artırıcı etki yapmakta olduğu üzerinde durulmuştur.

Aşağıda yer alan Şekil 7 çalışanların olumsuz davranışlarının yöneticilerde yarattığı duyguları, Şekil 8 ise çalışanların olumsuz davranışlarına yöneticilerin verdiği tepkilerini açıklamaktadır.



Şekil 7.7 Çalışanların Olumsuz Davranışların Yöneticilerde Yarattığı Duygulara İlişkin Dağılım

Şekil 7’den anlaşılacağı üzere çalışanların olumsuz davranışlarının yöneticilerde yarattığı olumsuz “duygu” teması altında 3 kod yer almıştır. Bunlar sırasıyla; tatminsizlik/isteksizlik (%47.37), sinirlenme/öfkelenme (%31,58) ve mutsuzluk (%21.05) duygularıdır. Bu olumsuz davranışlar yöneticilerin karanlık yüzünün oluşmasına ve gelişimine zemin hazırlamaktadır.



Şekil 7.8 Çalışanların Olumsuz Davranışlarına Yöneticilerin Verdiği Tepkilerin Dağılımı

Şekil 8’den görülebileceği üzere, çalışanların olumsuz davranışlarına yöneticilerin karşılık verme biçimi “olumsuz tepki” teması altında toplanmış olup, 6 kod belirlenmiştir. Her bir kod yöneticilerin olumsuz etkiye karşı verdiği tepkiyi temsil etmektedir. Bunlardan en çok “anlamaya ve düzeltmeye çalışmak” (%36.8) ile “uyarma” (%31.6) en çok verilen tepki davranışları olup, olumlu yaklaşımı içermektedir.

Bazı yöneticilerin tepkisi ise çalışanlarının olumsuz davranışına, direkt olumsuz tepki ifadelerini içermektedir. Bu olumsuz tepkiler sırasıyla “işten çıkartma” (%10.5) ve “kontrolü arttırmak” (%10.5) şeklindedir. Birer kodla temsil edilen tepki davranışları da “rotasyon ve “izin verme” şeklindedir. Odak grup görüşmelerinde, çalışanların olumsuz davranışlarına karşı yöneticilerin düzeltici faaliyet olarak verdiği tepkilerden “rotasyon ve izin vermenin” çalışanlarda her zaman olumlu sonuçlar vermediği örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlıkta azalmaya yol açabildiği dile getirilmiştir. Özellikle rotasyon çalışanın istemi dışındaysa bu sonuç daha bariz bir şekilde ortaya çıktığı belirtilmiştir. Evde dinlendirmek amacıyla izin verme çalışanlara zorla, dayatarak yapıldığı için çalışanları mutsuz etmekte ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır.

7.2.3. Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkaran Nedenlere İlişkin Bulgular

Yöneticilere bu kapsamda iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular; “Size bağlı çalışanların olumlu davranışları hangi durumlarda/koşullarda ortaya çıkmaktadır? Çalışanlarınızın olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır? şeklindedir.

Alınan yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların olumlu davranışlarını ortaya çıkartan faktörler, “örgütsel ve yönetsel nedenler” ile “kişisel nedenler” şeklinde iki ayrı temaya ayrılmıştır. Çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler; “örgütsel ve yönetsel”, “kişisel nedenler” ve “aile sorunlar” şeklinde üç ayrı temaya ayrılmıştır. Burada çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin daha çok örgütsel ve yönetsel nedenlerden olduğu görülmektedir.

Tablo 15 araştırma sonucunda elde edilen, aydınlık/olumlu ve karanlık/olumsuz davranışları ortaya çıkaran nedenleri ve sıklık değerlerini toplu olarak göstermektedir.

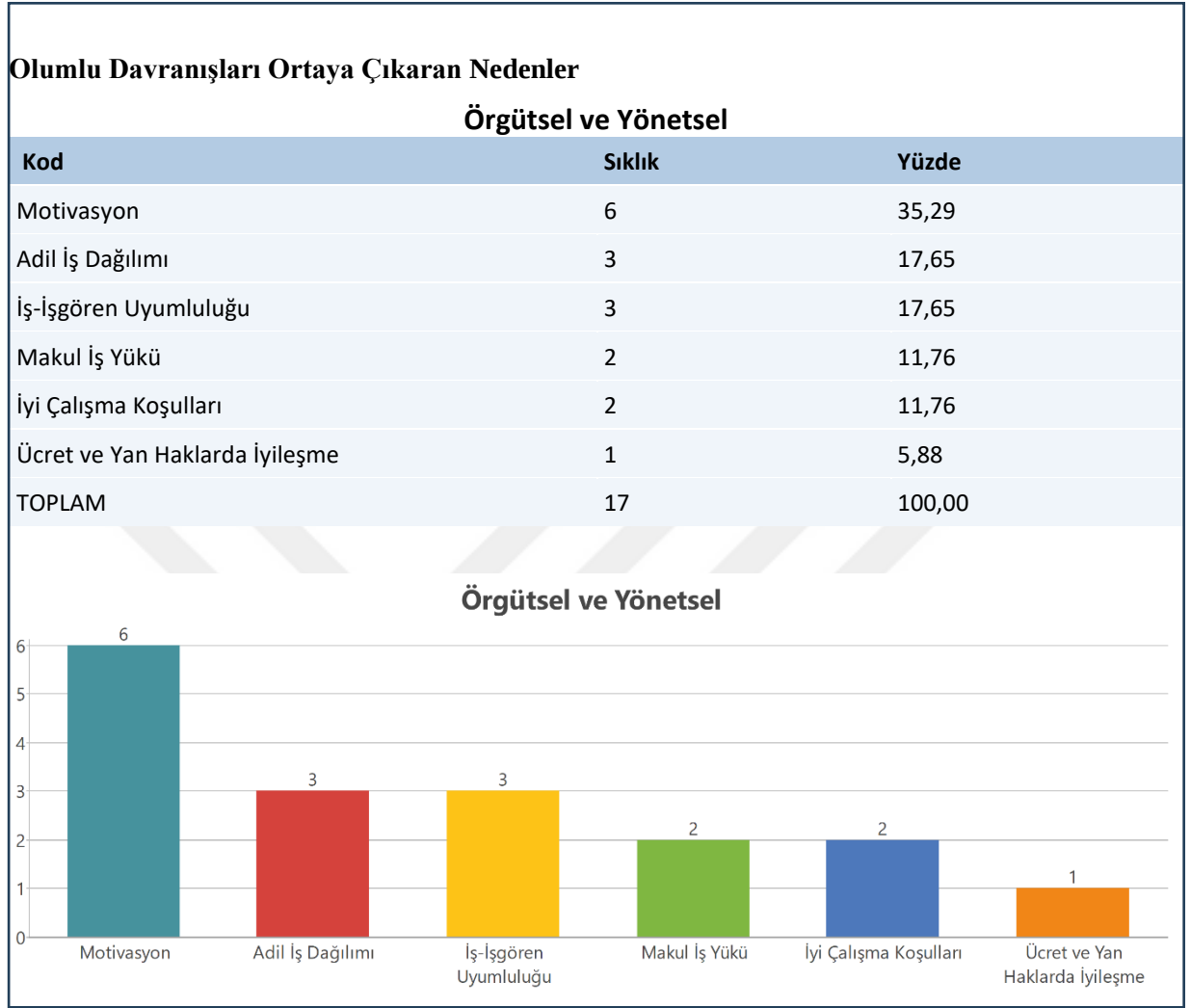


Tablo 7.5 Yöneticilerin Bakış Açısından Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenlerin Bir Arada Gösterimi

KOD / TEMA	F	%
OLUMLU DAVRANIŞLARI ORTAYA ÇIKARTAN NEDENLER (f 25)		
Örgütsel ve Yönetsel (f 17)		
Motivasyon	6	35
Adil İş Dağılımı	3	17
İş-İşgören Uyumluluğu	3	17
Makul İş Yükü	2	12
İyi Çalışma Koşulları	2	12
Ücret ve yan Haklarda İyileşme	1	7
Toplam	17	100
Kişisel (f 9)		
İşi Tamamlama	2	22,5
İnsiyatif Alma	2	22,5
Arkadaşlık	1	11
Mesai Bitimi	1	11
Planlı Olma	1	11
Güvende Hissetme	1	11
Yaratıcılık	1	11
Toplam	9	100
OLUMSUZ DAVRANIŞLARI ORTAYA ÇIKARTAN NEDENLER (f 46)		
Örgütsel Ve Yönetsel (f 22)		
İş Yoğunluğu / İş Yükü	7	32
İş stresi	7	32
İş Sorunları	3	14
Baskı	1	4,4
Adil Davranılmaması	1	4,4
İletişim Hataları	1	4,4
Kariyer Beklentileri	1	4,4
Ücret Tatminsizliği	1	4,4
Toplam	22	100
Kişisel (f 17)		
İşe İsteksizlik	4	
Kişilik Sorunu	3	
Verimsizlik / Plansızlık	3	
Bilgisizlik	2	
Motivasyon Düşüklüğü	2	
Zamanı Yönetememek	1	
Başkalarına Özenme	1	
Görev Paylaşmamak	1	
Toplam	17	100
Aile Sorunları (f 7)		
Özel Sorunlar	6	86
Maddi Sorunlar	1	14
Toplam	7	100
Genel Toplam	72	100

Tablo-15’ te görüleceği üzere çalışanların olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenler örgütsel ve yönetsel ile kişisel nedenler şeklinde iki tema altında gruplanmıştır. Bunlardan örgütsel ve yönetsel nedenler teması 6 koddan kişisel nedenler teması ise 7 koddan oluşmaktadır.

Çalışanlarının olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerden yönetsel ve örgütsel nedenler Şekil 9’da, kişisel nedenler ise Şekil 10’da gösterilmiştir.

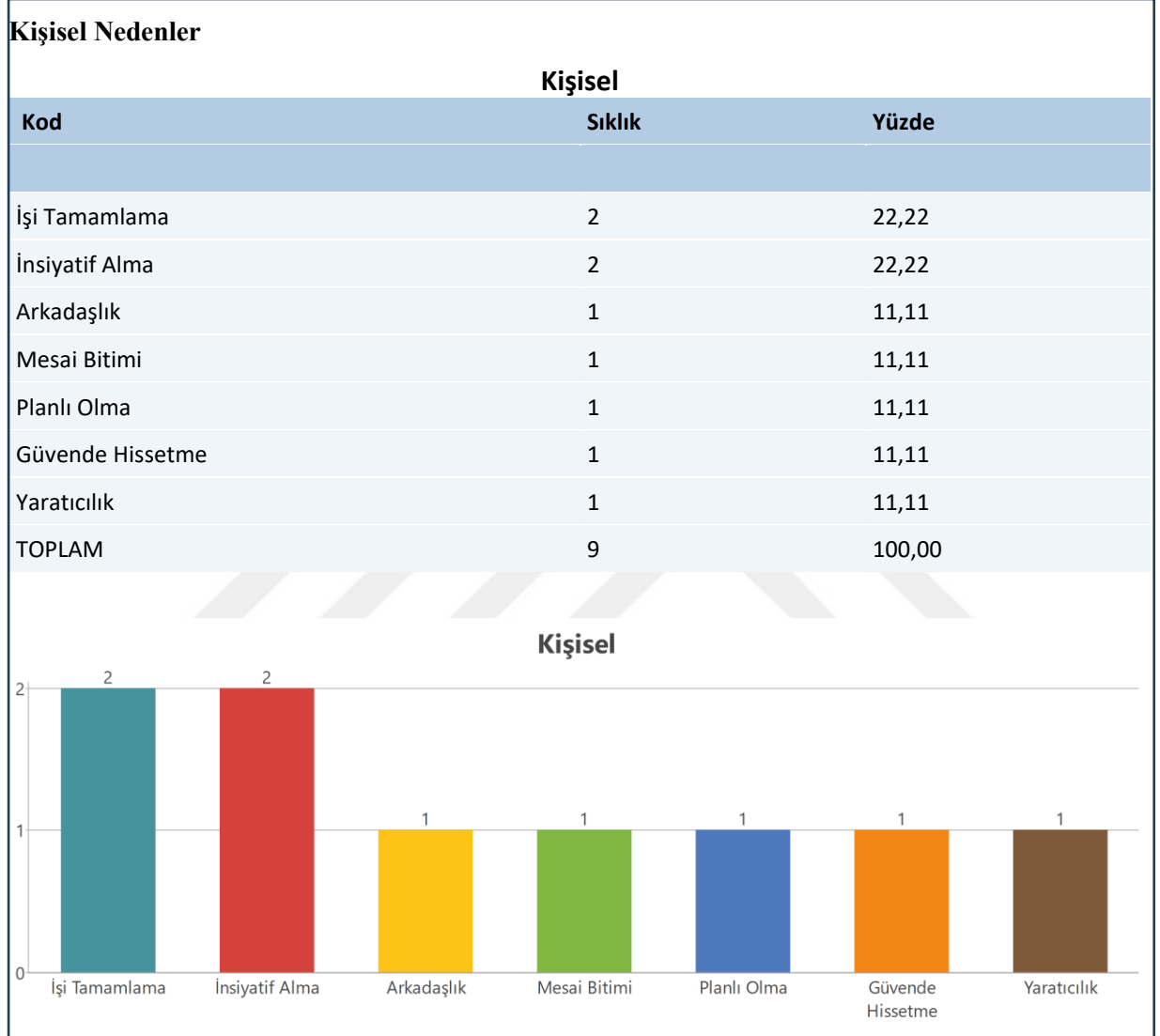


Şekil 7.9 Çalışanların Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel ve Yönetsel Nedenlerin Dağılımı

Yukarıdaki şekil 9’ dan da anlaşılabileceği üzere, çalışanların olumlu davranışlar göstermesinin “örgütsel ve yönetsel nedenlerinden en önemlisinin %35,3 “motivasyon” olduğu görülmüştür. İkinci olarak %17,6 “adil iş dağılımı” ve “iş-işgören uyumu” belirtilmiştir. Bunları sırasıyla %11,8 ile makul iş yükü ve iyi çalışma koşulları ile %5,9 ile ücret ve yan haklarda iyileştirme gelmektedir.

Örgütsel ve yönetsel nedenlerden motivasyonun ücret gibi yaşamsal ihtiyacın çok çok önünde çıkması, motivasyon konusunun yöneticilerce ihmal edildiğini ve motivasyon araçlardan yeterince yararlanılmadığına işaret edebilir. Motivasyon, çalışanların kendi düşünceleri, zihinleri yani içsel durumları ile ilgilidir. Çalışanların içsel motivasyonları sürekli başarıya ulaşmaları için onları teşvik etmektedir. Motivasyon çalışanları sürekli başarılı olmak için teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanların buluşlar, yenilikler yapmasına neden olan ve yaratıcılıklarını arttıran en önemli pozitif güdülerden birisidir. Bu sebeplerle çalışanların motivasyonları örgütler için önem taşımaktadır (Mankin, 2019: 48-50)

Bir katılımcı örgütsel ve yönetsel nedenlerin ortaya çıkması için *“İşler yoğun olmadığında”* ifadesini kullanmıştır. Bu durum çalışanların aydınlık yüzlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların olumlu davranışlarının iş ortamı ve iş koşullarının iyi olduğu, yöneticilerin adil davrandığı ve çalışanların haklarını aldıkları, çalışanın maddi menfaatlerinin sağlandığı durumlarda ortaya çıktığını göstermektedir.



Şekil 8.0 Çalışanların Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 10’ dan da anlaşılacağı üzere çalışanların olumlu davranışlarını ortaya çıkartan kişisel nedenler %22,2 ile “iş tamamlama” ve “insiyatif alma” davranışları olup en çok tekrar edilen kodlardır. Bunu %11,1 eşit oranlarla arkadaşlık, mesai bitimi, planlı olma, kendini güvende hissetme ve yaratıcılık olumlu davranışları ortaya çıkaran kişisel nedenler olarak belirlenmiştir.

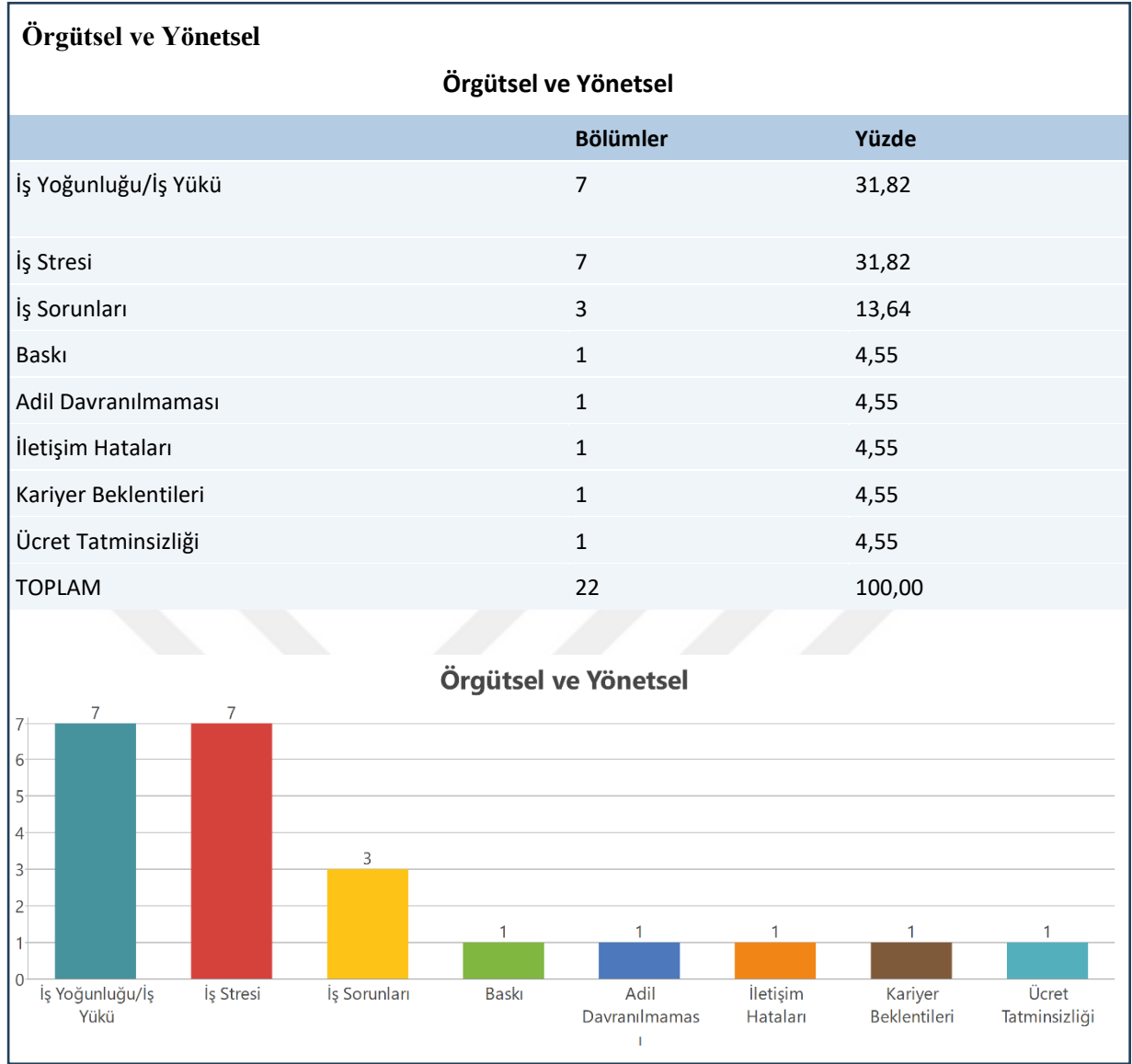
İşi tamamlama duygusu yaratma monotonluğu gidermede kullanılan önemli araçlardan birisidir. Çalışanların işi tamamlama duygusuna ihtiyaç duymasının çeşitli psikolojik sebepleri vardır.

Çalışanlarda işi tamamlama, tatmin ve anlam duygusu ve işte ne kadar gelişme sağladıklarının da bir göstergesi olmaktadır (Eren 2006:263).

Çalışanlar sorumluluk aldıklarında, işlerini sorunsuz ve zamanında bitirdiklerinde, iş ortamının dostça ve arkadaşça olduğunda, kendilerini güvende hissettiklerinde aydınlık yüzlerinin ortaya çıktığı söylenebilir. Çalışanların inisiyatif alması ve sorumluluk almaları personel güçlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yönetici onayı olmadan ve kararları reddedilmeden karar verme yetkisine sahip olmalarıdır. Çalışanların inisiyatif ve sorumluluk almaları ile hem verimlilik hemde performansları artmaktadır. Çalışanlar inisiyatif alarak davranışlarını, performanslarını ve hedeflerini de kendileri belirlemektedirler (Karakaş, 2014: 84).

Olumsuz Davranışları Ortaya Çıkaran Nedenler

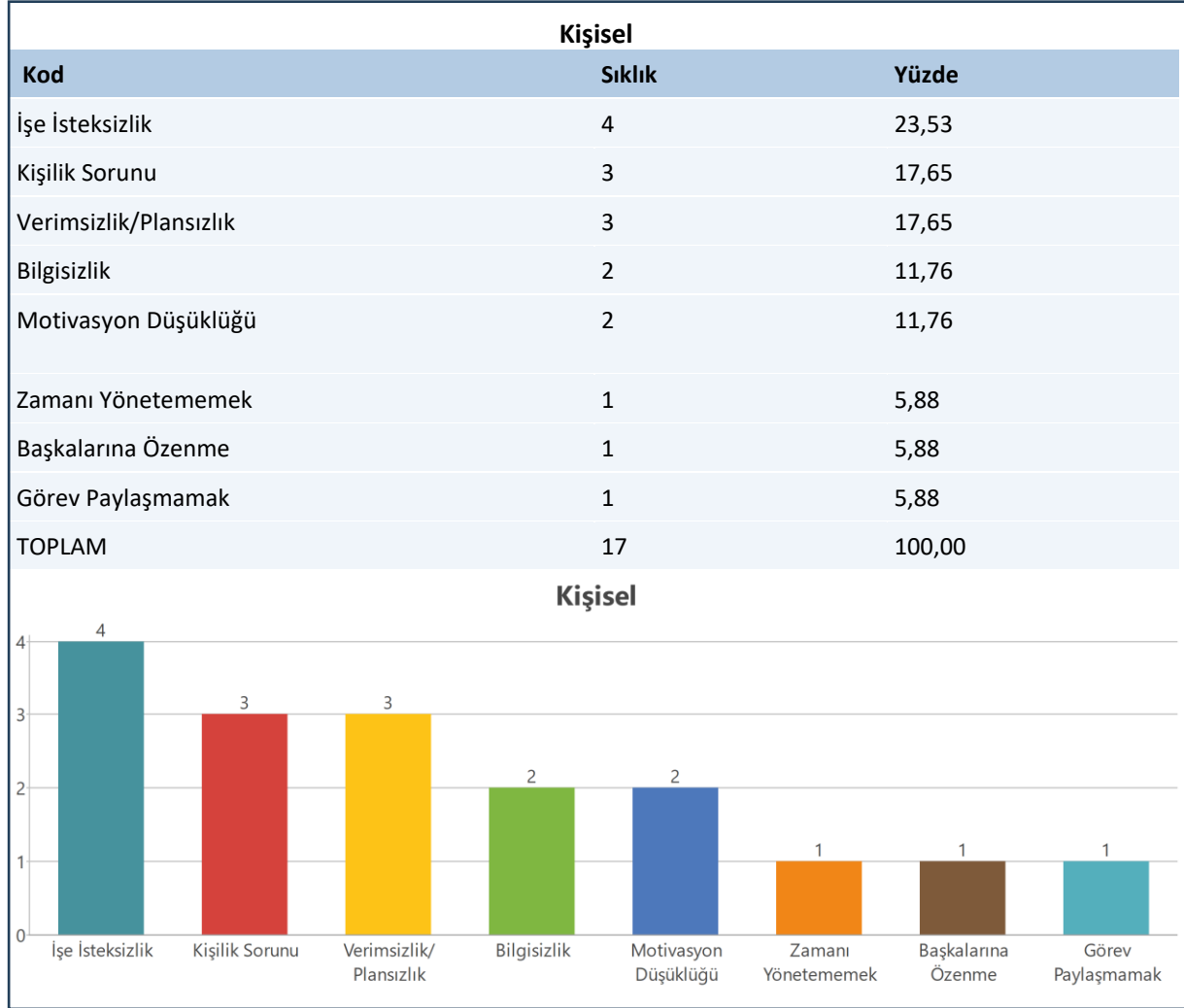
Benzer şekilde çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler de “örgütsel ve yönetsel”, “kişisel” ve “aile sorunlar” şeklinde üç ayrı temadan oluşmaktadır. Bunlardan örgütsel ve yönetsel nedenler teması 8 koddan, kişisel nedenler teması 8 koddan ve aile sorunları teması ise 2 koddan oluşmaktadır. Şekil 11, olumsuz davranışların örgütsel ve yönetsel nedenlerini, Şekil 12 kişisel nedenleri, Şekil 13 ise ailevi sorunların dağılımını ayrı ayrı göstermektedir.



Şekil 8.1 Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel ve Yönetsel Nedenlerin Dağılımı

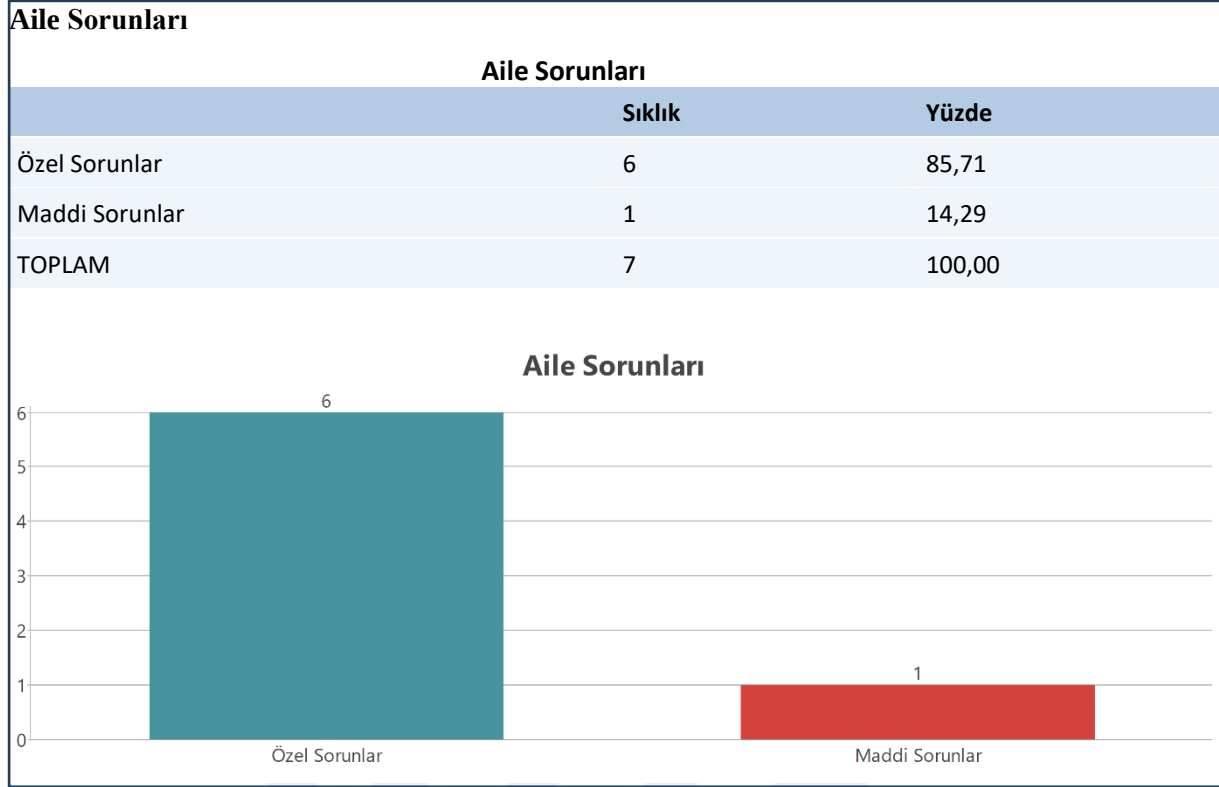
Şekil 11'den de anlaşılacağı üzere yöneticilerin bakış açısından çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerden örgütsel ve yönetsel nedenler, kişisel ve aile sorunlarına göre daha fazla öneme sahiptir. Örgütsel ve yönetsel nedenlerden %31,8 oran ile iş yoğunluğu/ iş yükü ve iş stresi öne çıkmaktadır.

Bunu %13,6 ile iş sorunları olumsuz davranış gösterme nedeni olarak belirtilirken, %4,5 ile baskı, adil davranılmaması, iletişim hataları, kariyer beklentileri, ücret tatminsizliği birer kelime tekrarıyla sıralanmaktadır. Ücret tatminsizliği (maddi sıkıntı, hakkını almama) ve baskı (kapasite zorlanması) şeklinde de açıklanmıştır. Odak grup görüşmesinde ücret tatminsizliği yanı sıra; iş ve işgören uyumsuzluğu (donanımlı olmamak, işi sevmemek, vasıfsız iş, bilgi eksikliği) ile işlerin az olması da olumsuz çalışan davranışlarını ortaya çıkaran örgütsel nedenler olarak belirtilmiştir. Çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin başında örgütsel ve yönetsel nedenler gelmektedir.

Kişisel Nedenler**Şekil 8.2** Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 12’den de anlaşılacağı üzere yöneticilerin bakış açısından çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerden ikincisi kişisel nedenlerdir. Kişisel nedenlerden en fazla öne çıkan %23,5 ile “işe isteksizlik” belirtilmiştir. Yönetici bakışı açısına göre çalışanların işe isteksizliği kişisel bir neden olup öne çıkan çalışanların karanlık yüzlerindendir. Köroğlu’na göre (2017:4), çalışanların işe isteksizliği, ruhsal ve fiziksel enerjilerinin tükenmesi olup çalışanların çalıştıkları örgütte karşılaştıkları iş ve örgütten kaynaklı strese neden olan faktörlere uzun süre maruz kalmaları ile oluşmaktadır.

Kişisel nedenlerden ikinci sırada %17,6 ile kişilik sorunu (bencillik, tembellik, disiplinsizlik) ve verimsizlik/plansızlık belirtilmiştir. Bunlara ilaveten sırayla; %11,8 ile bilgisizlik ve motivasyon düşüklüğü, %5,9 ile zamanı yönetememek, başkalarına özenme, görev paylaşmamak gelmektedir. Soru formundan farklı olarak odak grup görüşmelerinde yöneticilerce dile getirilen kavram “kişilik” olmuştur. Kastedilen kibir, özgüven fazlalığı ve hata yapma korkusu kişilik sorunu olarak sayılmıştır.



Şekil 8.3 Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Ailevi Nedenlerin Dağılımı

Şekil 13'ten de anlaşılacağı üzere yönetici bakış açısından çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerden en az etkili olan 7 kelime sıklığıyla aile sorunlarıdır. Bu temada en çok %85,7 ile “özel sorunlar”, ikinci olarak %14,3 ile “maddi sorunlar” belirtilmiştir. Örneğin odak grup görüşmelerinde bir katılımcı *“İşler az ya da yoğun olduğunda, hakkını alamadığında, maddi sorunları da varsa sapma davranışlar gösterebilir”* şeklinde cevap vermiştir. Çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin çalışanların boş kaldıklarında ya da çok fazla yoğun çalıştıklarında oluştuğunu göstermektedir. Bu sebeple çalışan aşırı iş yükü yüklenmemesi gerektiği gibi az iş yapmaları ve boşta kalmaları durumunda da olumsuz davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca maddi sorunları varsa ve hak ettiği maddi karşılığı alamıyorsa karanlık yüzlerinin oluşabileceği söylenebilir.

7.2.4.Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Düzeltme Yollarına İlişkin Bulgular

Yöneticilere bu kapsamda bir soru yöneltilmiştir. Bu soru “Çalışanlarınızın olumsuz davranışlarını düzeltebilmek için neler yapmak, neleri değiştirmek gerekir?” şeklindedir. Alınan yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltme yollarına ilişkin kodların 4 tema altında toplanabileceği görülmüştür. Bunlar; ‘çalışma şartlarını iyileştirme’, ‘motivasyon artırma’, ‘eğitim verme’ ve ‘toplantı yapma’ şeklindedir.

Tablo 16 çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltme yollarını göstermektedir. Bunlara ilişkin tanımlama ve açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.6 Yöneticilerin Bakış Açısından Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Düzeltme Yolları

KOD / TEMA	F	%
OLUMLU DAVRANIŞLARI GELİŞTİRME YOLLARI (f 27)		
Çalışma Şartlarını İyileştirme (f 11)	11	100
İş yapım kurallarını değiştirmek	3	28
Yeterli sayıda personelle çalışmak	2	18
İşi ve işyerini benimsetmek	2	18
İşe uygun personel almak	1	9
Rotasyon	1	9
İş yükünü azaltmak	1	9
Ücret artışı	1	9
Motivasyonu Arttırma (f 9)	9	100
Eğitim Verme (f 5)	5	100
Toplantı Yapma (İletişim) (f 2)	2	100
Toplam	27	100
İndisler: k:Kod; t:Tema		

Tablo 16’da görüldüğü üzere araştırma bulgularına göre çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltmek için çalışma şartlarının iyileştirilmesi birinci sırada gelmektedir. Bu kapsamda %28 ile iş yapım kurallarını düzeltme başta gelmektedir. Bunu sırasıyla; %18’ lik oranlarla yeterli sayıda personelle çalışmak ile işi ve işyerini benimsetmek izlemektedir. Ardından %9 ile işe uygun personel almak, rotasyon, iş yükünü azaltmak ve ücret artışı gelmektedir. Çalışma şartları işletmenin fiziki yapısının iyileştirilmesinden çalışanların hak ve menfaatlerine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

Olumsuz davranışları düzeltmede İkinci tema “çalışanların motivasyonlarını artırma” dır. Bunun için adil yönetim anlayışı, kayırmacılığın olmaması, eşit işe eşit ücret uygulanması, herkesin aynı derecede hak ve menfaatlerden yararlanması gerekmektedir. Diğer temalar “eğitim verme” ve “toplantı yapma” ise çalışanların karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürmek için iletişim kurulmasını gerektirmektedir. Eğitim ve toplantı yoluyla çalışanların iletişimi yükseltilebilir, ihtiyaçları ve eksikleri tespit edilerek düzeltici faaliyetlere başvurulabilir.

Soru formu yönteminden farklı olarak odak grup görüşmesinde, ‘ihtiyaç duyduğunda izin verilmesi’ olumsuz davranışı düzeltmede önerilen bir başka ifade olmuştur.

7.3. Çalışanların Görüşleri

Çalışanların bakış açısından, yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışları, bu davranışlara karşı duyguları ve verdikleri tepkiler, bu davranışların nedenleri, yöneticilerin olumlu davranış geliştirmeleri için önerdikleri yollara ilişkin bulgular aşağıda açıklanmıştır.

7.3.1.Çalışanların Olumlu ve Olumsuz Bulduğu Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular

Çalışanlara bu kapsamda iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular; “Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan davranışları nelerdir? Yöneticinizin sizi mutsuz eden, kötü hissettiren, motivasyonunuzu olumsuz etkileyen davranışları nelerdir?” şeklindedir.

Alınan yanıtlar analiz edildiğinde, yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışları yine literatüre uygun olarak “işe yönelik davranışlar” ile “ilişkilere yönelik davranışlar” şeklinde iki ayrı temaya ayrılabilirdiği görülmüştür. Temalar, her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmek suretiyle oluşturulmuştur. Kodlar ise ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek sözcüklerden oluşmaktadır.

Tablo 17 çalışanların yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini göstermektedir. İçerik analiziyle yapılan kodlamalar ilgili temalar altında toplanmış, her bir kodun kelime tekrarından frekans sayısı yazılmıştır. Bunlara ilişkin tanımlama ve açıklamalar aşağıdaki gibidir.

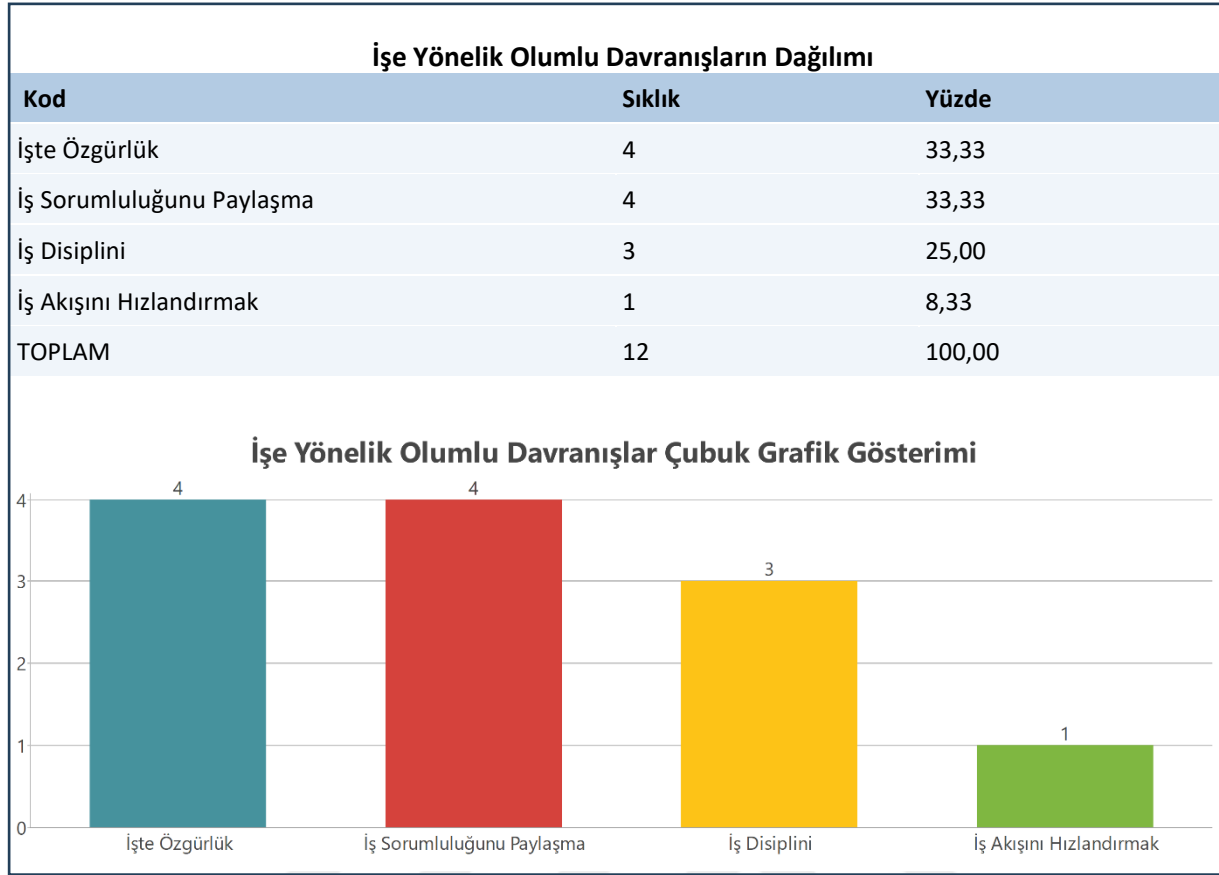
Tablo 7.7 Çalışanların, Yöneticilerinin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri

KOD / TEMA	F	%
ÇALIŞANLARI İYİ HİSSETTİREN / MOTİVE EDEN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI		
İşe Yönelik Olumlu Davranışlar		
İşte özgürlük	4	33
İş sorumluluğunu paylaşmak	4	33
İş disiplini	3	25
İş akışını hızlandırmak	1	8
Toplam	12	100
İlişkilere Yönelik Olumlu Davranışlar		
Nezaket (takdir, empati, değer verme, güler yüz, teşekkür, hoşgörü, sohbet, güzel söz söyleme, fikir alma)	26	38
Güvenme (sorumluluk ve yetki verme, özgür bırakma, baskı yapmama)	16	23
Pozitif yaklaşım (anlayışlı, yapıcı, çözümcü, ekip ruhu)	13	19
Destekleme	10	14
Eşit Muamele	3	4
Toplam	68	100
ÇALIŞANLARI KÖTÜ HİSSETTİREN / MOTİVASYONUNU BOZAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI		
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar		
İş Yoğunluğu/Yükü	2	66
İşe Uygun Eleman alınmaması	1	33
Toplam	3	100
İlişkilere Yönelik Olumsuz Davranışlar		
Nezaketsizlik	25	58
Çözüm Üretmeme	8	18
Menfaatini Gözetmesi	5	11
İletişim Kurmama	3	7
Ego/Kibir	2	4
Toplam	43	100
Genel Toplam	126	100

Tablo 17’den de anlaşılacağı üzere çalışanları iyi hissettiren/motive eden yönetici davranışları iki temada gruplanmıştır. Bunlar; “İşe yönelik olumlu davranışlar” ve “ilişkilere yönelik olumlu davranışlar” şeklinde olup, ilki 4 koddan ikincisi ise 5 koddan oluşmaktadır.

Ancak kelime sıklık sayısı “ilişkilere yönelik olumlu davranışta” çok daha fazladır (68). Bu çalışanları iyi hissettiren davranışların işten çok ilişkilerle ilgili olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre bunun olumlu yansıması değer verme, güven duyma ve destekleme şeklindedir.

Aşağıda Şekil 14, çalışanların bakış açısından kendilerini iyi hissettiren işe yönelik olumlu davranışlar temasının dağılımını, Şekil 15 ise ilişkilere yönelik olumlu davranışlar temasının dağılımını ayrı ayrı göstermektedir.



Şekil 8.4 Çalışanları İyi Hissettiren İşe Yönelik Olumlu Davranışların Dağılımı

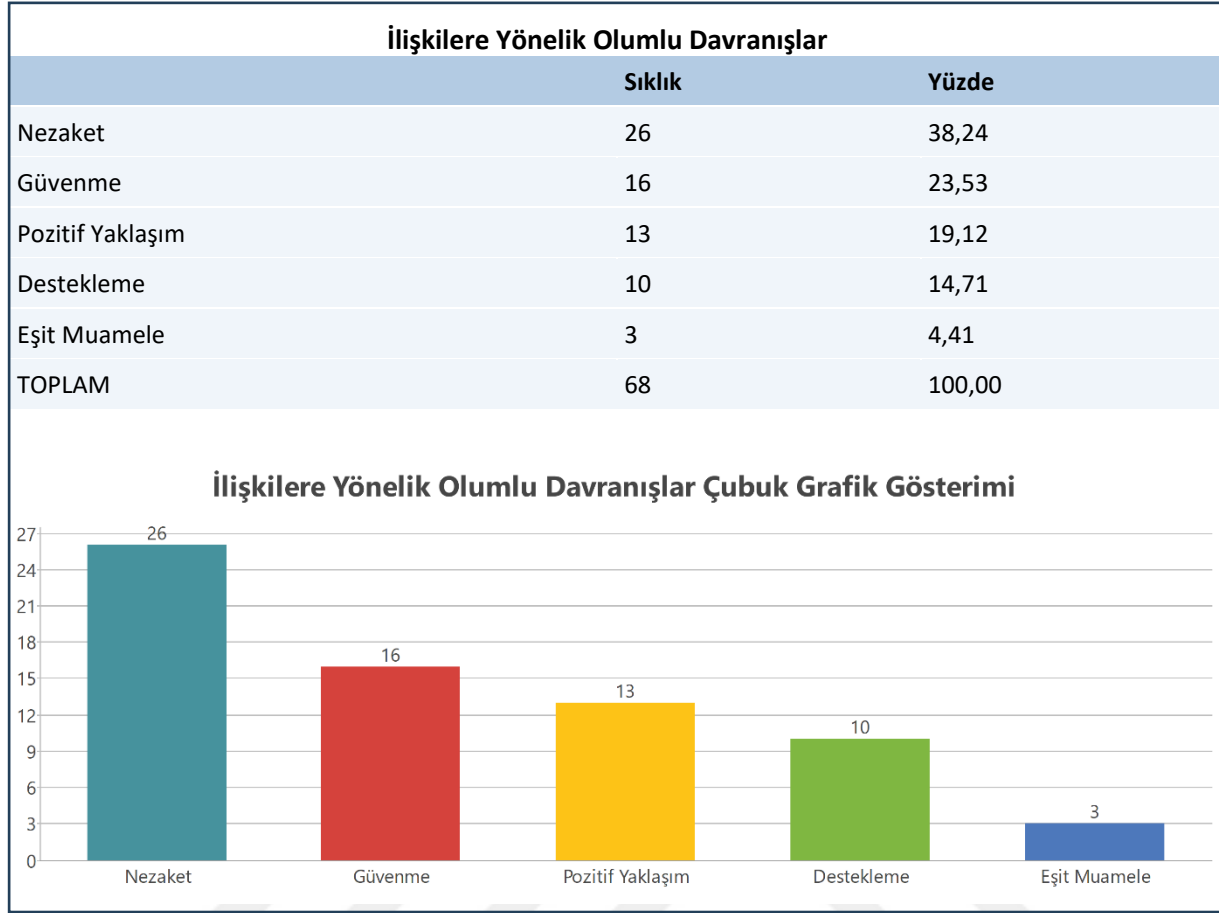
Şekil 14'ten de anlaşılacağı üzere yöneticilerin çalışanları iyi hissettiren veya motive eden işe yönelik olumlu davranışlardan en önemlisi %33,3 ile 'işte özgürlük' ve 'iş sorumluluğunu paylaşma' sayılmıştır. Bazı katılımcı çalışanlar, yöneticilerinden iş ortamında kendilerini özgür bırakmasını, baskı yapmamasını ve işin sorumluluğunu kendilerine bırakmasını istemektedirler.

Bu çalışanlardan birisinin *"İşlerimi planlamama müsaade etmesi, sorumluluğu bana bırakması beni mutlu ve motive ediyor"* şeklindeki ifadesi örnek verilebilir. Bu durum çalışanların öz güvenlerinin artmasını, yetki ve sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Akçakaya'ya göre (2010:147-148), bu durum personel güçlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullandıkları, olayları kontrol edebildikleri, organizasyon amaçlarına uygun davrandıkları durumları ifade etmektedir.

Çalışanları iyi hissettiren ikinci sıradaki yönetici davranışı, %25 ile 'iş disiplini' ve üçüncü sıradaki %8,3 ile 'iş akışını hızlandırma' davranışları sayılmıştır. Odak grup görüşmelerinde bunlara ilave olarak; iş planlaması, iş bölümü, işi öğretmesi, işi takip etmesi, kişisel sorunlarını işe yansıtması istenen olumlu iş davranışları olarak belirtilmiştir.

Şekil 15 çalışanları iyi hissettiren, motive eden yöneticilerinin ilişkilere yönelik olumlu davranışlarının oransal dağılımını göstermektedir.



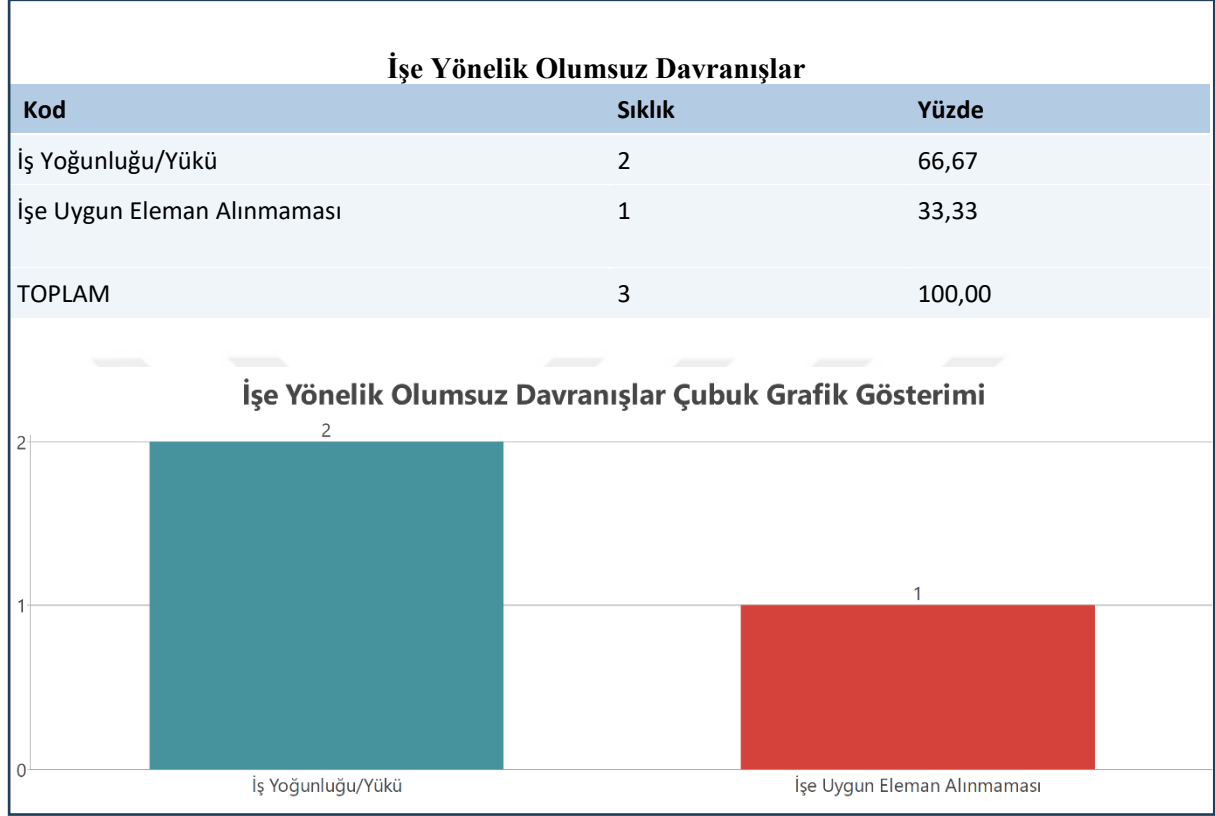
Şekil 8.5 Çalışanları İyi Hissettiren İlişkilere Yönelik Olumlu Davranışların Dağılımı

Şekil 15'ten de anlaşılacağı üzere çalışanları iyi hissettiren yönetici davranışlarından ilişkilere yönelik olumlu davranışlar temasında ilk sırada (%38,2) ile nezaket belirtilmiştir. Nezaket kapsamında takdir, empati, değer verme ve güler yüz öne çıkan kavramlardandır. Bu kavramları, teşekkür, hoşgörü, sohbet, güzel söz söyleme, fikir alma izlemiştir.

Bu kapsamda ikinci sırada; %23,5 ile “güven” gelmektedir. Güven kapsamında yöneticiler çalışanlara, sorumluluk verilmesi, yetki verme, baskı yapmama ve işte özgür bırakmaları gerektiği belirtilmiştir. Örneğin bir katılımcı *“Bana yakın olması ve güven duyması, sorunlarımı çözüm araması ve destek olması beni çok motive eder”*, bir başka katılımcı *“İşte destek olması, motive etmesi, hatalarımda destek olması ve teşekkür etmesi kendimi iyi hissetmemi sağlar”* şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Yücel’e göre (2006:83) güven kişisel ilişkilerde gerekli ve önemli olup örgütsel ilişkilerde ve ast-üst ilişkilerinde çok önemlidir. Çalışanların öğrenme ve yeniliğe açıklığını arttırmak için güven duymaları gerekmektedir.

Üçüncü olarak, çalışanları iyi hissettiren davranış %19 ile “pozitif yaklaşım” dır. Bunların dışında %14,7 ile “destekleme” ve %4,4 ile eşit muamele sayılmıştır. Odak grup görüşmelerinde sadece bir katılımcı “ücret artışı” nı kendini iyi hissettiren davranışlar arasında göstermiştir.

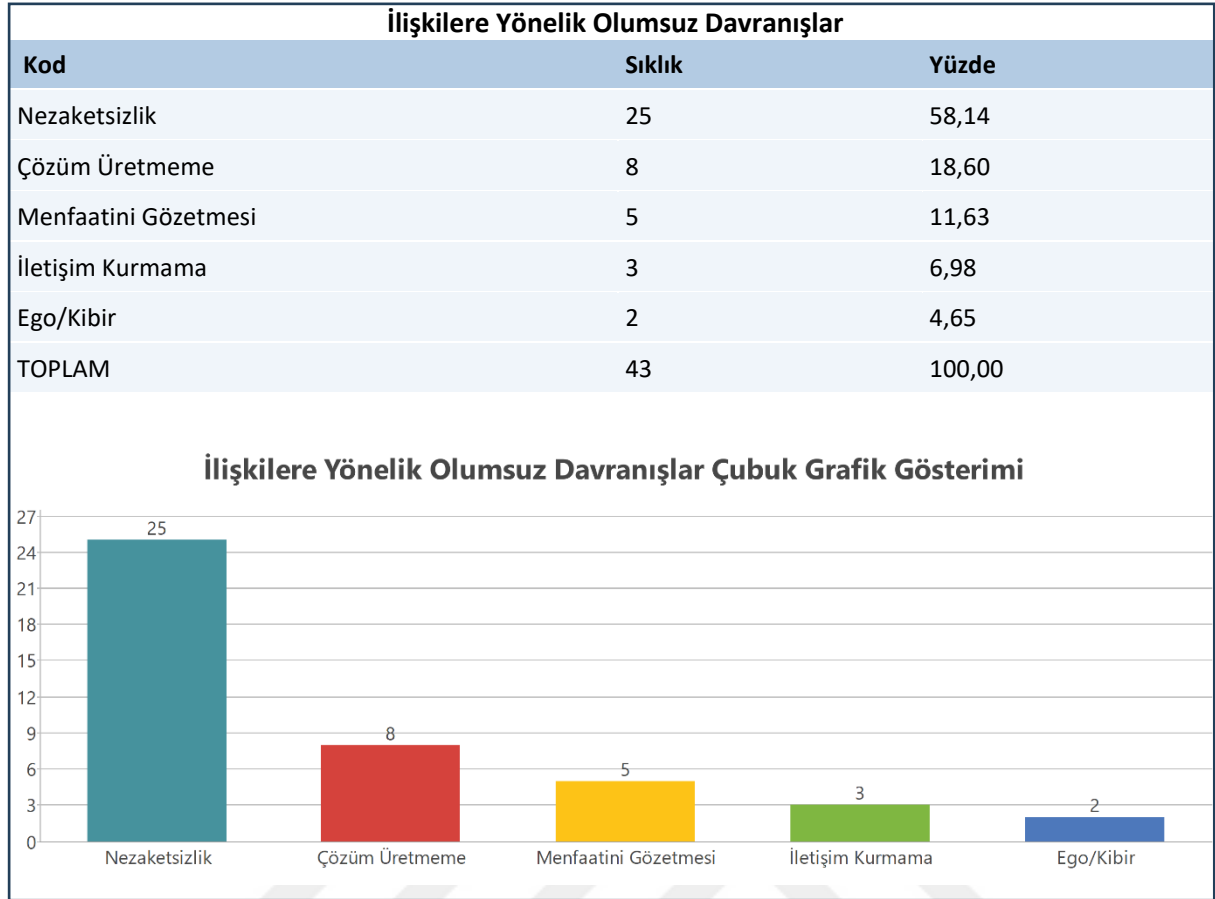
Benzer şekilde çalışanları kötü hissettiren/motivasyonunu bozan yönetici davranışları da iki temada gruplanmıştır. Bunlar; ‘‘İşe yönelik olumsuz davranışlar’’ ve ‘‘İlişkilere yönelik olumsuz davranışlar’’ temalarıdır. Şekil 16 çalışan bakış açısından kendilerini kötü hissettiren yöneticilerin işe yönelik olumsuz davranışlarını, Şekil 17 ise yöneticilerin ilişkilere yönelik olumsuz davranışlarının dağılımını göstermektedir.



Şekil 8.6 Çalışanları Kötü Hissettiren İşe Yönelik Olumsuz Davranışların Dağılımı

Şekil 16’dan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin işe yönelik olumsuz davranışlar temasında iki kod belirlenmiş olup sözcük sıklığı iş yükünde 2 işe uygun eleman alınmaması kodunun sıklık düzeyi 1 olup çok düşüktür. Çok az çalışan odak grup görüşmelerinde yine kötü hissettiren yönetici davranışları arasında; yoğun ve fazla iş yüküne maruz kalmalarını ve işe uygun eleman alınmamasını göstermişlerdir. Örneğin bir katılımcı *‘‘Benden daha fazlasını istediğinde, kapasitemi aşan işler istediğinde kendimi kötü hissediyorum’’* ifadesini kullanmıştır. Bu durum iş yükünü aşırı bulan çalışanların moral ve motivasyonunun bozmakta, iş verimliliğini düşürmekte, iş hatalarını arttırabilmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 17 çalışanları kötü hissettiren ve motivasyonlarını bozan yöneticilerinin ilişkilere yönelik olumsuz davranışlarını göstermektedir. Toplam 5 koddan oluşmakta olup, kodların sıklık düzeyi toplamda 43 dür. Bu durum, çalışanları kötü hissettiren davranışların işe yönelikten ziyade ilişkilere yönelik olduğunu açık farkla göstermektedir. İşe yönelik davranışların sıklık düzeyinin 3 olduğunu bir önceki şekilden hatırlayalım.



Şekil 8.7 Çalışanları Kötü Hissettiren İlişkilere Yönelik Olumsuz Davranışların Dağılımı

Şekil 17’den de anlaşılacağı üzere yöneticilerin ilişkilere yönelik olumsuz davranışlarından “nezaketsizlik” kodu 25 sıklık düzeyi ve %58’lik oranla diğer kodlara fark atmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerin karanlık yüzünün en fazla nezaketsizlik şeklinde ortaya çıktığı görüşünü paylaşmaktadır. Nezaketsizlik kapsamında kötü sözler kullanma, agresif tutum, ani tepki veya sinir, bağırma, takdir etmeme ve samimiyetsiz davranış sayılmıştır. Örneğin bir katılımcı *“Kızması, kötü konuşması, hakaret, bağırma, baskı ve mobbing uygulaması, kapasitemin altında iş vermesi ve gelişimimi desteklemesi benim olumsuz yönümü besler”*, bir başka katılımcı *“Olumsuz durumlarda bağırma, hakaret, tek hatada tüm başarıların görmezden gelinmesi kendimi kötü hissettirir”* şeklinde ifadeler kullanmıştır.

İkinci olarak %18,6 ile “çözüm üretmemek” olarak kodlanan davranış, sorunu çözmek hatayı yanlış göstermek yerine sorumluluğu çalışana yıkmak olarak betimlenmiştir. Diğer kötü hissettiren olumsuz tutum ve yaklaşımda sırasıyla; menfaatini gözetmesi (11,6), iletişim kurmama (%7) ve ego/kibir (%4,7) belirtilmiştir.

Soru formu yönteminden farklı olarak odak grup görüşmelerinde çalışanları kötü hissettiren, motivasyonlarını olumsuz etkileyen yönetici davranışlarına ek olarak şunlar ifade edilmiştir. Bu kapsamda; işi öğretmemesi, kişisel sorunları işe yansıtması, işe fazla müdahale etmesi olumsuz davranışlar olarak gösterilmiştir.

Yine odak grup görüşmelerinde “nezaketsizlik” kapsamında; küçük görme, tavır alma, saygısızlık, sözünde durmama, tek taraflı dinleme, hakaret, yüksek sesle konuşma, argo söz kullanma sayılmıştır.

“Ego” olarak kodlanan diğer olumsuz yönetici davranışı kapsamında; bencillik, kibir, ben dilini kullanmak, çıkarıcılık, başarıyı kendine mal etme sayılmıştır. Ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık, adil olmama, tutarsızlık belirtilen olumsuz davranışlar arasındadır.

7.3.2.Çalışanların yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışlarına gösterdikleri duygular ve tepkiler ile ilgili bulgular

Çalışanlara bu kapsamda dört soru yöneltilmiştir. Bu sorular ‘‘Bağlı olduğunuz yöneticinin olumlu yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Yöneticinizin bu olumlu davranışlarına nasıl tepkiler veriyorsunuz? Ve Yöneticinizin olumsuz yönleri size ne hissettiriyor? Yöneticilerinizin olumsuz davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? ‘’ şeklindedir. Yanıtlar içerik analizine tabi tutulduğunda, sorulara uygun olarak yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışlarının yansısını duygular ve tepkiler şeklinde iki ayrı temaya ayırmanın uygun olacağı düşünülmüştür. Temalar, her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmek suretiyle oluşturulmuştur. Kodlar ise ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek sözcüklerden oluşmaktadır. Kodlar “duygu” ve “tepki” temaları altında toplanmış ve her bir kodun sözcük sıklığı (frekans sayısı) yazılmıştır. Anlaşılabacağı üzere, sözcük sıklığı düzeyi en yüksek, duygu ve tepkilerle ilgili çıkmıştır.

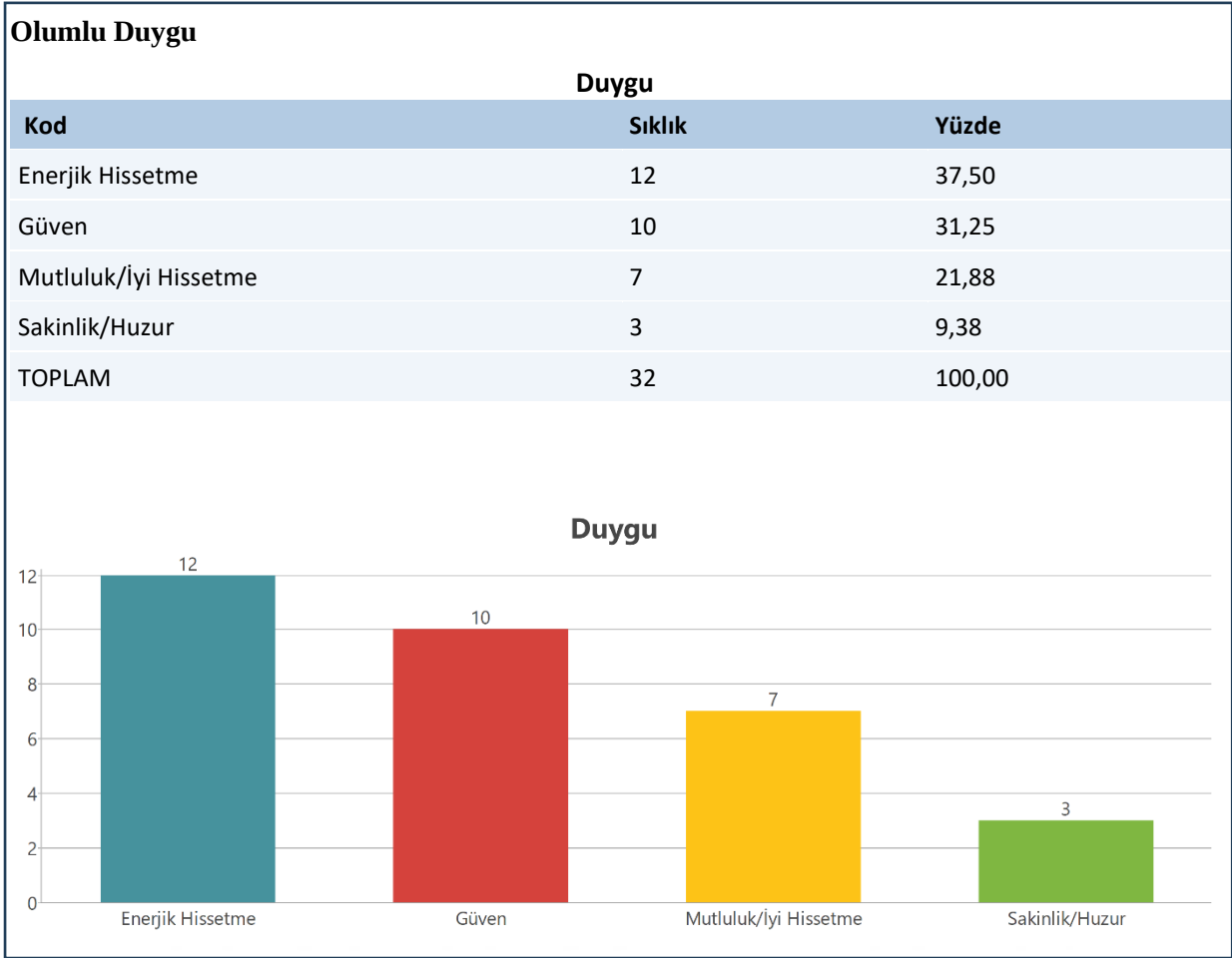
Tablo 18 çalışanların yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışlarına gösterdikleri duygu ve tepkileri göstermektedir.

Tablo 7.8 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Duygu ve Tepkiler

KOD / TEMA	F	%
ÇALIŞANLARI İYİ HİSSETTİREN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ YANSISI (f 115)		
Duygu (f 32)		
Enerjik Hissetme	12	37
Güven	10	31
Mutluluk/İyi Hissetme	7	22
Sakinlik/Huzur	3	10
Toplam	32	100
Tepki (f 83)		
Verimlilik Artışı	52	63
Bağlılık ve Aidiyet (İşe/İşletmeye)	11	13
Motivasyon	11	13
İletişimin Artması	6	7
Sorunları Çözme	3	4
Toplam	83	100
ÇALIŞANLARI KÖTÜ HİSSETTİREN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ YANSISI (f 89)		
Duygu (f 16)		
Mutsuzluk/Huzursuzluk	12	75
Güvensizlik	2	12,5
Stres/Panik	2	12,5
Toplam	16	100
Tepki (f 73)		
Verimsiz Çalışma	19	26
Moralsızlık/Motivasyonsuzluk	14	19
Konuşma	13	18
Sessizlik	11	15
Bağlılıkta Azalma	8	11
İşten ayrılma Düşüncesi	5	7
Özeleştirme Yapma	2	3
Hata Yapma	1	1
Toplam	73	100
Genel Toplam	89	100

Tablo 18’ den de anlaşılacağı üzere çalışanlar yöneticilerinin olumlu davranışlarına duygu ve tepki davranışlarını göstermektedirler. Bunlardan duygu teması 4 koddan, tepki teması ise 5 koddan oluşmaktadır. Ancak kelime sıklık düzeyi “Tepkiler” temasında çok daha fazladır (83). Bu durumda çalışanların yöneticilerin olumlu davranışlarına duygu davranışından çok tepki davranışı gösterdiklerini söyleyebiliriz.

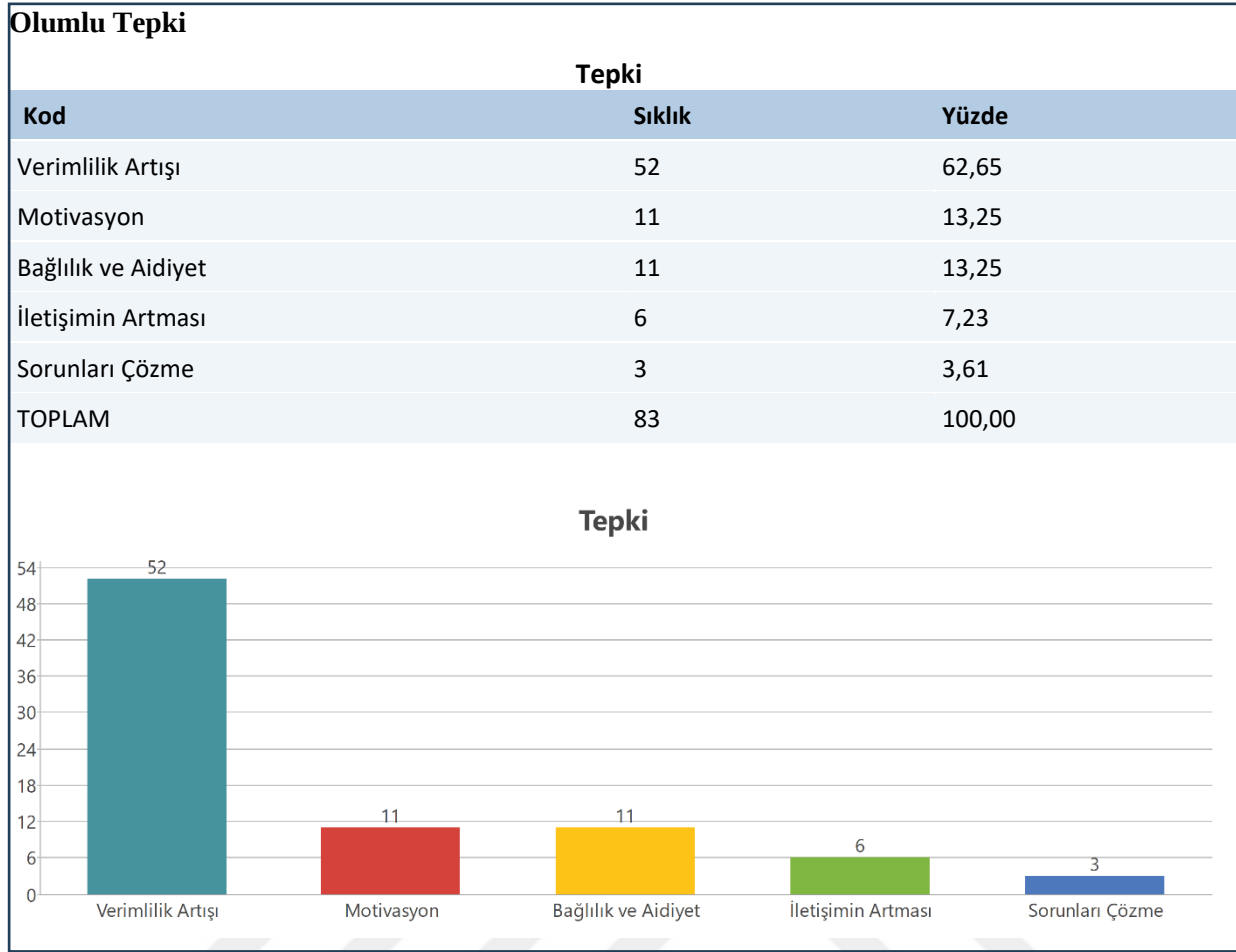
Aynı tabloda benzer şekilde çalışanlar yöneticilerin olumsuz davranışlarına duygu ve tepki davranışlarını göstermektedirler. Bunlardan duygu teması 3 koddan, tepki teması ise 8 koddan oluşmaktadır. Ancak kelime sıklık sayısı “Tepki” temasında çok daha fazladır (73). Bu durum çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranışlarının duygu davranışından çok tepki davranışı şeklinde olduğunu göstermektedir. Şekil 18 çalışanların yöneticilerin olumlu davranışları karşısında hissettikleri duyguları, Şekil 19 ise yöneticilerin olumlu davranışlarına hangi tepkileri verdiklerini ayrı ayrı sıklık düzeyleri ve yüzdesel dağılımlarıyla göstermektedir.



Şekil 8.8 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarına Gösterdikleri Duyguların Dağılımı

Şekil-18’den de anlaşılacağı üzere çalışanları iyi hissettiren yönetici davranışlarından “duygu” teması; enerjik hissetme, güven, mutluluk ve sakinlik olmak üzere 4 koddan oluşmuştur. Oransal olarak %37,5 ile ‘enerjik hissetme’ öne çıkmıştır. Ardından sırasıyla, çalışanların güven (%31,3), mutluluk (%21,9) ve sakinlik/huzur (%9,4) hissettikleri saptanmıştır.

Örneğin bir katılımcı *“Pozitif etkiliyor beni, güven duyuyorum, kendimi iyi hissediyorum verimim artıyor ve daha fazla çabaıyorum”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yükselmesine, pozitif düşüncelerine, böylece verimlerinin yükselmesine ve daha fazla emek harcamalarına sebep olmaktadır. Enerjik hissetme, iş yerinde yönetici ve çalışanlar için çok önemli bir rol oynayan motivasyon, iş tatmini, performans ve üretkenlik gibi faktörleri etkileyen psikolojik bir duygu durumudur.



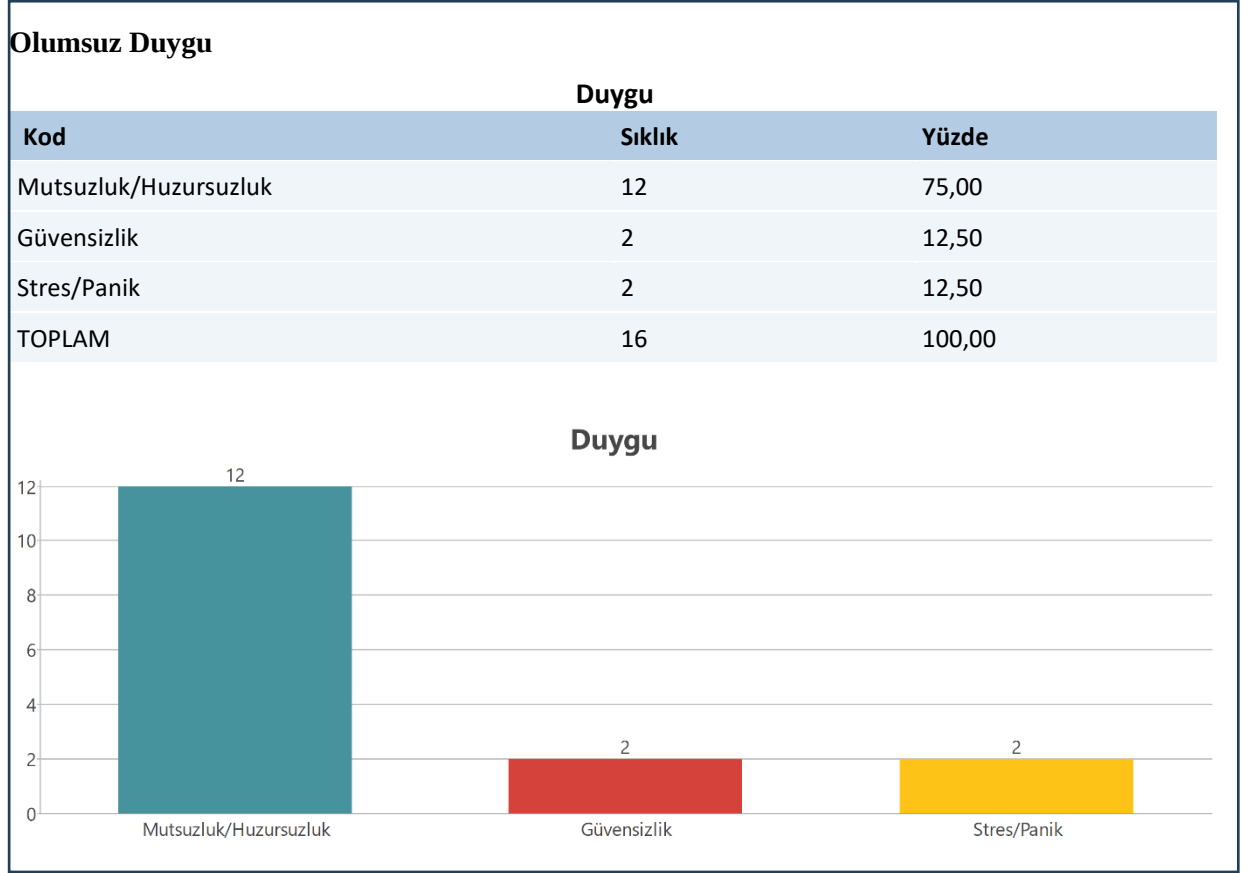
Şekil 8.9 Çalışanların Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarına Gösterdikleri Tepkilerin Dağılımı

Şekil-19’ da görüldüğü üzere çalışanların yöneticilerinin olumlu/aydınlık davranışlarına karşı geliştirdikleri “tepki” teması 5 koddan oluşmuş, “verimlilik artışı” kodu, 52 sıklık sayısı ve %62,7’lik yüzdelik oranla önemli farkla önde çıkmıştır. Verimlilik, işletme yönetiminde en sık tekrar edilen kavram olup, en çok arzu edilen davranışlar arasındadır. İkinci sırada ‘bağlılık ve aidiyet’ ile ‘motivasyon’ çıkmıştır. (%13,3). Çalışanlar, yöneticilerin aydınlık yüzlerine karşı, kendilerinin motivasyonunu artmış olarak ve işlerine ve işletmelerine aidiyet ve bağlılık göstererek tepki vermektedirler.

Örneğin bir katılımcı **“İşe ve işletmeye bağlılığım artıyor, daha verimli oluyorum ve motivasyonum artıyor, daha çok çalışıyorum”** şeklinde ifadeler kullanmıştır. Bu durum çalışanlarda örgütsel vatandaşlığın ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar daha fazla üretmekte, mutlu çalışmaktalar ve sürdürülebilir bir insan kaynağı yapısı oluşmaktadır.

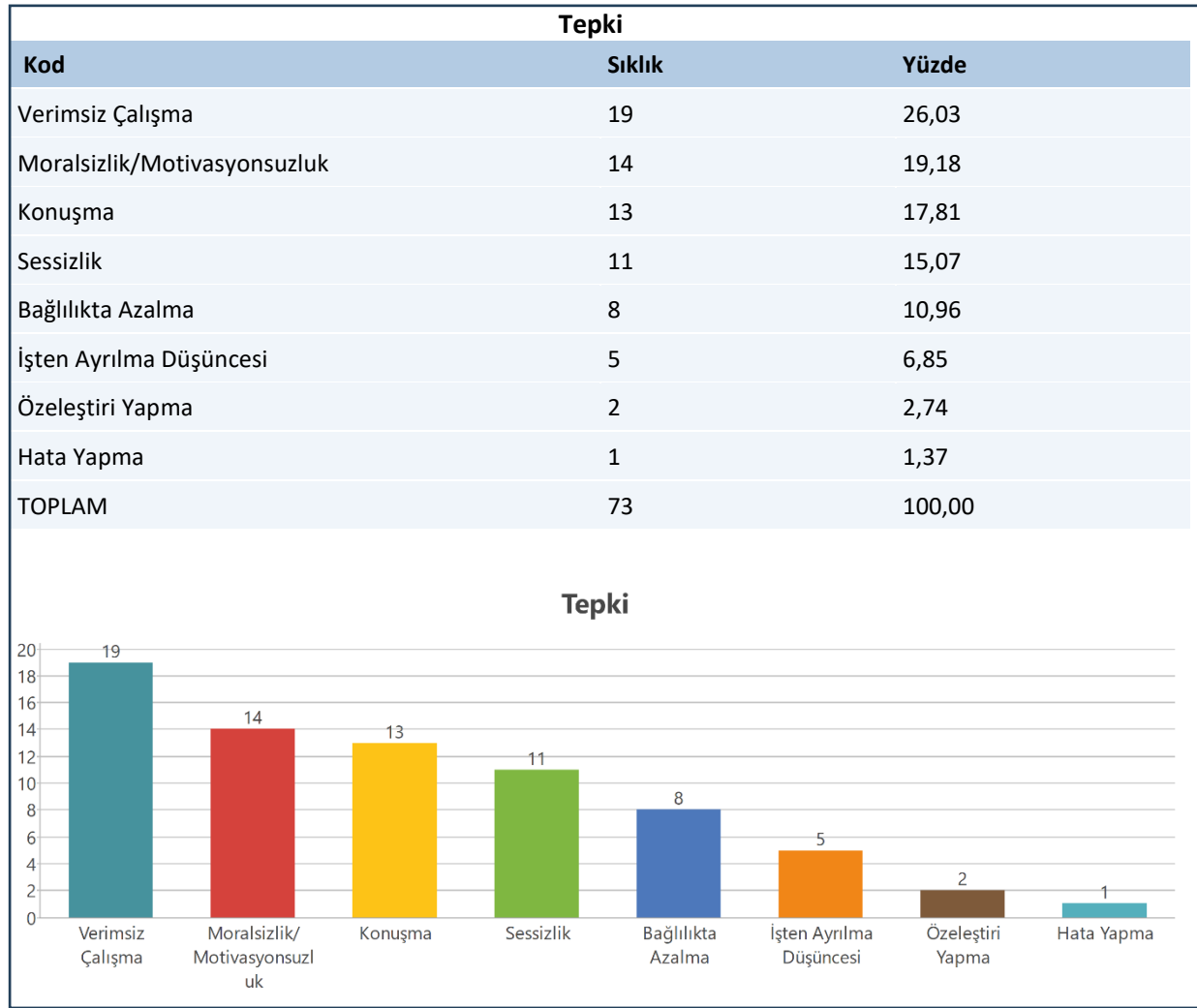
Bunların dışında sırayla ‘iletişimin artması’ (%7,2) ve ‘sorunları çözme’ (%3,6) olumlu tepkiler olarak belirlenmiştir. Odak grup görüşmelerinde ilaveten; fedakarlık, özverili çalışma, kendini geliştirme olumlu tepkiler olarak sayılmıştır. Yöneticilerinin karanlık/olumsuz davranışlarının çalışanlarına yansımaları, yine olumsuz duygu ve olumsuz tepki temaları altında toplanmıştır.

Aşağıda yer alan Şekil 20, yöneticilerin olumsuz davranışları karşısında çalışanların hissettikleri duyguların, Şekil 21 yöneticilerin olumsuz davranışlarına çalışanların gösterdiği tepkilerin kod ile sıklık ve yüzdesel dağılımını göstermektedir



Şekil 8.10 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Duyguların Dağılımı

Şekil-20’ de görüldüğü üzere çalışanları kötü hissettiren yönetici davranışlarından duygu temasında 12 sıklık düzeyi ve %75’lik oranla “Mutsuzluk/Huzursuzluk” kodu öne çıkmıştır. Örneğin bir katılımcı *“Krizlerde mobbing yapması, ayrımcılık yapması, aşırı tepki vermesi, gelişimime engel olması, kırıcı olması beni çok huzursuz ediyor”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. Bu olumsuz davranışlar çalışanları örgütten uzaklaştırmakta, bağlılıklarının ve güvenlerinin azalmasına sebep olmaktadır. İkinci olarak çalışanlar yöneticilerin karanlık yüzüne karşı %12,5 ile güvensizlik ve stres/panik duygusu beslemişlerdir. Olumsuz yönetici davranışları çalışanlarda istenmedik duyguların gelişmesine neden olmaktadır. Bu olumsuz duyguların özellikle hizmet sektöründe performans ve verimlilik üzerinde etkili olacağı tahmin edilebilir. Fayol, yetersiz yöneticilerin kötü hisleri beslemelerinin an meselesi olduğunu ifade eder (Fayol, 2005: 126)



Şekil 8.11 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarına Gösterdikleri Tepkilerin Dağılımı

Şekil-21’de görüleceği üzere çalışanların yöneticilerinin olumsuz/karanlık(kötü hissettiren/demorize eden) davranışlarına karşı geliştirdikleri “tepki” temasında 8 kod (davranış) yer almıştır. Bunlar arasından en fazla sıklık alan kod ‘verimsiz çalışma’ (%26) olmuştur.

Çalışanlar yöneticilerin karanlık yüzüne karşı verimsiz çalışarak tepki vermektedirler. Katılımcı çalışanlar verimsiz çalışma ile işi aksatma ve başarılarının düşmesini kastetmişlerdir. Buna performans düşürme de denilmektedir. Örneğin bir katılımcı *“Motivasyon kaybı oluyor, işe konsantre olamıyorum, dikkatim dağınıyor”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. Bu durum da, çalışanların hata yapma ihtimallerini, müşteri şikayetlerini arttırabilmekte ve onları yönetici ile karşı karşıya getirebilmektedir. Üstün ve Tatlı’ya göre (2020:499), çalışanların bilinçli olarak performanslarını ve verimliliklerini düşürmeleri, motivasyon kaybı sonucunda olmaktadır. Bilinçli olarak işleri yavaşlatmakta, işten uzaklaşmakta ve sorumluluklarını asgari düzeyde yerine getirmektedirler.

Çalışanları kötü hissettiren yönetici davranışlarına verilen tepki temasında ikinci sırada ‘moralsizlik/motivasyonsuzluk’ (%19,2) yer almaktadır.

Bunların dışında çalışanları kötü hissettiren yönetici davranışları sırasıyla ‘‘konuşma’’ (%17,8), ‘‘sessizlik’’ (15,1), ‘‘bağlılıkta azalma’’ (11), ‘‘işten ayrılma düşüncesi’’ (%6,8), ‘‘özeleştirme yapma’’ (%2,7) ve ‘‘hata yapma’’ (%1,4) olumsuz tepkiler olarak belirtilmiştir. Örneğin bir katılımcı *‘‘Motivasyonum azalır, işe sevgim azalır, konuşurum ve sorunlarımı anlatırım, düzeltemezsem işten ayrılmayı da düşünebilirim’’* şeklinde ifadeler kullanmıştır. Yöneticisinin olumsuz davranışı karşısında çalışanın ‘‘konuşma’’ davranışı ‘‘sessiz kalma’’ davranışından bir tık önde çıkmıştır. Bu olumlu olarak karşılanmalıdır. Hatta yöneticiler memnuniyetsizlikleri açıkça konuşmaları yönünde çalışanlarını teşvik etmelidir.

7.3.3.Çalışan açısından Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenlere İlişkin Bulgular

Çalışanlara bu kapsamda iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ‘‘ Yöneticilerinizin olumlu yanları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır? Yöneticilerin olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır? şeklindedir. Alınan yanıtlar analiz edildiğinde yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışları örgütsel nedenler ve kişisel nedenler şeklinde iki ayrı temaya ayrılmıştır. Temalar, her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmek suretiyle oluşturulmuştur. Kodlar ise ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek sözcüklerden oluşmaktadır.

Tablo 19 da çalışanların yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler ‘‘örgütsel nedenler’’ ve ‘‘kişisel nedenler’’ temalarına ayrılarak gösterilmiştir. Kodlar ‘‘örgütsel’’ ve ‘‘kişisel’’ temaları altında toplanmış ve her bir kodun sözcük sıklığı yazılmıştır. Anlaşılacağı üzere, sözcük sıklığı en yüksek, örgütsel nedenler ile ilgili çıkmıştır.

Tablo 7.9 Çalışan Gözünden Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Nedenler

KOD / TEMA	F	%
OLUMLU DAVRANIŞLAR (f 38)		
Örgütsel Nedenler (f 27)		
İş Sorunu Yoksa/Sorun Yoksa	17	63
Çalışana Güveniyorsa	4	15
Takım Çalışması Yapıyorsa	4	15
İşe Hakimse	1	3,5
Stres Yoksa	1	3,5
Toplam	27	100
Kişisel Nedenler (f 11)		
Yardım İstemediğimizde	3	28
İteatkarsa	2	18
Menfaati Önplandaysa	2	18
Üst Yönetimle Sorun Yoksa	1	9
Empati Kurduğunda	1	9
Önyargısız Olduğunda	1	9
Sorumluluk Üstlendiğinde	1	9
Toplam	11	100
OLUMSUZ DAVRANIŞLAR (f 95)		
Örgütsel Nedenler (f 50)		
İş Sorunlarında / Kriz Anlarında	27	54
İş Yoğunluğu	9	18
Çatışma	4	8
Üst Baskısı	3	6
İşe Odaklanmama	3	6
Müşteri Şikayeti	2	4
İşi Sevmeme	1	2
Kültürel Farklılıklar	1	2
Toplam	50	100
Kişisel Nedenler (f 45)		
Kişilik Sorunları	10	28
Sinirlilik/ Agresiflik	7	20
Psikolojik/Kişilik Sorunlar	5	14
İletişim Sorunu	5	14
Disiplinsizlik/yetersizlik	4	11
Ego ve Kibir	3	8
İyi Niyetin Suistimal Edilmesi	1	5
Toplam	35	100
GENEL TOPLAM	123	100

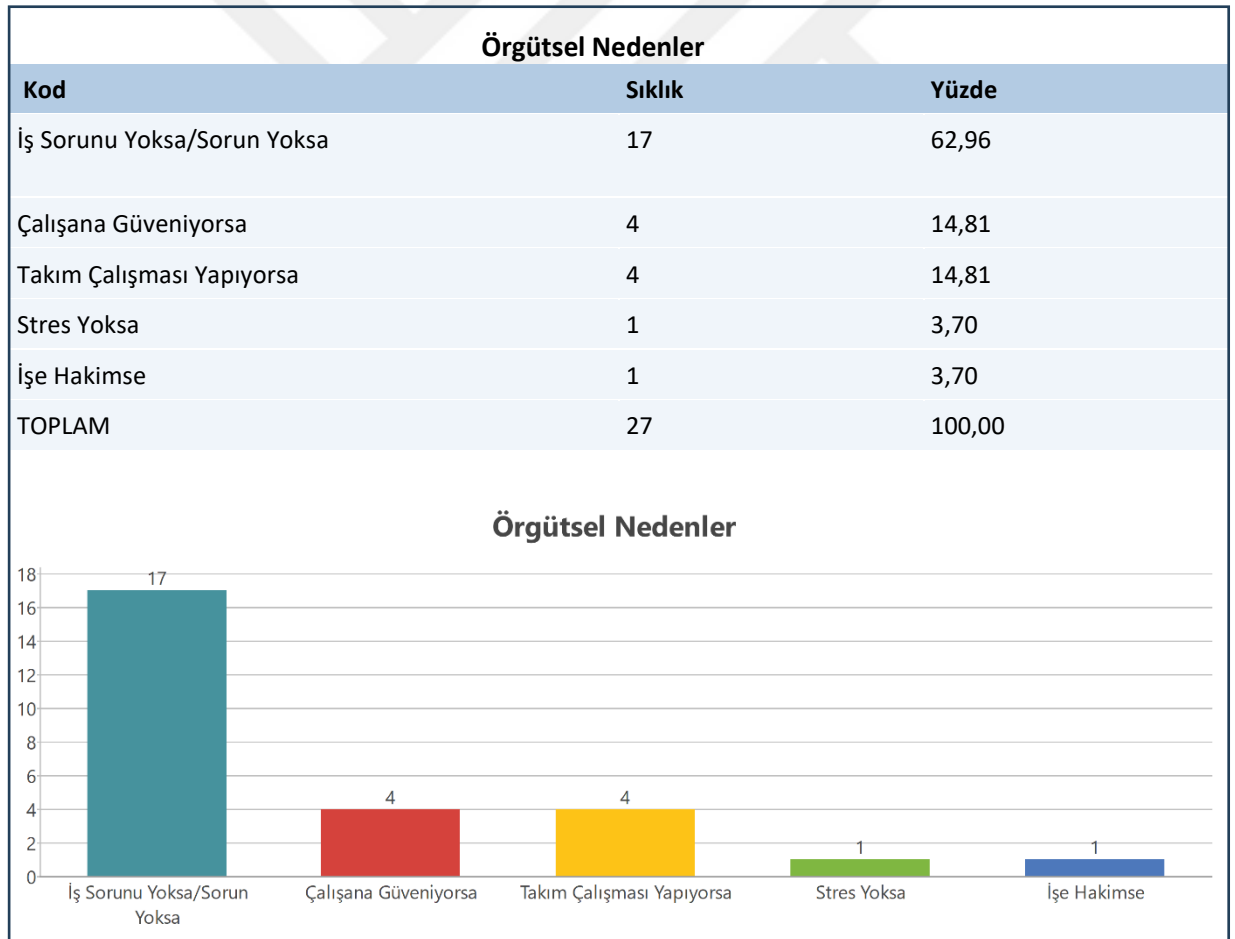
Tablo 19'dan da anlaşılacağı üzere çalışanlar yöneticilerinin olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenleri örgütsel ve kişisel nedenler şeklinde ikiye ayırmışlardır. Bu temalardan ilki 5 koddan ikincisi ise 7 koddan oluşmaktadır. Ancak kelime sıklığı “Örgütsel Nedenler” temasında çok daha fazladır (27). Bu durumda çalışanların yöneticilerinin olumlu davranışlarının kişisel nedenlerden çok örgütsel nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Benzer şekilde çalışanlar yöneticilerinin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenleri de örgütsel ve kişisel nedenler şeklinde ikiye ayırmışlardır. Bu temalardan ilki 8 koddan, ikincisi 7 koddan oluşmaktadır. Ancak kelime sıklık sayısı “Örgütsel Nedenler” temasında çok daha fazladır (50). Bu durumda çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin kişisel nedenlerden çok örgütsel nedenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin; işlerin sorunsuz yapılmasını ve iş ortamında stresin azalmasını, yöneticilerin iş konusunda bilgili olmasını, ekip çalışması yapmalarını ve çalışanlara güven duymalarını sağlamaktadır.

Benzer şekilde yöneticilerinin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenlerin; kriz anlarında, işlerin yoğun olduğunda ve stres olduğunda, mobbing yapıldığında, müşteri şikayetleri olduğunda, düşünce farklılıklarında ve yöneticilerin işi sevmemesi ve odaklanmaması durumlarında ortaya çıktığı söylenebilir.

Şekil 22 yöneticilerin aydınlık yüzünü ortaya çıkaran örgütsel nedenleri Şekil 23 ise kişisel nedenleri çalışan bakış açısından yansıtmaktadır.



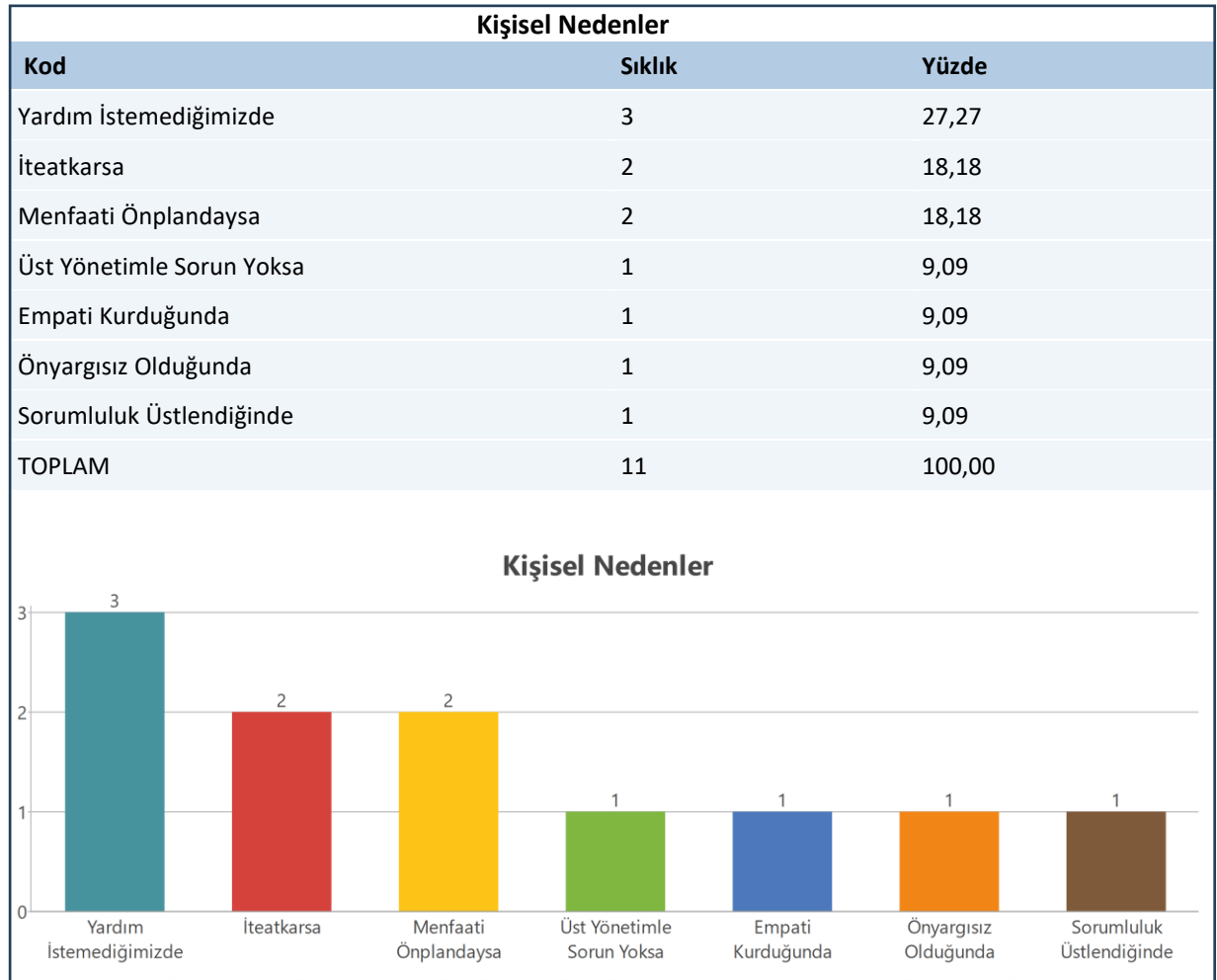
Şekil 8.12 Çalışan Bakış Açısından Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 22’de görüleceği üzere yöneticilerin olumlu davranışlarını tetikleyen örgütsel nedenler 5 koddan oluşmuştur. Çalışan gözünden yöneticilerin olumlu davranışlarını ortaya çıkartan örgütsel nedenlerden en fazla öne çıkan %63 ile “iş sorunu yoksa/sorun yoksa” kodu olmuştur.

Yöneticilerin aydınlık yüzünün oluşmasını sağlayan örgütsel nedenlerin başında işlerin yolunda gitmesi, iş sorunlarının olmaması gösterilmiştir. Odak grup görüşmesinde benzer şekilde “kaygısı yoksa ve işler zamanında yapılıyorsa” yöneticinin aydınlık yüzünün ortaya çıkacağı belirtilmiştir. Yöneticiler işlerde sorun yoksa ve stresten uzak olduklarında aydınlık yüzlerini çalışanlara göstermekteler. İşlerde sorun olmaması yönetici çalışan arasında güvenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, çalışanların yöneticileri ile iletişim kurmasını, performans ve motivasyonlarının artmasını sağlayabilmektedir. Korkmaz ve Altınbaş’a göre (2024:95), örgütlerde güven iş sorunlarının olduğu, olayların gelişiminin belirsiz olduğu, güç durumlar karşısında çalışanların sorunların çözümüne dönük pozitif beklentisidir. Yönetici ve çalışan arasında güven oluşması için yönetici uygulamalarının çalışanların zararına olmaması gerekmektedir.

Örneğin bir katılımcı ***“İşlerde sorun yoksa, personeller uyumlu çalışıyorlarsa, iletişim iyi olduğunda yöneticilerin aydınlık yüzü ortaya çıkar ve çalışanlarına daha anlayışlı ve dostça yaklaşır”*** şeklinde ifadeler kullanılmıştır. Bu durum, işler rayında ise ilişkilerin de rayında gidebileceğini göstermektedir.

İkinci olarak en fazla tekrar eden kelime %14,8 ile “çalışana güveniyorsa ve takım çalışması yapıyorsa” belirtilmiştir. Bunların dışında sırasıyla %3,7 ile “işe hakimse” ve “stres yoksa” belirtilmiştir. Odak grup görüşmesinde ayrıca huzurlu iş ortamı, müşteri memnuniyeti, ücret ve yan hakların iyi olması, çalışanların kurallara uyması, işin planlandığı gibi yürümesi, üstlerin performans baskısının olmaması durumları yöneticilerin aydınlık yüzünü ortaya çıkaran nedenler olarak gösterilmiştir.

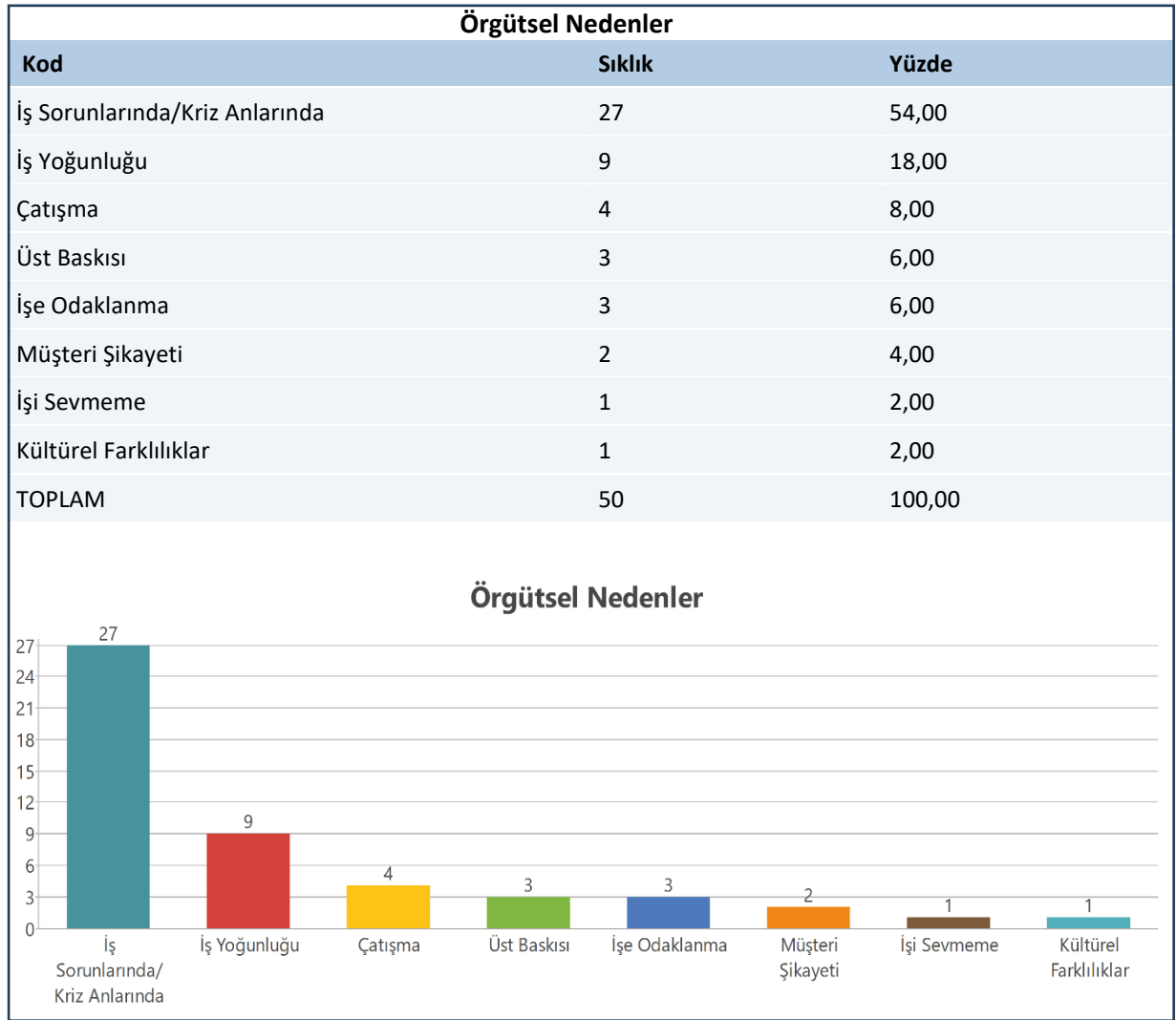


Şekil 8.14 Çalışan Bakış Açısından Yöneticilerinin Olumlu Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 23’de görüleceği üzere çalışanlara göre kişisel ya da öznel nedenler yöneticilerin olumlu davranışlarında rol oynayabilmektedir. Kişisel nedenler 7 koddan oluşmuştur. Bunların sıklık sayısı çok düşük olup; %27,3 ile “çalışan problemleri çözdiğünde/yardım istemediğinde”, %18,2 ile “çalışan iteatkarsa” ve “menfaati ön plandaysa”, bunların dışında %9 ile “üst yönetimle sorun yoksa”, “empati kurduğunda”, “ön yargısız olduğunda”, “sorumluluk üstlendiğinde” şeklindedir.

Çalışanın bir sorun çıktığında yöneticiden yardım istemeden çözüme kavuşturması yöneticiyi memnun etmekte ve olumlu davranış sergilemesine neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda özgüven duygusunu geliştirmekte ve kişisel gelişimlerini arttırmaktadır. Örneğin bir katılımcı *“Başarılı olduğumda, işlerde sorun yoksa, yöneticimin kendi yükünü azalttığımda, sorunu ona iletmeden çözdüğümde veya kolaylaştırdığımda aydınlık yüzü ortaya çıkıyor”* ifadesinde bulunmuştur. Odak grup yönteminde görüşme yönteminden farklı olarak, mutluydu ve huzurluydu, takdir ediliyorsa, kişisel ve aile sorunu yoksa, çalışanına güvendiğinde ifadelerine yer verilmiştir.

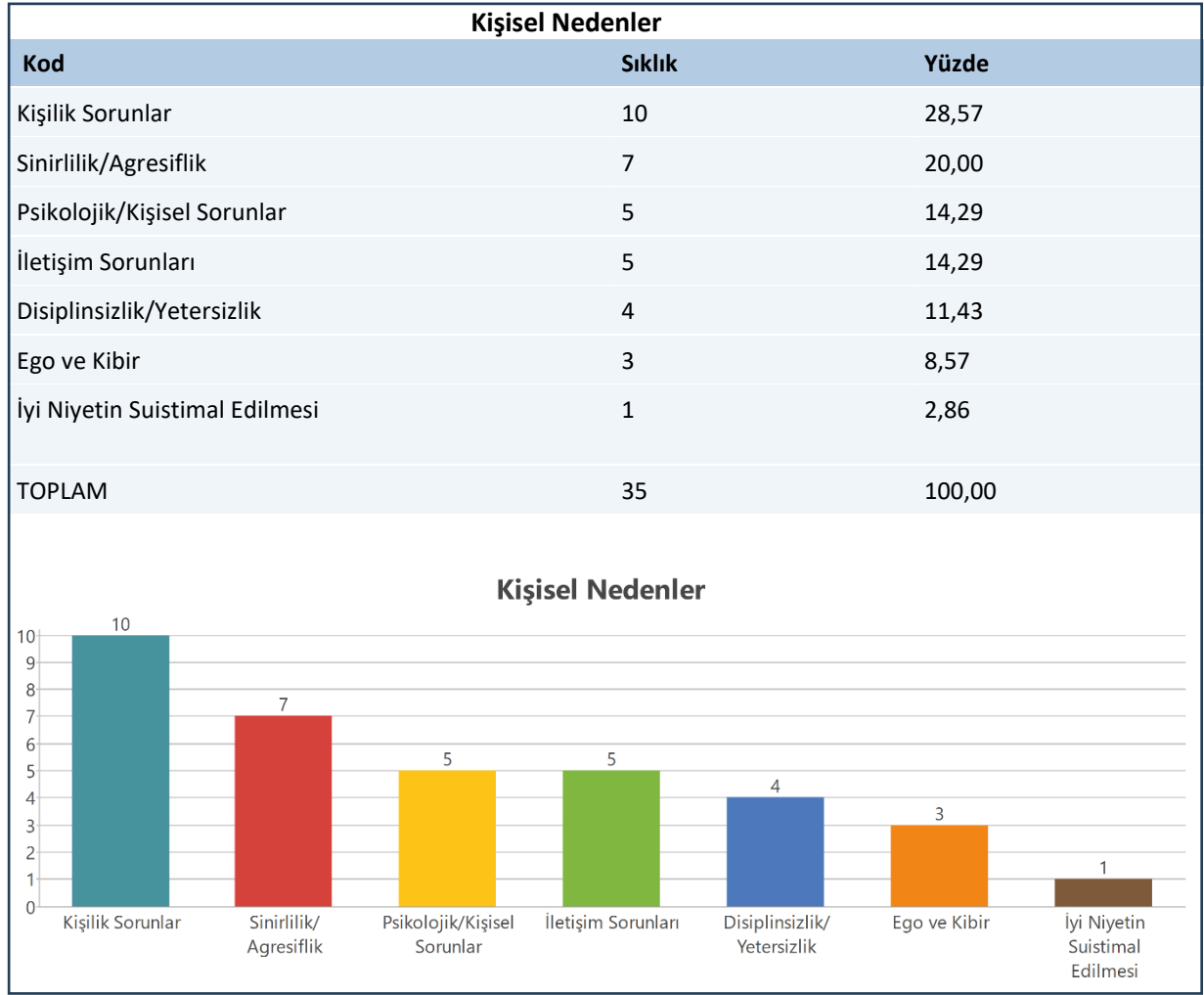
Aşağıda yer alan Şekil 24, yöneticilerin olumsuz davranışlarını/karanlık yüzünü ortaya çıkaran örgütsel nedenleri, Şekil 25 ise kişisel nedenleri kod, sıklık ve yüzdesel dağılım olarak göstermektedir.



Şekil 8.15 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Örgütsel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 24'ten anlaşılacağı üzere çalışan gözünden yöneticilerin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler daha ziyade örgütsel nedenlerdir. Örgütsel nedenler teması 8 koddan oluşmuştur. Sıklık sayısı en yüksek kod, “iş sorunlarında/kriz anlarında” (%54) olmuştur. Yöneticiler işlerde sorun varsa ve kriz anlarında karanlık yüzlerini göstermektedirler. Yöneticiler işlerde sorun olduğunda hem üst baskısı hemde müşteri şikayetleri nedeniyle asabileşmekte, olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler. Yılmaz’a göre (2019:3) yöneticiler karanlık özelliklerini baskırlar. Bu özellikler stres altında, başarıları tehlikeye girdiğinde, iş sorunları ve kriz anlarında ortaya çıkmakta ve yöneticilerin karanlık yüzü olarak yansımaktadır.

İkinci sırada çıkan örgütsel neden, %18’lik oranla “iş yoğunluğu”dur. Bunların dışında sırasıyla sayılan örgütsel nedenler “çatışma”(%8), “üst baskısı ve işe odaklanmama” (%6), “müşteri şikayeti” (%4) ve “iş sevmeme ve kültürel farklılıklar” (%2) sayılmıştır. Odak grup görüşmesinde soru formundan farklı olarak örgütsel nedenler arasında personel eksikliği, plansızlık, iş stresi ve rekabet sayılmıştır.



Şekil 8.16 Çalışanların Yöneticilerinin Olumsuz Davranışlarını Ortaya Çıkartan Kişisel Nedenlerin Dağılımı

Şekil 25’ te görüleceği üzere çalışan gözünden yöneticilerin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan kişisel nedenler temasında en fazla öne çıkan kod ‘‘Kişilik Sorunları’’ (%28,6) olmuştur. Örneğin bir katılımcı **‘‘İşe odaklanmama, disiplinsizlik, kişisel ve aile sorunları işe yansması ile de ortaya çıkabiliyor, iş sorunlarında ve kriz anlarında olumsuz davranışlar artabiliyor’’** şeklinde yorum yapmıştır. Kişilik sorunları yöneticilerin çalışanlar ile iletişim kurmasında problemlerin olmasına sebep olmaktadır. Üler’e göre (2022:90) karanlık kişilik özelliğine sahip yöneticiler, kendi çıkar ve amaçları için olumsuz davranış ve tutumlar sergileyebilirler.

İkinci sırada sayılan kişisel neden ‘‘sinirlilik/ agresiflik’’ (%20) olmuştur. Örneğin bir katılımcı **‘‘Aile sorunları, iş sorunları, üst baskısı, günlük sorunlar, stres’’** şeklinde ifadeler kullanmıştır. Üçüncü sırada çıkan kişisel nedenler; ‘‘psikolojik sorunlar ve Kişisel Sorunlar’’dır (%14,3). Örneğin bir katılımcı **‘‘Kişilik sorunları, özel yaşam sorunlarının işe yansmasıyla karanlık yüz ortaya çıkmaktadır’’** şeklinde görüş belirtmiştir.

Bunların dışında sırasıyla; ‘‘İletişim Sorunları’’ (%14,3) ‘‘disiplinsizlik/yetersizlik’’ (%11,4), ‘‘ego ve kibir’’ (%8,6) ve ‘‘iyi niyetin suiistimal edilmesi’’ (%2,9) kişisel nedenler temasında yer almıştır.

Odak grup görüşme yönteminde soru formundan farklı olarak “çıkarlarının zarar görmesi ve maddi sorunlar” karanlık yüzü ortaya çıkaran kişisel nedenler arasında gösterilmiştir.

7.3.4.Çalışanların Bakış açısından Yöneticilerin Olumsuz Davranışlarını Düzeltme Yolları İle İlgili Bulgular

Çalışanlara bu kapsamda bir soru yöneltilmiştir. Bu soru “Yöneticinizin olumsuz davranışlarının düzeltilmesi için neler yapmak gerekir?” şeklinde. Alınan yanıtlar analiz edildiğinde yöneticilerin olumsuz davranışlarını iyileştirme yollarının, kurumsal önlemler ve kişisel önlemler şeklinde iki ayrı temaya ayrılarak incelenebileceği görülmüştür.

Tablo 8 Çalışan Bakış Açısından Yöneticilerin Olumsuz Davranışlarını Değiştirmeye Yönelik Önlemler

KOD / TEMA	F	%
KİŞİSEL ÖNLEMLER (f 51)		
İletişim Kurma	19	37
Empati	9	18
İyimser Bakış Açısı	8	15,5
Geri Bildirim	8	15,5
Kişisel Yargılardan Kurtulma	4	8
Kişisel Gelişim	3	6
Toplam	51	100
KURUMSAL ÖNLEMLER (f 23)		
Eğitim	6	26
Psikolojik destek	5	22
Adil Sistem	5	22
Ücret Ve Yan Haklarda Artış	3	13
Planlama	2	8,5
İş Yükünü Azaltma	2	8,5
Toplam	23	100
GENEL TOPLAM	74	100

Tablo 20’den de anlaşılacağı üzere çalışanların görüşlerinden yola çıkarak yöneticilerin olumsuz davranışlarının iyileştirilebilmesi; kişisel önlemler ve kurumsal önlemler olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Bu temaların her ikisi de 6 koddan oluşmaktadır. “Kurumsal Önlemler” temasında kelime sıklığı 23 iken “Kişisel Önlemler” temasında kelime sıklığı 51 dir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranışlarını iyileştirme yollarının, kurumsal nedenlerden çok kişisel nedenlere dayandığını göstermektedir. Kişisel önlemler temasında, 19 sıklık sayısı ve %37.25 oranla en fazla “iletişim kurma” belirtilmiştir. Yöneticilerle iletişim kurarak/kurularak istenmeyen davranışların düzeltilebileceği düşünülmektedir. Örneğin bir katılımcı *“Düzeltilbilir. İletişim kurulmalı ve konuşulmalı, geri bildirim yoluyla hatalar gösterilmeli”* şeklinde ifadeler kullanılmıştır.

Yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürmek için ilk olarak iletişim kurulmalı ve konuşarak, geri bildirim yoluyla olumsuz davranışlarının değiştirileceği düşünülmektedir. İyi yönetici davranışları ile insanları iyi yönetmek için etkin-iyi iletişim kurulmalı ve empati yapılmalıdır.

İletişim gücü yüksek, iyi iletişim ve etkileşim kurabilen, geri bildirim yapan, iletişime açık olmak iyi yönetici davranışlarından sayılmaktadır (Mücevher, 2023: 47).

İkinci sırada ‘‘empati’’ (%17,65) belirtilmiştir. Örneğin bir katılımcı **‘‘Düzeltilbilir. Konuşmak ve iletişim kurmak gerekiyor, kişi hatasını fark edemeyebilir. Empati yapmalı, belki hata kendimizdedir’’** şeklinde ifadeler kullanmıştır. Bunların dışında sırasıyla ‘‘iyimser bakış açısı ve geri bildirim’’ (%15,69), ‘‘kişisel yargılardan kurtulma’’ (%7,84) ve ‘‘kişisel gelişim’’ (%5,88) belirtilmiştir.

Odak grup yönteminde soru formundan farklı olarak dinleme, takdir, sabır, patrona şikayet, uyarma, eleştirme yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştüreceğine inanılan ve söylenen kavramlardır.

Kurumsal önlemler temasında en fazla öne çıkan kod ‘‘eğitim’’ (%26) olmuştur. Örneğin bir katılımcı **‘‘Eğitim almalı, özellikle insan ilişkileri konusunda eğitilmeli, farklı görev ve konuma geçirilmeli, görev değiştirilmeli’’** şeklinde ifadeler kullanmıştır.

İkinci sırada ‘‘psikolojik destek ve adil sistem’’ (%21,7) belirtilmiştir. Örneğin bir katılımcı **‘‘Psikolojik destek sağlanmalı, iş dağılımının gözden geçirilmesi, iletişimin arttırılması, üst yönetimden destek alınmalı’’** şeklinde ifadeler kullanmıştır. Yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürmek için yöneticilere psikolojik açıdan yardım edilmesi gerektiği, iş ve görev dağılımının ve yükünün yeniden yapılandırılması, üst yönetimin desteğinin sağlanması önerilebilir. Toyman ve Yılmaz’a göre (2020:27), yöneticinin iş ortamında güçlendirilmesi ve yöneticiye güven duyulması, çalışanların iş tatminini artırır ve personel devir hızını azaltır. Yöneticilere eğitim verilmesi ve eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, yöneticilere psikolojik destek sağlayacak ve üst yönetim desteğini arttıracaktır.

Bunların dışında sırasıyla ‘‘ücret ve yan haklarda artış’’ (%13), ‘‘planlama ve iş yükünü azaltma’’ (%8,7) belirtilmiştir. Odak grup görüşmesinde soru formundan farklı olarak sosyal aktiviteler, yetki karmaşasını önleme ve adil iş dağılımı yapma, motivasyon araçlarını kullanma, görev yerini değiştirme yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürecek yol ve yöntemler olarak belirtilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu son bölümü, elde edilen araştırma sonuçlarını ve geliştirilen önerileri içermektedir.

SONUÇ

İş hayatı, insanların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu bir arenadır. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlarını, çalışanların tutum ve davranışları da yöneticileri etkilemektedir. Ancak yöneticiler yetki sahibi oldukları için etkileşimde daha belirleyicidirler.

Yöneticilik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, çalışanları etkileme, motive etme, destekleme, işletmeye bağlanmasını sağlama ve onları ortak hedefler için birleştirme faaliyetidir. Her ne kadar etkin yönetim için aydınlık yüz içerisinde yer alan yönetici davranışları önerilse de seksenli yıllardan sonra; piyasacı, rekabetçi, çıkarıcı ve materyalist yaklaşım olumsuz davranışlar denilebilecek karanlık yüzün de ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çakıcı, Akgündüz & Çakıcı, 2019).

Yöneticilik literatürdeki diğer aydınlık liderlik; farklı şekillerde tanımlanmış, incelenmiş ve araştırmalara konu olmuştur. Örgüt yönetiminde daha ziyade yöneticilerin aydınlık (olumlu) özellikleri ve davranışlarına ilgi gösterilmiştir. Bu açıdan bakıldığında genel olarak başarılı yöneticiler ve pozitif özelliklere sahip yöneticilerden bahsedilmektedir. Ancak yöneticilerin de karanlık yönlerinin olabileceği ve bu yönlerinin örgütleri ve çalışanları başarısızlığa sürükleyebileceği görülmektedir.

Bu sebeple yöneticilerin hem aydınlık yüzü hemde karanlık yüzünün birlikte ele alınması ve aydınlık yönetici ile karanlık yöneticinin özelliklerinin neler olduğu, bu davranışları ortaya çıkaran ortamsal koşulları ve bu davranışların yansımalarını karşılıklı olarak incelenmesi karşılıklı anlayış geliştirmeye ve bu durumların yönetilebilmesine katkıda bulunabilecektir.

Bu çalışmada, yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin karşılıklı değerlendirmeleri üzerinedir. Bu kapsamda; tarafların birbirlerini iyi ve kötü hissettiren davranışları, bunlara ne şekilde tepki verdikleri, bu davranışları tetikleyen nedenleri ve karanlık yüzlerin nasıl aydınlık yüze dönüştüreceğine yönelik bir saptama yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın veri kaynağı bir hizmet işletmesinin Çukurova Bölge Müdürlüğünde çalışan 15 Yönetici ve 45 Çalışandan oluşmaktadır. Soru formu ve odak grup görüşmeleriyle elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiş ve bulgular raporlanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- **Yöneticilerin olumlu ve olumsuz bulduğu çalışan davranışlarına yönelik değerlendirmeleri**

Yöneticilerin çalışanlarında olumlu bulduğu davranışlar “işe yönelik” ve “ilişkilere yönelik” olarak iki gruba (tema) ayrılmıştır. Yöneticiler daha çok işe yönelik olumlu çalışan davranışlarına önem vermektedir. İşe yönelik olumlu çalışan davranışlarının başında doğru iş yapmaları sayılmaktadır. Bunun ardından işi sahiplenmeleri gelmektedir. Bu yöneticileri iyi hissettiren çalışan davranışlarının “ilişkilere dönük” olmaktan ziyade “işe dönük” olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar işlerini doğru, zamanında, en iyi şekilde yaptıklarında ve işlerine sahip çıktıklarında yöneticilerin aydınlık yüzü ortaya çıkmaktadır. En önemli beklenti çalışanın işini iyi/doğru yapmasıdır denilebilir. Örneğin bir katılımcı doğru iş yapmayla ilgili *“Kendisine verilen görevi sorunsuz yapması”* ifadesini kullanırken bir diğeri *“İşi geçiktirmeden hızlı yapması beni memnun eder”* ifadesini kullanmıştır. Otel yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma (Çakıcı, Yılmaz, Çakıcı 2023) bu bulguyu kısmen desteklemektedir. Otel yöneticileri astlarından ilk sırada “nezaket” davranışı beklerken ikinci sırada “doğru iş yapmayı” beklemektedir. Türkiye’ de finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren birinci sınıf bir hizmet işletmesinde çalışanlar üzerine yapılan bir diğer araştırma da (Yapar 2005) bu araştırma bulgusunu kısmen desteklemektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmanın çalışanlarının motivasyonlarının artması iş verimliliği ve işlerini doğru yapmalarında etkili olmaktadır.

Bu çalışmada yöneticilerin çalışanlar için olumsuz bulduğu davranışlar yine işe yönelik ve ilişkilere yönelik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Karanlık çalışan davranışlarından işe yönelik olan davranışlar ilişkilere yönelik davranışlardan daha çok dile getirilmiştir.

İşe yönelik olumsuz davranışların, yöneticilerin kendilerini kötü hissetmelerinde ve karanlık yönlerinin ortaya çıkmasında daha etkili olduğu söylenebilir. “Çalışanların işlerine önem vermemesi” en olumsuz çalışan davranışı olarak görülmektedir. Çalışanın işe önem vermemesi, geçiktirmesi ve yanlış yapması, müşteri şikayetleri ile teminat ve ceza yüklerine yol açtığı için yöneticileri kötü hissettiren davranışlardır.

İlişkilere yönelik olarak çalışanların şikayet edip çözüm üretmemeleri yöneticileri en çok rahatsız eden davranışlardır. Bu karşımıza performans düşürme veya üretim sapması olarakta çıkmaktadır. Gültaş ve Eriğüç (2018) Türkiye’ de çalışanları konu alan araştırmalarında verimliliğin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması çalışanların işlerine önem vermemelerinin bir sonucu olup bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Örgütlerde verimliliğin düşmesi, üretim maliyetlerini arttırırken, örgüt çalışanlarında moral ve motivasyon kayıplarına bağlı olarak performans düşmesi, kaynak israfı, kayıplar, işletmenin piyasa bilinirliğinin azalmasına sebep olmaktadır.

Polatçı, Özçalık & Cindiloğlu (2014) Hitit Üniversitesinde görev yapan akademik personeller üzerine yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık azaldıkça çalışanların işlerine gereken önemi vermedikleri tespit edilmiş olup bu araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

- **Çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarının yöneticilerde yarattığı duygular ve tepkiler**

Çalışanların olumlu davranışları (aydınlık yüz), yöneticilere olumlu duygu ve olumlu tepkiler şeklinde yansımaktadır. Çalışanların olumlu davranışlarının yöneticide yarattığı en önemli duygular “mutluluk” ve “başarma” duygusudur. Devamında sırasıyla; “güven” “tatmin”, “huzur”, “şanslı” olduklarını hissettirmektedir. Bir yöneticinin, *“çalışanların ne kadar çok iletişimi iyi olur, işini severse, sorumluluk alırsa yöneticileri o kadar çok olumlu duygular beslemektedir”* ifadesi aydınlık yüzün yöneticilere yansımalarını ortaya koymaktadır.

Bu araştırma sonucuna göre; çalışanların olumlu davranışlarının yarattığı pozitif duygular, yöneticilerin pozitif tepki vermelerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların olumlu davranışına yöneticiler en çok nezaket tepkisini göstererek karşılık vermektedirler. Nezaket; güzel söz söyleme, teşekkür etme, takdir etme, güler yüz gösterme, anlayışlı olma ve iyi davranma şeklinde kendini göstermektedir. Çalışanlarının olumlu davranışlarına verilen diğer tepki “yapıcı davranma” ve “motive etme” davranışlarıdır.

Bir katılımcının **“Çalışanların olumlu davranışları karşısında ben de başarılarının artmasını sağlayıcı, motive edici, cesaretlendirici davranıyorum”** ifadesi olumlu tepkiye örnek oluşturabilir. Eriş ve Kocabıyık (2022) araştırma kapsamında yiyecek ve içecek işletmeleri, ulaşım, akademi ve sağlık çalışanlarından yargısal örnekleme tekniği kullanılarak her sektörden seçilen dört kişinin yönetici ve çalışanlarda nezaketin örgüt ortamına etkisi ve nezaketin kullanımını açıklanmaya çalışılmıştır. Nezaket kavramı sağlıklı iletişim, kaliteli yaşam alanı ve huzurlu çalışma ortamı kurmakta etkilidir. Bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Bir diğer çalışmada Varışlı (2020) Ankara Etimesgut ilçesinde faaliyet gösteren özel okullarda bulunan çalışanların gösterdikleri nezaket davranışının çalışanların hizmet kalitesine etkisini araştırmışlardır. Araştırmada nezaketin hizmet kalitesini pozitif yönde arttırdığı, çalışanlar arası koordinasyonu arttırdığı, iletişimi güçlendirdiği ve çalışan motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanların olumsuz davranışları yöneticilerde duygu ve tepki temaları altında kodlanmıştır. Bunlar eşit düzeyde tekrar edilmiştir. Duygu teması en çok “tatminsizlik”, “öfkelenme” ve “mutsuzluk” duygularına yol açmaktadır. Çalışanlarının olumsuz davranışlarına verdikleri tepkiler ise yine sırasıyla; “anlamaya ve düzeltmeye çalışmak”, “uyarmak” en çok verilen tepki davranışlarıdır.

Çalışanlarının istenmedik olumsuz davranışlarına çoğu yöneticinin öncelikle olumlu bir yaklaşım sergilediği, yapıcı yaklaştığı söylenebilir. Bir katılımcı, **“Yapıcı eleştiri yaparım, hatalarını düzeltmeye çalışırım, tepkiye göre yöntem belirlerim”** şeklinde görüş belirtmiştir. Bir diğer katılımcı, **“Uyarırım, anlamalarını sağlamaya çalışırım, onlara fırsat veririm”** ifadesinde bulunmuştur. Güney, Taşkiran ve Özkul (2015) Sabiha Gökçen Havalimanının 320 çalışanı üzerine yaptıkları araştırmalarında, yöneticilerin çalışanların olumsuz davranışlarına karşı duygularını kontrol altına alma, düzenleme, olumsuz duygular ile baş etme ve öfke kontrolünü sağladıkları görülmektedir. Bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Bakırcı ve Özata (2022) Kırşehir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında çalışanların olumsuz davranışlarına karşı yöneticilerin olumlu davranması, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

Bazı yöneticilerin tepkisi ise çalışanlarının olumsuz davranışlarına, direkt olumsuz tepki ifadelerini içermektedir. Bunlar daha az gösterilen tepki davranışları olup, “işten çıkartmak” ve “kontrolü arttırmak” şeklindedir.

Mücevher (2023) Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin çalışanların olumsuz davranışlarına karşı işten çıkartma, kontrolü arttırma ve baskı tepkilerini verdiklerini tespit etmiştir.

Alparslan ve Yastioğlu (2018) yaptıkları araştırmalarında farklı hizmet sektöründe (gıda, mermer, havayolu, turizm, makine) çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında çalışanların olumsuz davranışlarına yöneticilerin, yıkıcı eleştiri ve uyarılarda bulunma şeklinde tepki verdikleri belirlenmiştir. Bu araştırmada, çalışanın olumsuz davranışı karşısında yöneticinin farklı tepki davranışlarının da olduğu bulgular arasındadır. Bunlar; “rotasyon ve “izin vererek dinlendirme” dir.

- **Çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler**

Analiz sonuçları, yöneticilere göre çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarına neden olan faktörlerin aynı olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar örgütsel ve yönetsel, kişisel ve aile sorunu nedenlerdendir. Sadece olumsuz davranışlarda ailevi sorunlarının da etkili olabildiği saptanmıştır.

Çalışanların olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenler; **“örgütsel ve yönetsel” ile “kişisel” temaları altında incelenmiştir. Çalışanların aydınlık taraflarının ortaya çıkmasında kişisel nedenlerden çok örgütsel ve yönetsel nedenlerin daha belirleyici olduğu saptanmıştır.**

Bu faktörlerin en başında “motivasyon” gelmekte bunu,” adil iş dağılımı” ve “iş-işgören uyumu” izlemektedir. İşlerin çalışanlar arasında adil dağıtılması ve bir çalışana çok fazla iş yükü yüklenmemesi ile çalışana uygun iş verilmesi çalışanların aydınlık yüzlerini göstermelerini sağlamaktadır. Bunlara ilaveten; makul iş yükü, iyi çalışma koşulları, ücret ve yan haklarda iyileştirmeler de etkili olmaktadır.

Bir katılımcının **“Çalışma koşulları iyi olduğunda, haklar verildiğinde, çalışan mutlu oluyor ve verimleri artıyor”** ifadesi bir yöneticinin samimi itirafı niteliğindedir. Olumlu davranışların ortaya çıkmasında kişisel nedenler az etkilidir. Örücu ve Kanbur (2008) hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi çalışanlarına yönelik araştırmada örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının verimlilik üzerinde etkisinin olduğunu ancak performans üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Bu durum çalışanların olumlu davranışlar göstermesini sağlamaktadır. Bu yönüyle araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir. Karaçar (2019) Silopi ilinde 30 otel çalışanı üzerine yaptığı araştırmasında çalışanların çalışma koşulları ve hakları verildiğinde ve iyileştiğinde motivasyonları artmaktadır. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanların olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler; “örgütsel ve yönetsel”, “kişisel” ile “aile sorunları” temaları altında sınıflandırılmıştır. Bunlardan en çok “iş yoğunluğu/iş yükü” ve “iş stresi” çalışanların karanlık yüzünü göstermelerinde rol oynamaktadır. Diğer nedenler ise sırasıyla; “iş sorunları”, “kapasiteyi zorlayan baskılar”, “adil davranılmaması”, “iletişim hataları”, “kariyer beklentileri”, “ücret tatminsizliği”dir. Odak grup görüşmesinde bunlara ilaveten; iş ve işgören uyumsuzluğu (donanımlı olmamak, işi sevmemek, vasıfsız iş, bilgi eksikliği) ile işlerin az olması da olumsuz çalışan davranışlarına sebep olan örgütsel nedenler arasında sayılmıştır.

İş yükünün aşırı olması da işlerin az olması da olumsuz çalışan davranışlarında etkilidir. Buradan iş-işgören uyumunun ve dengeli iş yükünün önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir katılımcı **“Ücret tatminsizliği varsa, baskı ve iş stresi varsa, kişisel sorunları varsa karanlık yüz ortaya çıkar”** ifadesini kullanmıştır. Ücret tatminsizliği odak grup görüşmelerinde daha fazla dile getirilmiştir. Gökgöz (2013) Trakya üniversitesi ve Kırklareli üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmasında İş yoğunluğunun ve ücret tatminsizliğinin çalışanlarda stresi arttırdığı ve karanlık yüzlerinin oluşmasına zemin hazırladığını tespit etmişlerdir. Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi (2015) İstanbulda beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların düşük maaş, uzun çalışma saatleri, kariyer olanaklarının yetersiz olması iş stresi ve iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların karanlık yüzüne sebep olmaktadır. Bu yönüyle araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

Çalışanların olumsuz davranışlarının kişisel nedenleri sırasıyla; “işe isteksizlik”, “kişilik sorunu” (bencillik, tembellik, disiplinsizlik, kibir, aşırı özgüven, hata yapma korkusu) ve “plansızlık” olarak saptanmıştır. Bu sonuç personel seçiminde “kişilik envanteri” yapmak gerektiğine işaret etmektedir.

Çalışanların olumsuz davranışlarını tetikleyen diğer tema “aile sorunları”dır. Bunlar özel sorunlardan ve maddi sorunlar kaynaklıdır. Bu durumu bir yönetici **“İşler yoğun ve stresli olduğunda, aile sorunları da varsa çalışanlarda karanlık yüz artar”** ifadesiyle özetlemiştir.

Gökgöz (2013) araştırmasında Trakya ve Kırklareli üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarında iş yoğunluğunun strese sebep olduğunu, bunun da çalışanlarda karanlık yüzün oluşumuna zemin hazırladığını tespit etmiştir. Araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Akgündüz (2006) Özel ve kamu banka çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, iş yoğunluğu ve stresin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini, çalışanların karanlık yüzünün oluşmasına zemin hazırladığını tespit etmiştir. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

• Yöneticilerin bakış açısından çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltme yolları

Yöneticiler, çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltmek için çok az öneri belirtmişlerdir. Sorulan sorular içinde en az kodlanan temalar bu konuda olmuştur. Ancak alınan yanıtlar oldukça gerçeği yansıtmaktadır. Çalışanların olumsuz davranışlarını düzeltme yolları sırasıyla; “çalışma şartlarını düzeltme”, “motivasyonu artırma”, “eğitim verme”, “toplantı yapma (İletişim)” temalarından oluşmaktadır. Çalışma şartlarını düzeltmede; iş yapım kurallarını değiştirmek, yeterli sayıda personelle çalışmak, işi ve işyerini benimsetmek, işe uygun personel almak, rotasyon, iş yükünü azaltmak ve ücret artışı önerileri tespit edilmiştir. Bu durumu bir yönetici **“İşlerin daha düzenli ve anlaşılır olması sağlanabilir, personel sayısı artırılmalı, ücret artışı, izin planlaması ve kullanımı sağlanmalı”** ifadesiyle özetlemiştir. Yöneticilerin bu itirafı esasında düşük ücret ve az personelle çok iş yapma politikasının yaygın olduğu ve öncelikle bu hususlarda iyileştirmeler sağlanması gerektiği ortaya koymaktadır.

Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004) araştırmalarında tekstil sektöründe çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve bu sayede iş tatminin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın bulgularını kısmen destekler niteliktedir. Akkuş (2022) Erciş şeker fabrikasındaki çalışanların çalışma şartlarının ve iş tatminlerinin iyileştirilmesi performanslarını arttırmış olup bu çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanların “motivasyonunu arttırmak” çalışanların olumlu davranış göstermelerinde önerilen bir diğе unsur olarak öne çıkmıştır. Bunun için; takım çalışması, çözüm odaklı yaklaşım ve kişisel sorunlarıyla ilgilenme önerilmiştir.

Bu durumu bir yönetici **“Çözüm odaklı ve anlayışlı yaklaşarak, moral ve motivasyonunu yükseltirim”** ifadesiyle özetlemiştir. Ünsar, İnan ve Yürük (2010) araştırmalarında Edirne İlinde elektronik, gıda ve giyim sektöründe görev yapan satış elemanlarının kararlara katılmasının, ücret eşitliğinin, takım çalışmasının, terfilerin çalışanların motivasyon düzeylerini yükselttiğini tespit etmişlerdir. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Pirinçci ve Güngör (2019) İzmir bölgesinde ilaç satış temsilci çalışanlarının motivasyonlarının artırılması üzerine yaptıkları araştırmada adil ve açık yönetimin motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

Odak grup görüşmesinde, ‘ihtiyaç duyduğunda izin verilmesi’ de olumsuz davranışı düzeltmede bir yol olarak önerilmiştir. Katılımcı yöneticilerin çalışanların olumlu davranış göstermelerine yönelik doğrudan ifadelerinden örnek vermek gerekirse **“İletişim kurulmalı, empati yapılmalı, çalışma şartları iyileştirilmeli, ücret artışı yapılmalıdır”**, **“çalışanların olumlu davranışlar göstermesi için iletişim kurulmalı, sorunlarına çözüm aranmalı, moral ve motivasyonu yükseltilmeli, kişisel sorunları için yardım edilmeli ve çalışma ortamı iyileştirilmelidir”**, **“olumsuz davranış bilgi eksikliğinden kaynaklıyorsa eğitim verilmelidir”**, **“çalışanlarla iletişim kurarak anlamaya çalışmalı, bunun etkili yollarından biri toplantılar yapmaktır”**. Buradan, yöneticilerin çalışanlarının aydınlık yüzünü beslemede etkili olan unsurların çok farkında oldukları, bununla birlikte kanımızca makro ekonomik koşullar, rekabet baskısı, patron baskısı veya merkezi kararların etkisiyle uygulayamadıkları sonucuna da varılabilir.

• Çalışanların olumlu ve olumsuz bulduğu yönetici davranışlarına yönelik değerlendirmeleri

Çalışanları iyi hissettiren/motive eden yönetici davranışları da yine “işe yönelik” ve “ilişkilere yönelik” temaları altında toplanmıştır. Yöneticileri memnun eden davranış ağırlıklı olarak işe yönelik beklentiler iken çalışanları memnun eden davranışlar ağırlıklı olarak ilişkilere yöneliktir. Çalışanlar daha çok nezaket şeklinde (takdir, empati, değer verme, güler yüz, teşekkür, hoşgörü, sohbet, güzel söz söyleme, fikir alma) yönetici davranışlarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedirler.

Otel yönetici ve çalışanları üzerinde karşılıklı beklentileri belirlemeye yönelik nitel bir araştırmada (Çakıcı, Yılmaz, Çakıcı, 2023) çalışanların yöneticilerinden beklediği/istediği davranış olarak ilk sırayı “nezaket” almıştır. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Eriş ve Kocabıyık (2022).

Hizmet sektöründen turizm (yiyecek-içecek), eğitim(akademi), ulaştırma (havayolu) ve sağlık(hastane) çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin nezaket davranışının çalışanların motivasyonunu arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmamızda çalışanları iyi hissettiren ilişkilere yönelik diğer davranışlar; yöneticilerinin “kendilerine güvenmesi” ve “pozitif yaklaşımı”dır. “Çalışanları destekleme” ve “eşit muamele” iyi hissettiren ilişkilere yönelik diğer olumlu davranışlardır. Pozitif yaklaşımın diğerlerinin pozitif yaklaşım göstermelerinde etkili olduğu, genel kabuller arasındadır. Bazı araştırma bulgularından örnek vermek gerekirse, Narcıkara’nın (2017) örgüt ortamında pozitif bakış açısının sebep olduğu etkileri belirlemeye dönük araştırma bulgularına göre, çalışanların olaylara, diğer kişilere, kendi yeteneklerine daha pozitif bakmalarını sağladığı tespit edilmiştir. Bayar’ın (2021) Kahramankazan ilçesinde sanayi bölgesinde üretim faaliyetlerini sürdüren, metal yapı malzemeleri imalatı yapan işletme çalışanları üzerine yaptığı araştırmada yöneticilerin pozitif yaklaşımlarının çalışanları iyi hissettirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin işe yönelik olumlu davranışlarından en etkili olanları ise “işte özgür bırakmaları” ve “iş sorumluluğunu paylaşmaları”dır. Bu durumu bir çalışan **‘İşlerimi planlamama müsaade etmesi, sorumluluğu bana bırakması, beni mutlu ve motive ediyor’** ifadesiyle özetlemiştir.

Yapılan bir araştırmada (Ekşili 2019), yöneticilerin, çalışanlarına, adil davranması, inisiyatif kullandırması, çalışanlarına güvenmesi onların duygusal iyi oluşunu etkileyen faktörler arasında sayılmış olup, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Mujka (2011) Kosovanın başkenti piriştina’ da faaliyet gösteren bir Türk bankasının çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında çalışanları güçlendirmenin, yetki ve sorumluluk vermenin yöneticilerin olumlu davranışlarından olduğu ve çalışanların iş tatminini arttırdığı bulgulanmaktadır.

Yöneticilerin çalışanları kötü hissettiren davranışları da “işe yönelik” ve “ilişkilere yönelik” temaları altında toplanmıştır. İlişkilere yönelik karanlık/olumsuz davranışların başında yine “nezaketsizlik” sayılmıştır. Nezaketsiz davranışlar arasında; kötü sözler kullanma, agresif tutum, ani tepki veya sinir, bağırma, takdir etmeme ve samimiyetsiz davranış sözcükleri kullanılmıştır. Odak grup görüşmelerinde ek olarak; küçük görme, tavır alma, saygısızlık, sözünde durmama, tek tarafı dinleme, hakaret, yüksek sesle konuşma, argo söz kullanma yöneticinin nezaketsiz davranışları arasında sayılmıştır. Bencillik, kibir, ben dilini kullanmak, çıkarıcılık, başarıyı kendine mal etme “ego”/kibir” kapsamında dillendirilmiştir. Ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık, adil olmama, tutarsızlık da olumsuz davranışlar arasındadır. Odak grup görüşmelerinde olumsuz davranışlar daha rahat dile getirilmiştir. Bir çalışanın **‘Krizlerde, hakaret etmesi, ayrımcılık yapması, agresif davranması, aşırı tepki vermesi, gelişime engel olması, kırıcı olması karanlık yüz’** ifadesiyle durumu özetlemiştir. Alparıslan, Aytaş ve Taş’ın (2017) yaptıkları gerek kamu gerekse özel sektörde en çok yaşanan davranışın nezaketsiz davranışlar olduğu bulgusu, bu araştırma bulgusuyla uyumludur.

Doğan ve Karaçelebi (2022) Konya, Yozgat ve Niğde illerinde görev yapan kamu çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada yönetici nezaketsizliği çalışanları olumsuz yönde etkilemekte ve iş performanslarını düşürmekte olduğu tespit edilmektedir. Bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanları kötü hissettiren “işe yönelik” davranışların başında ise “aşırı iş yükü” gelmektedir. Bu durumu bir çalışan **“Yöneticim sürekli çalışmamı ve mesaiye kalmamı istiyordu. Empati yapsaydı benim bir sosyal hayatım olduğunu anlayacaktı. İşten ayrıldım ”** ifadesiyle özetlemiştir. Yöneticilerin olumsuz davranışlarından İşe yönelik olumsuz davranışlar içinde en fazla kullanılan iş yoğunluğu/iş yükü şeklinde karanlık yüz davranışı olduğunu söyleyebiliriz.

Kanbur (2018) Malatya ilinde faaliyetlerini sürdüren bir tekstil işletmesinde çalışanların aşırı iş yüklerinin iş ve yaşam doyumu ile negatif yönde ilişkili olduğu, çalışanların kötü hissetmesine sebep olduğu bulgulanmıştır. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

• Çalışanların Yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışlarına gösterdiği duygu ve tepkiler

Çalışanlar yöneticilerin aydınlık yüzleri karşısında kendilerini enerjik ve pozitif duygulanım içinde hissetmektedirler. Çalışanlar yöneticilerin aydınlık yüzüne verdiği açık ara öne çıkan yanıt (tepki), esasında yöneticilerin de çok istediği “verimlilik artışı”dır. Çalışanların yöneticilerin olumlu davranışlarına verdikleri diğer tepkiler; ‘bağlılık ve aidiyet’ ile ‘motivasyon artışı’dır. Bu durumu bir çalışan **“Yöneticim yaptığım işlerin arkasında durup beni takdir etmesi beni motive etti”** ifadesiyle özetlemiştir.

Akman, Hanoğlu ve Kızıl (2015) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yaptıkları araştırmada, çalışanların yöneticilerin aydınlık yüzleri karşısında çalışanların performansının ve verimliliğinin arttığı bulgulanmış olup, bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanların yöneticilerinin olumlu davranışlarına en fazla “pozitif enerji” duygusunu gösterdiklerini söyleyebiliriz. Bu durumu bir çalışan **“Huzur bulurum, rahat çalışırım, performansım artar, işimde verimlilik artar”** ifadesiyle özetlemiştir. Çetin, Giderler ve Güler (2017) Samsun İlinde Terme Belediyesinde çalışanlar üzerine yapılan araştırmada yöneticilerin olumlu davranışlarının çalışanların pozitif enerjilerine, performans ve verimlilik artışlarına etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın verilerini destekler niteliktedir.

Çalışanlar yöneticilerin olumsuz davranışları karşısında hissettiği olumsuz duygu, “mutsuzluk/huzursuzluk”tur. Bunu güvensizlik ve stres/panik duyguları izlemektedir. Bu durumu bir çalışan **“İşten ve çalışmaktan soğurum, çözüm bulamaz ise üst yöneticiye giderim. Çalışma şevkim kırılır, huzurum kaçar”** ifadesiyle özetlemiştir.

Tülemmez ve Halis (2019) Kocaeli ve İstanbulda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin karanlık yüzlerinin çalışanlarda olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğu tespit etmişlerdir.

Başar (2019) Özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında yöneticilerin olumsuz davranışlarının çalışanlarda olumsuz ve onları mutsuz/huzursuz eden davranışlara sebep olduğu bulgulanmıştır. Bu açıdan araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Yöneticinin olumsuz davranışlarına verilen tepkiler; en başta “verimsiz çalışma” olmak üzere sırasıyla moralsizlik, açıkça konuşma ve sessiz kalma, bağlılıkta azalma ve işten ayrılmayı düşünme şeklindedir. Verimlilik işletmeler için önemli performans kriterleri arasındadır. Duman ve Akdemir (2016) Türkiye’de iletişim sektöründe faaliyet gösteren Malatya ilindeki bir iletişim ve çağrı merkezinin çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında mobbing baskılarının çalışanların performansını ve verimini düşürdüğü bulgulanmıştır. Bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

- **Çalışan bakış açısıyla yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler**

Yöneticilerin olumlu davranışlarını ortaya çıkartan nedenler; “örgütsel nedenler” ve “kişisel nedenler” olarak gruplanmıştır. Örgütsel nedenler olumlu davranışların ortaya çıkmasında daha etkilidir.

Örgütsel nedenler sırasıyla; işte sorun yoksa, çalışanına güveniyorsa, ekip çalışması varsa, işe hakimse, stres yoksa yöneticiler olumlu davranış sergilemektedirler. Örnek, Topyaka ve Çevik (2022) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde görev yapan idari ve akademik personeller üzerine yaptıkları araştırmalarında çalışanların iş becerilerinin, işleri sorunsuz yapmalarının yöneticilerin iş yerinde iyi oluş ve olumlu davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Yöneticilerin olumlu davranışlarını ortaya çıkaran “kişisel nedenler” den en fazla öne çıkan, “çalışan sorunu çözdüğünde” dir. Bu durumu bir çalışan *“İşler yolundaysa, müşteri memnun ise, sorunlu işler yöneticiye fazla yansımadağında, sorunları kendimiz çözdüğümüzde”* ifadesiyle özetlemiştir.

Doğan ve Kayış (2022) Hatay ilinde yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan servis ve mutfak çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada yöneticilerin olumlu davranışlarının karşısında çalışanların problemleri çözdüğü bulgulanmıştır. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Yöneticilerin olumsuz davranışlarını ortaya çıkartan nedenler de yine örgütsel nedenler ve kişisel nedenler temaları altında toplanmıştır. Bu temalardan örgütsel nedenler daha fazla öne çıkmaktadır.

Örgütsel nedenler temasında en çok “iş sorunları ve kriz” daha çok etkilidir. Bu bulgu yazında karanlık liderliğin daha çok kriz anlarında ortaya çıktığı Ballı ve Çakıcı (2014) görüşüyle uyumludur. Zengin (2019) Kağızman ilçe milli eğitim müdürlüğüne bağlı ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında iş sorunları, krizler gibi örgütsel iklimin uygun olmadığı çalışma ortamlarında yöneticilerin olumsuz davranışları oluşmakta ve gelişmektedir. Bu yönüyle araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Diğer örgütsel nedenler sırasıyla; “iş yoğunluğu”, “çatışma”, “üst baskısı, “işe odaklanmama”, “müşteri şikayeti” ve “iş sevmeme”, kültürel farklılıklar”dır. Odak grup görüşmesinde ek olarak, personel eksikliği, plansızlık, iş stresi ve rekabet yöneticilerin olumsuz davranışlarını besleyen nedenler arasında gösterilmiştir.

Yöneticilerin olumsuz davranışlarını ortaya çıkaran kişisel nedenlerin başında “özel ve ailevi sorunlar” gelmektedir. Bunlar sırasıyla; *“sinirlilik/agresiflik”*, *“psikolojik sorunlar ve iletişim sorunu”*dur. Bir katılımcı *“Kişilik sorunları, özel yaşam sorunlarının işe yansımalarıyla karanlık yüz ortaya çıkmaktadır”* şeklinde, bir diğer katılımcı *“Özel yaşam sorunlarını işine yansıtıyor, kendine güveni az, mutsuz ise herkesi mutsuz ediyor...”* ifadesiyle, bir başka katılımcı *“Aile sorunları, iş sorunları, üst baskısı, günlük sorunlar, stres”* şeklinde ifadeleriyle durumu özetlemiştir. Odak grup görüşmesinde ek olarak “çıkarlarının zarar görmesi ve maddi sorunlar” karanlık yüzü ortaya çıkaran kişisel nedenler arasında sayılmıştır. Yıldırım ve Ertürk (2022) Adıyaman organize sanyi bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin iletişim sorunlarının nedenleri ve çalışanların bunlara etki ettiği bulunmuştur.

Tülemes & Halis (2019) Kocaeli ve İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada olumsuz ruh halinin iş ortamına yansıtma elde edilen bulgulardan birisi olup bu araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

- **Yöneticilerin olumsuz davranışlarını düzeltme/önleme yolları**

Çalışanlara göre yöneticilerin olumsuz davranışlarını düzeltme yollarına ilişkin kodlar iki tema altında toplanmıştır. Bunlar; Kişisel önlemler ve örgütsel önlemlerdir. Kişisel önlemler temasında, sıklık düzeyi en fazla olan kod “iletişim kurma”dır. Bu iletişimsizliğin, davranış bozukluklarındaki etkisine işaret etmektedir.

Yöneticilerle iletişim kurarak/kurularak istenmeyen davranışların düzeltilebileceği düşünülmektedir. Bu durumu bir çalışan *“İletişim kurulmalı, güven ortamı yaratılmalı, kişisel ve ekonomik sorunları çözülmeli, bölüm değişikliği veya izin kullanıp dinlenmeli”* ifadesiyle özetlemiştir.

Mücevher (2023) Batı Akdeniz Bölgesi illerinden Antalya, Isparta ve Burdur’da faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasında, yöneticilerin olumsuz davranışlarının iletişim kurularak, üzerlerindeki baskıyı azaltarak, güven duyularak düzeltileceği tespit edilmiştir. Binboğa, Eğin ve Gülova (2018) ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi veri tabanında 2010-2017 yılları arasında yayımlanan çevrim içi dergilerdeki “Örgütsel Davranışın karanlık Yüzü” makalelerde yapılan araştırmada Yöneticilerin karanlık yüzünü düzeltme yollarından biriside iletişim kurmak olup bu araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir.

Çalışanlar, kişisel önlemler kapsamında; “empati”, “iyimser bakış açısı ve geri bildirim”, “kişisel ön yargılardan kurtulma” ve “kişisel gelişimi” de olumsuz davranışları düzeltmeyi önermektedir. Odak grup görüşmelerinde ilave olarak; dinleme, takdir, sabır, patrona şikayet, uyarma, eleştirme yollarını da kişisel olarak uygulanabilir yöntemler olarak görmektedir.

Yöneticilerin olumsuz yönlerini düzeltmede etkili olabilecek örgütsel önlemler arasında sırasıyla; “eğitim” ’psikolojik destek, “adil sistem”, “ücret ve yan haklarda artış”, ’ planlama”, “iş yükünü azaltma” faktörlerini önermektedir. Bir katılımcı *“Eğitim almalı, özellikle insan ilişkileri konusunda eğitilmeli, farklı görev ve konuma geçirilmeli, görev değiştirilmeli”* şeklinde,

başka bir katılımcı “Psikolojik destek sağlanmalı, iş dağılımı adil olmalı, iletişim kurulmalı, üst yönetimden destek alınmalı, ücret ve yan haklar günün şartlarına uyarlanmalı” şeklinde ifadelerle örgütsel önlemlere işaret etmişlerdir. Odak grup görüşmelerinde farklı olarak; sosyal aktiviteler, yetki karmaşasını önleme, motivasyon araçlarını kullanma, görev yerini değiştirme faktörleri önerilmiştir. Atik ve Akoğlan (2006) Eskişehir’ de bulunan otel yönetici ve çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin olumsuz davranışlarını düzeltmek için planlama yapmaları ve iş yükünü azaltmaları gerektiği bulgulanmıştır. Bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Özetle, **yöneticiler perspektifinden**; yöneticileri iyi hissettiren aydınlık (olumlu) çalışan davranışları İş temelli olup önemli ölçüde “doğru iş yapmak” dır. Doğru iş yapmak, işi zamanında, hızlı, planlı, sorunsuz, iyi bir şekilde yerine getirerek geribildirimde bulunmaktır. Yöneticileri kötü hissettiren en önemli karanlık (olumsuz) davranış yine iş ile ilgili olup çalışanın “işini önemsememesi”dir. Çalışanların olumlu davranışları, yöneticilerde mutluluk ve başarıya duygusu yaratmakta, tepkileri ise çalışanlara karşı “nezaket” davranışları olmaktadır. Çalışanlarının olumsuz davranışlarının yarattığı en önemli duygular “tatminsizlik ve öfke” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Verilen tepkiler en çok “anlamaya ve düzeltmeye çalışmak ile uyarmak” olmaktadır. Çalışanların olumlu davranışları en çok “motive edildiklerinde”, olumsuz davranışları ise en fazla “iş yoğunluğu ve stresten” kaynaklanmakta olup, olumsuz davranışlarda ailevi sorunlarının da bir miktar etkisi bulunmaktadır. Olumsuz davranışları düzeltme yolları olarak da yöneticiler, “çalışma şartlarını düzeltme” ve “motivasyon” önermektedirler.

Çalışan perspektifinden, onları iyi hissettiren aydınlık yönetici davranışları büyük ölçüde ilişki yönelimli davranışlar olup, bunlar içinde de en çok “nezaket” beklendiği ortaya çıkmaktadır.

“Ücret artışını” iyi hissettiren davranış olarak çok düşük düzeyde gösterilmesi ve “ücret ve sosyal hakların” çalışan ve yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlığa dönüştürmede çok az dile getirmeleri önem arz etmektedir. Yine çalışanları kötü hissettiren karanlık davranışların iş’ten çok ilişki temelli olduğu anlaşılmaktadır.

Nezaketsiz davranışlar (kötü sözler, saygısızlık, hakaret, agresif tutum, ani tepki veya sinir, bağırma, takdir etmeme ve samimiyetsiz davranış) ile çözüm üretmemek ve çıkarıcı/menfaatçi yaklaşım çalışanları kötü hissettiren en etkili yönetici davranışlarıdır.

Gerek olumlu gerek olumsuz davranışta nezaket ve nezaketsizliğin öne çıkması bu konunun dikkate alınması gerektiğini düşündürmektedir.

Yöneticilerin olumlu davranışları çalışanlarda en çok “enerjik hissetme ve güven” duygusu vermektedir. Tepkileri ise “verimlilik artışı” olmaktadır. Yöneticilerin olumsuz davranışları ise çalışanları ziyadesiyle “mutsuz” kılmakta ve verdikleri tepki yine “verimliliği düşürmek” ile sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerin olumlu davranışları en çok “işler yolunda/sorun yoksa” “çalışanların sorun çözme becerileri yüksekse” ortaya çıkmaktadır. “Kriz ve sorun anları” ise olumsuz davranışları beslemektedir. Katılımcı çalışanlar, yöneticiler ile iletişim kurulmasını önemli bulmaktadır.

ÖNERİLER

Örgütler yöneticiler ve çalışanlar gibi farklı çıkar gruplarından oluşmaktadır. Bu kişilerin kişilik özellikleri, amaçları, yetenekleri, kültürleri birbirinden farklıdır. Yönetici ve çalışanlar iş yaşamının yoğunluğu ve stresi altında nasıl ki aydınlık yüzlerini gösteriyorlarsa karanlık yüzlerini de durum ve şartlara göre yansıtmaktadırlar. Yöneticilerin ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerini etkileyen faktörler her yönetici ve çalışanda farklılık göstermektedir. Bunun temel nedeni yöneticilerin ve çalışanların hem kendi içlerinde hemde karşılıklı olarak beklenti ve değer yargılarının farklılık göstermesidir.

Bu çalışmada, yönetici ve çalışanların karanlık yüzlerinin oluşmasını önlemek veya en aza indirmek, karşılıklı olarak nelerin aydınlık ve karanlık yüzün oluşumunu etkilediğine ilişkin saptamalar yapılmıştır. Katılımcılardan, karanlık yönlerin aydınlığa dönüştürme diğer değişle olumsuz davranışları düzeltmenin yol ve yöntemlerine ilişkin öneriler alınmıştır. Hatırlatacak olursak katılımcı yöneticilere göre çalışanların karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürmek için çalışma şartlarında düzeltme yapılması gerekmektedir. Bunun için iş yapım kurallarının değiştirilmesi, yeterli sayıda personelle çalışılması, işi ve işletmeyi kabullenmek, işe uygun personel seçmek, rotasyon yapılması, iş yükünün azaltılması gerekmektedir. Yanısıra motivasyonu arttırmak, eğitim verilmesi, toplantı yapmak önerilmiştir.

Katılımcı çalışanlara göre; yöneticilerin karanlık yüzünü aydınlık yüze dönüştürmek için kişisel olarak, iletişim kurma, empati yapma, iyimser bakış, geri bildirim, kişisel ön yargılardan kurtulma, kişisel gelişim önerilmiştir.

Örgütsel yöntemler olarak da; eğitim, psikolojik destek, adil sistem kurmak, ücret ve yan haklarda artış sağlamak, planlama yapmak, iş yükünü azaltmak önerilmiştir. Ek olarak uygulamacılara (yönetici ve çalışanlar) ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir:

Yöneticilere Öneriler

1) Öncelikle yönetici ve çalışanların karanlık davranışlarına tepkisiz kalınmamalıdır. Üst yönetim bu davranışlara tepkisiz kalırsa veya cezalandırılmaz ise diğer yönetici ve çalışanlarda bu tarz karanlık davranışları uygulamaya başlayabilirler.

Örgütlerde, ödül ve ceza sistemlerinin yenilenmesi ve yönetici ya da çalışanların karanlık yüzlerinin cezalandırılacağı, aydınlık yüzlerinin ise ödüllendirileceği bilinmelidir. Burada en önemli iş İnsan Kaynakları Departmanına düşmektedir.

2) Bir diğer önlem is örgüt yapısının bu tarz karanlık özellikleri önleyici şekilde yapılandırılması olacaktır. Örgütlerde Karanlık yüzün önlenmesi için etik yönetici ve çalışan için etik örgüt kültürü oluşturulmalı, örgütsel eşitlik ve adaletin sağlanması, dürüst, eşit, çağdaş bir örgüt yapısı oluşturulması, iletişim kanallarının aktif olarak çalışması, karanlık davranışların örgüt tarafından ayıplanması ve kişiler üzerinde grup ve örgüt baskısı oluşturulması önerilebilir. Yönetici ve çalışanların karanlık yüzü her yönetici ve çalışanda farklı oranlarda var olup önemli olan bu yönün bilincinde olmak, bunu yönetebilmek ve bunun avantaja dönüştürmektir.

3) Hem liderlerin, hem astların hem de örgüt üst yönetiminin karanlık tarafa bakış açısının; “karanlık yönü fark etmek, belirlemek ve kişileri bu yön üzerinde çalışmaya, olası olumsuzlukları ve negatif etkilerini azaltmaya yönlendirmek” olmalıdır. İşletme içinde gerek liderin, takipçilerin veya üst yönetimin, bu karanlık tarafın varlığı konusunda bilgi sahibi olması, olası karanlık yönlerin neler olduğunu bilip yönetmeye çalışması gerekmektedir. Ancak bu şekilde liderlerin; kendine, örgütüne ve de astlarına zarar vermesinin, başarısızlıklarına yol açmasının önüne geçilebilir.

4) Önleyici faaliyet olarak daha işe alım aşamasında işe alınacak yönetici ve çalışanların değerlendirilmesini bu doğrultuda yapıp, uygun olmayan ve karanlık yüz eğilimi olan yönetici ve çalışanların örgüte girişini en baştan önlemek en önemli aşama olacaktır. Yöneticilerin çalışan işe alımlarında aydınlık yüze sahip çalışanlar işe almak için etik değerleri olan, iletişimi yüksek, takım çalışmasına yatkın, pozitif yaklaşıma sahip, empati yapabilen çalışanları işe almaya çalışmaları gerekmektedir. İşe alım sonrasında iş başında çalışanları daha fazla kontrol etmeleri ve doğru seçim yapılıp yapılmadığını kontrol etmeleri önerilebilir.

Bu aşamada yönetici insan kaynakları departmanını ve danışman firmalardan personel tedariki konusunda ön görüşme yapmalarını ve elemekten geçen personeller ile iş görüşmesi yapmaları önerilebilir.

5) Yöneticilerin çalışanlara iş sorunluğu vererek onları işlerini yaparken özgür bırakmaları önerilebilir. Böylece çalışanlar kendi kararlarını alacak ve özgüvenleri yükselecektir. Bu sayede iş akışı hızlanacak ve çalışanlar daha istekli ve mutlu olacaktır.

6) Yöneticiler çalışanlar ile iletişimlerine önem vermeli ve çalışanları makine değil düşünen ve hissedilen duygusal, psikolojik bir varlık olduklarını unutmamalıdır. Yöneticiler pozitif iletişim kurma konusunda kendilerini yetiştirmeleri ve çalışan psikolojisi konusunda eğitimleri almaları önerilebilir.

7) Yöneticilerin iş yoğunluğunun azaltılması, nazik davranması ve çözümçül yaklaşım sergilemesi çalışanları mutlu edecek ve daha verimli çalışmalarını sağlayacaklardır. İş yoğunluğu strese sebep olmakta ve çalışanların verimi düşmekte, işten soğumalarına sebep olmaktadır. Bu tarz mesleki yorgunluklar mutsuz çalışan ve mutsuz iş ortamına sebep olmaktadır.

8) Yöneticilerin çalışanlar arasında taraf tutmadan hepsine eşit mesefade durmaları ve eşit davranmaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar yanlış davranıldığını düşündüklerinde çalışanlar verimlerini düşürecekler ve iş ve işletmeye aidiyet duyguları azalacaktır. Çalışanların aidiyet duygularının yükselmesi ve örgütsel vatandaşlıklarının gelişmesi için eşit, adil bir yönetim ve çalışma ortamı tesis edilmesi önerilebilir.

9) Aydınlık çalışan için aydınlık yönetici önerilmektedir. Çalışanların aydınlık olması için pozitif enerji yüklü, motive olmuş, özgüvenli, mutlu ve huzurlu yöneticilere ve iş ortamlarına ihtiyaç vardır. Yöneticiler bu aydınlık ortamı çalışanlara temin ederlerse çalışanlar psikolojik olarak bu huzurlu ortamdan etkilenecekler ve kendi yeteneklerini bu yönde geliştireceklerdir.

10) Yöneticilerin dürüst, adil, ahlaki, etik, şeffaf bir örgüt kültürü geliştirmeleri ve çalışanların bu eşit ve adil yönetim anlayışının hakim olduğuna inanacakları bir çalışma ortamı kurmaları önerilebilir.

Çalışanlar etik ve adil iş ortamında çalışanlarını takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini hissedecekleri için çalışan performansları yükselecek ve bağlılıkları artacaktır.

11) Yöneticilerin kendilerini ve örgütü sorgulayan ve şeffaf bir yönetim anlayışı olduğunu çalışanlara göstermeleri önerilebilir. Bu sayede çalışan yönetime geri bildirim yapabileceğini bilerek kendisinin dinlendiğini ve düşüncelerine değer verildiğini hissedecektir.

12) Yöneticilerin aydınlık yüzlerini geliştirmek için eğitim alması ve sosyal aktivitelerde bulunması önerilebilir. Çalışan psikolojisi öğrenmek, davranış bilimlerinden yararlanmak, iş ve iş dışı sosyal aktiviteler ile yönetici ve çalışanların iş ve iş stresinden uzaklaşmasını sağlayarak pozitif ve mutlu iş ortamı sağlanabilir.

13) Çalışanların temel amacı ücret temin ederek geçimlerini sağlamak olduğu için ücret ve yan haklarda artış yapmak, prim vermek, maddi ödüller dağıtmak çalışanları motive edecektir. Geçim sıkıntısı çeken ve maddi güçlükleri içinde boğulan çalışanlar asabi olacak ve karanlık yüzleri ortaya çıkacaktır. Bunun için refah düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılığı yükselecektir. Yan haklar kapsamında yemek ve yol yardımı verilmesi, özel sağlık sigortası yapılması, prim verilmesi, hediye çeki, çocuk yardımı, yakacak yardımı, seyahat hediyesi gibi ödemeleri ve hakları kapsamaktadır.

14) Yönetim kademelerine daha fazla kadın yönetici yetiştirmeleri, kadınlara daha fazla yetki ve fırsat vermeleri tavsiye edilebilir. Firmada erkek çalışan sayısı kadın çalışan sayısından 3 kat fazladır.

Bu sebeple daha fazla kadın çalışan istihdam etmek ve kadın çalışanlarada işe alımda fırsat vermek önerilebilir. Bu, kadın zekası ve bakış açısını örgütün zenginliği olarak görmeyi sağlar. Aynı zamanda örgütsel ortamı yumuşatabilir ve kaba davranışları azaltan etki yapabilir.

15) Çalışanların karanlık yüzlerinin aydınlık yüze dönüştürülmesi için çalışma şartlarında iyileştirmelerin yapılması önerilebilir. Bunun için iş yapım kurallarının değiştirilmesi, optimum personel ile çalışmak, örgütsel bağlılığın yükseltilmesi, işe uygun çalışan seçilmeli ya da çalışana uygun iş verilmeli, aşırı iş yükünün azaltılması, çalışanların rotasyon ile daha başarılı olacağı başka bir işe veya bölüme kaydırılmasının sağlanması, ücret ve yan haklarda artış yaparak çalışanların mutlu olmaları sağlanabilir.

16) Yöneticilere çalışanların tepkilerini anlamaya ve düzeltmeye çalışmaları önerilebilir. Empati yapmaları sağlanabilir. Eğitim verilmeli, iletişim kurmaları sağlanabilir. İş dışı sosyal etkinliklerde bir araya gelmeleri sağlanabilir.

17) Yöneticilere nezaketli olmaları, işte çalışanları özgür bırakmaları, iş sorumluluğunu paylaşmaları önerilebilir. Bunun için ödül ve ceza sistemleri kurulmalı. Nazik yöneticiler çalışanlar tarafından belirlenmeli ve üst yönetim tarafından ödüllendirilmeli. Nezaketsiz yöneticiler ise maddi ödüllerden yoksun bırakılma, terfi alamama... gibi yöntemler ile değerlendirilebilir.

18) Yöneticilere iş sorunlarını azaltmak veya önlem almak önerilebilir. Ayrıca üst yönetimden yardım talep etmesi önerilebilir. Aşırı iş yükünün azaltılması, mesai saatlerinin düşürülmesi, ölçümleme ile hataların ve sorunların tespit edilerek düzeltici faaliyetler ile azaltılmaya çalışılabilir.

19) Yöneticilere iş sorunlarını ve krizleri yönetmeleri önerilebilir. Yöneticilere yetki verilmeli ve üst yönetimin tam desteğinin olduğunu göstermek gerekir. İşletmeye aidiyet duygusu yükseltilmeli. Kriz yönetimi eğitimi verilmeli. Yöneticilerin daha fazla sahada görev almaları sağlanmalı.

20) Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve kariyer planlamalarının yapılması örgütsel bağlılık ve performansı arttıracaktır. İş yaşamında en büyük sorun çalışanların kariyer planlamalarının yapılmamasıdır. Kariyer planları sayesinde çalışanlar terfi almakta, ücret ve yan haklarda artış elde etmektedirler. Çalışanların asıl amacının gelirlerini maksimize etmek olduğu unutulmamalıdır. Bu durum çalışanların karanlık yüzlerinin aydınlık yüze dönüşmesini ve gelişmesini sağlayacaktır.

21) Çalışanların motivasyonları attırılarak aydınlık yüzlerini göstermeleri sağlanabilir. Bunun için takım çalışması yapmalarının sağlanması, çözümçül yaklaşımlar sunulması sağlanabilir. Ödül ve ücret sistemleri kurulmalı ve adil olması sağlanmalı. Bu kapsamda özel sağlık sigortası yapılabilir. Yılbaşı, bayram ve ramazan aylarında hediye çeki şeklinde yardımlar verilebilir. Mesai saatlerinde azaltma yada esnek çalışmaya, home ofis çalışma şeklinde tercihe göre mesai türleri tercih edilebilir. Aşırı iş yükü azaltılmalı, terfiler ve görev dağılımları liyakat esasına göre yapılmalıdır.

Çalışanlara Öneriler

1) Yöneticilerin karanlık yüzünün aydınlık yüze dönüşmesi için çalışanların işleri hatasız yapmaları, kurallara uymaları önerilmektedir. Bunu için çalışanların maddi ve manevi olarak rahatlamış olmaları, mesleki bilgi düzeylerinin artması, tecrübe edinmeleri gerekmektedir. Böylece yöneticiler ve müşteriler işlerde sorun olmadığı için aydınlık yüzlerini gösterecek ve geliştirecektir.

İş hataları iş ortamını geren, maddi ve manevi zarara sebep olan yanlışlardır. Bu hatalar aynı zamanda müşteri şikayetine ve kaybına sebep olmaktadır.

2) Çalışanların işi sahiplenmesi, iş-işletmeye bağlı olmaları yöneticilerin aydınlık yüzünü geliştirecektir. Yöneticiler bağlılık düzeyi yüksek çalışanları tercih etmekte ve bu tarz çalışanlar işleri daha dikkatli, severek ve isteyerek yaptıkları için müşteri memnuniyeti sağlanmakta ve verim yükselmektedir.

3) Çalışanların takım çalışmalarına dahil olması ve iletişim kanallarını açık tutması iş ortamında yöneticilerin en başta gelen beklentileri olup yöneticileri mutlu etmektedir. Çalışanların iş ve işletmenin verimi, performansı için yaptığı davranışlar işletmenin ve yöneticinin başarısını arttırmakta, üst yönetim ve müşterilerin pozitif dönüşlerine sebep olduğu için yöneticilerin aydınlık yüzünü göstermeleri sağlamaktadır.

4) Çalışanlar düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılım konusunda istekli olmalı. Eğitim yoluyla çalışanlar kişisel gelişimlerini sağlayabilir, işletme ile ilgili bilgi düzeylerini arttırılabilir. Eğitim ortamları, sorunları dile getirme fırsat sayılabilir.

5) Toplantılar çalışanların görüşlerini, sorunları aktarabileceği ortamlardır. Yöneticiler açıkça konuşmayı teşvik ediyorlarsa çalışanlar işe yaramaz, bir şey değişmez diye düşünmemeli. Her fırsatta bu olanağı değerlendirmelidir. Tüm toplantıya katılanlarla önceden sorunlar hakkında lobi faaliyetleri yapılmalıdır.

Yöneticiler, çalışanların sorunları dinlenmeli, çözüm önerileri getirilmeli, sorun ve iş yükünün altında kalmaları önlenmelidir. Toplantılarda yöneticiler çalışan sorunlarını ve ihtiyaçlarını birinci ağızdan duyacağı için bunlara çözüm üreterek çalışanların aydınlık yüzlerinin oluşmasına zemin hazırlayabilir. Bu nedenle çalışanlar toplantılara katılma eğilimi göstermelidir.

6) Çalışanlara işlerine daha fazla önem vermeleri ve özen göstermeleri önerilebilir. Böylece işlerinde daha az hata yaparlar ve müşteri memnuniyeti sağlanmış olur. Yöneticiler mutlu olur ve üst yönetimden ve müşterilerden olumlu dönüşler alırlar.

Gelecek Araştırmacılara Öneriler

1) Yöneticilerin aydınlık ve karanlık yüzleri ile çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin birlikte araştırılması konuya yönetici ve çalışan gözünden ayrı ayrı bakan araştırmalarada ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın farklı sektörlerde de yapılması endüstride insan ilişkilerinin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2) Yönetici ve çalışanların aydınlık ve karanlık yüzlerinin örgütsel, kişisel ve ailevi nedenlerin hangisinden daha fazla etkilendiği araştırılarak sorunun temel nedeni bulunabileceği düşünülmektedir.

3) Yöneticiler üzerine yapılacak bir araştırma ile yöneticilerin kendisini değerlendirmesi istenerek, kendi karanlık tarafları konusundaki algıları ortaya konabilir.

4) Yöneticilerin aydınlık ve karanlık yüzünün oluşmasında patronların ve kendi yöneticilerinin nasıl ve ne yönde etkilendiği araştırılarak, ortaya konulmalıdır.

Davranışların ve ilişkilerin, her iki tarafı da iyi hissettirmedeki rolünün önemli olduğu görülmektedir. Bu durum Türk çalışanlarının duygusal olduğunun bir kanıtı olarak gösterilebilir. Bu nedenle üst yönetimlere ve işletme sahiplerine, çalışanlara ve yöneticilere kendilerini iyi hissettirecek yol ve araçları çokça kullanmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdizadeh, M., Khiabani, M. M., Baroto, M.B. (2014). Testing the Relationship between Spiritual Leadership and Job Satiffaction in the Iranian Healthcare Industry, *European Journal of Scientific Research*, Vol.123, No2, pp.203-218
- Acar, (2006). Örgütsel Yuttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişim ile Kişisel Ve Örgütsel Etkileri, *Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ackfeldt, A.L. & Coote,L.V.(2005). A study of organizational citizenship behaviour in a retail setting, *Journal of Bussiness Research*, 58(2), 151-159.
- Ackfeldt, A. L. ve Wong, V. (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Adebayo, T.A., Kadir, A.N.J. & Olumide, S.A.(2020). Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education in Kwara State, Nigeria, *İnternational Journal of Education*, Vol.12, No., pp.63-76
- Adıgüzel, Y.(2016). Dağıtılmış Liderlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt41, Sayı, 185, ss.269-280
- Akçakaya, M.(2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz araştırmaları*, Sayı 25, 145-174
- Akduru, H.E., Güneri, S., Semerciöz, F.(2016). Çalışanlarda prososyal motivasyon ile iş yaşam doyumu düzeyi ilişkisine dair bir araştırma, *Akademik sosyal araştırmalar dergisi*, Cilt 4, Sayı 38
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A.(2013). Dönüşümcü yöneticilik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi, *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, Yıl: 6, Sayı:11,
- Akgündüz, S.(2006) Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, *DokuzEylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*
- Akgündüz, Y., Gök, Ö.A., Alkan, C. (2017). Örgütsel destek algısı, iş stresi, işin anlamlılığı ve proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların yaratıcılığına etkisi: Beş yıldızlı bir otel çalışanlarında uygulama, *Uluslararası iktisadi ve idarei bilimler dergisi*, Özel sayı 1
- Akın, M., Özdevecioğlu, M., Ünlü, O. (2012). “Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, 77-97.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, s.442-459.
- Akıncı, T. (2017). Lise Öğretmenlerinin öğretmenlerinin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği ve Öz-Yetkinliklerine Etkisi, *Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Orta lisansüstü Programları, Doktora Tezi, İstanbul*
- Akkaya, B. (2019). İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı davranışının örgütsel vatandaşlık ve Örgütsel adalet ile ilişkisi, *Ankara üniversitesi Eğitim bilimleri fakültesi, Eğitim yönetimi ve politikası anabilim dalı eğitim yönetimi ve teftiş programı, Doktora Tezi, Ankara*
- Akkuş, A.(2022) İş tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Erciş Şeker Fabrikası Örneği, *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 9 (34), 246-261
- Akman, V., Hanoğlu, M., Kızıl, C.(2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 52, ss.130-145
- Aknar, A. (2021) Otel İşletmelerinde İnsan Enerjisinin Öncül ve Ardıllarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Antalya İli Örneği, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi*
- Akova, O., Emiroğlu, B.D., Tanrıverdi, H. (2015) İş stresi ile çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Journal of Management, Marketing and Logistics*, Volume:2, Issue:4
- Aksay, B., Güğörçin, U.(2016). Yıkıcı Yönetimin İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerine Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:25, Sayı: 3, s.441-456
- Aktan, C.C.(2014). Yolsuzluğun Politik İktisadı, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, No 1,
- Alam, MD., M. (2020). A Dissertation Submitted to the Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy

- Alkın, C.M. , Ünsar, S. (2006). Liderlik özellikleri davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Edirne
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitmen To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alparslan, A.M. & Yastioğlu, S. (2018). Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:16 Sayı:32 ss.62-650
- Alparslan, M.A., Yastioğlu, S. & Taş, M.A.(2017) Liderliğin Karanlık Yönü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarını Mutsuz Eden Yönetici Davranışları Üzerine Bir Saha Araştırması, 25. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.12
- Alparslan, A.M., Yastioğlu, S. & Taş, M.A.(2020). Mutlu Eden Yönetici Davranışları, Nobel Blimsel Eserler, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara
- Alparslan, A.M.(2015).Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: İş tatmini mi işyerinde Mutluluk mu? Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 30, Sayı:1
- Alparslan, A.M., Çiçek, H., Soydemir, S.(2015). Birey-Örgüt Uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri Arkadaşlığı, *Akdeniz İİBF Dergisi* (32) , s.175-194.
- Altaş, S.S., Çekmecelioğlu, H.G.(2007). İş tatmini, Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma,Dergi park akademi, Cilt 7, Sayı 28, s.47-57
- Altay, M.(2018). İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye , Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 9, Sayı 17
- Andressen, P., Konradt, U. & Neck, C.P.(2012), “The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (1), pp. 68-82.
- Andersson, L. M., ve Pearson, C.M. (1999) “Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace”, *Academy of Management Review* (24), 452-471.
- Anık, M. A. (2018) Çalışanların Performans Yönetim Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Araştırma, İSTANBUL Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Asforth, B. (1994), Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7): 755-778.
- Ashforth, B. (1997), Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2): 126-140.
- Aslan, Ş.(2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü, *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, cilt 6, sayı 1
- Arıkan, E., Kılıç, G., Becerikli, G.(2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası’ ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Türk Turizm Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.4, ss.1-19
- Arslan, S.(2018). Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018, 5(1), 1-18
- Arslantaş, C.C., Dursun, M.(2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü, *Anadolu üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, cilt 8, sayı 1, ss.111-128
- Ateşoğlu, L., Erkal, S.(2018). Çalışanların işe bağlılık durumlarının bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi, III Uluslararası Al-Farabi sosyal bilimler kongresi, s.104-109, Ankara
- Atik, E., KOPzak, M.A. (2006) İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’ de otel işletmeleri örneği, *Anadolu üniversitesi spsyal bilimler dergisi*, Kasım özel sayı
- Avery, C. G. (2004), *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, SAGE Publications, Wiltshire, Great Britain.
- Avolio, B., and Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition. Retrieved July 8, 2008, from Mental Measurements Yearbook database.
- Ay,C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü, *Celal Bayar Üniversitesi İ.B.F.F., Yönetim ve ekonomi dergisi*, cilt:12, sayı:2

- Aydemir, S., Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2016). İş Yaşamında Sanal Kaytarma: Kamu ve Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Metinleri, 2016(1), 48-52.
- Aydemir, B.(2022). İş Serbest Zaman Çatışmasının İşe İlişkin Rüminasyon İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir araştırma, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin
- Aydınoy, M.(2019) Yıkıcı liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri üzerine etkisi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F., Doktora tezi, Mersin
- Aydınoy, M. & Çakıcı (2019) Yöneticinin olumsuz (yıkıcı) davranışları: Çalışanlara etkisi ve verilen tepkiler, 18. Uluslararası işletmecilik kongresi
- Aydoğan, E., ve Serbest, S. (2016). İşyerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim birimin de araştırma. Sayıştay Dergisi, Sayı 101, 97-121.
- Aygün, Z.K., Gümüşlüoğlu, L.(2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context, Leadership, stage 1-27
- Aykanat, Z., Yıldırım, A.(2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma, Fırac üniversitesi sosyal bilimler dergisi, Cilt 22, Sayı 2, s. 260-274
- Aytürk, N. (2014). Yönetim Sanatı, Nobel Akademik yayıncılık, 6. Baskı, Ankara
- Babahanoğlu, N. (2016) Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.
- Bağcı, Z., Bursalı, Y.M. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki Karşılıklı ilişkiler. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi, Sayı: 9,s.23-41
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik, Gazi Kitapevi, s. 355-358, Ankara
- Bakker, A. B. And Oerlemans, W. G. M. (2010), "Subjective Well-Being in Organizations", Handbook of Organizational Scholarship, Ed: K. Cameraon and G. Spreitzer, Oxford University Press.
- Bakırcı, A., Özata, M.(2022) Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumunu üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları örneği. Hacettepe sağlık idaresi dergisi, 25(1), 175-192
- Ballı, E. (2014). Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sesizlik üzerine Etkisi. Doktora tezi, Mersin
- Ballı, E., ve Koca Ballı, A.İ. (2017). Otel çalışanlarının örgütsel etik iklim algılarının incelenmesi. Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi, Cilt 9, 49-64.
- Baltacı, F., Güçlü, C., ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(13), 353-370.
- Baltaş, A. (2018). Bir Yolculuk Olarak Liderlik. Remzi kitabevi, İstanbul,
- Banisar, D.(2011). Whistleblowing: International Standards and developments, www.researchgate.net/publication
- Baruch, Y., O'Creevy, M.F., Hind, P., Gadot, E.V.(2004).Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference, Social behavior and personality, 32(4), 399-412
- Basım, H.N., Şeşen, H.(2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma Çalışması, Ankara üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 61(4): ss.83-102.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H., & Tokat, A.O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçi ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 121-130.
- Basım, H.N, Şeşen,H., Çetin,F.(2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü, Doğu Üniversitesi Dergisi,13(2), s.197-211.
- Başar, U. (2019). Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara.
- Başar, U., Sığı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. İş ve İnsan Dergisi, 3(2): 65-76.
- Başar, U., ve Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. Amme İdaresi Dergisi, 51(3): 121-153.
- Başar, U. (2020). İşletmelerde Karanlık Liderlik, Tilki kitap, İstanbul.
- Başar, U.(2020). İşyerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği, İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3; 122, s.70-103

- Başkale H. (2016) Nitel Araştırmalarda GeçerlilikGüvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşerilik Fakültesi Elektronik Dergisi. 9 (1), 23-28.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship" *Academy of Management Journal*, 26, ss. 587-595.
- Bayar, M.(2021) Pozitif Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Duygusal İyi Oluşlarına Etkilerinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Üçüncü sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56 (3), 2147-2176
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-141.
- Bekmezci, M., Saygın, M., Orçanlı, K.(2021). Girişimci liderlik ölçeği' nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ve girişimci liderliğin bireysel performansa etkisi, *Savunma bilimleri dergisi*, Sayı 39
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımlarının ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk üniversitesi Akşehir Meslek yüksekokulu sosyal bilimler dergisi*, cilt2, sayı 7,
- Benson, M., ve Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organizational effectiveness. *Organizations & People*, 15(3): 10-18.
- Bertocci, D. I. (2009), *Leadership in Organizations*, University Press of America, USA.
- Bilen, M. 2012. "Türk Ceza Hukuku'nda Dolandırıcılık Suçu", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku ABD Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Bilgiç, H.F.(2017). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi, *Bitlis Eren üniversitesi İ.İ.B.F. akademik izdüşüm dergisi*, cilt 2, sayı 3, s. 35-49
- Binboğa, E, Eğin, E, Gülova, A.(2018). Örgütsel Davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün İncelenmesine yönelik bir araştırma, (www.researchgate.net/publication)
- Birincioğlu, N., Tekin, E.(2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma, *Business and Economics Research Journal*, Volume 9, Number 1, pp 169-185
- Black, J.,S.,& Porter L.,W., (2000). *Management: meeting new challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bolelli, M. (2018). Karanlık üçlünün (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) yöneticilerin sosyal güç Kullanımına etkilerinin incelenmesi. VI. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta).
- Bostancı, H., Ekiyor, A.(2015) Çalışanların işe aldanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama, *Uluslararası sağlık yönetimi ve stratejileri araştırma dergisi*, Cilt:1, Sayı:1
- Boutwell, D.A.C.(2003). *Organizational Identity, self-concept and commitment among teachers in Northwest florida*, The University of West Florida In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education
- Börekçi, D.Y.(2009). Paternalist Leadership Style's evolution in e-culture, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:38, Sayı:2, 103-109
- Börü,D., Murat, G. (2017). Karanlık Kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, <https://www.researchgate.net/publication/325202399>
- Büyükyılmaz, O., Biçer, C.(2018). İşyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe Bağlılığın aracı rolü, *Social Sciences*; 13(2); s.28-41.
- Cacciatore, G.(2015). *Petty Tyranny as a Form of Destructive Leadership: Results of Studies Based on a French Canadian Measure*, Doctor of Philosophy, Department of Psychology
- Cameron, K. (2013). *Pozitif Liderlik*. Arıtan yaynevi, İstanbul.
- Candan, H.(2016). Türkiye'de Akademisyenlerin işe, gömülmüşlükleri ile performans ve Tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Journal of Business and Management*, Volume 18, Issue 3, pp.68-80.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G.M.(2009). Trust, Connectivity and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at work,Vol.43, Number 3,
- Cemaloğlu, N., Akyürek, M.İ.(2017). Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma), *Turkish journal of educational* 4(3).
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2) , 35-56

- Chang, W & Chiang, Z. H. (2007), A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization, International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University, Graduate school of design and department of industrial desing, Ming-Chi university of science and technology, zchiang@ccsun.edu.tw. pp.2-3
- Chen, L.L., Fah, B.Y., ve Jin, T.C. (2016) “Perceived Organization Support and Workplace Deviance in The Voluntary Sector” *Procedia Economics And Finance*(35), 468-745.
- Cheng, S., Chou, F., Wu, T., Huang, P., Farh, J.(2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7: pp.89-117
- Cinnioğlu, H.(2018). Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4),113-131
- Coleman, J. (1987). Toward an integrated theory of white-collar crime. *American Journal of Sociology*, 93(2), 406-439.
- Couper, I. D. (2007). The impotence of being important–reflections on leadership. *The Annals of Family Medicine*, 5(3), 261-262.
- Crant, J.M.(2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of management*, Vol.26, No:3, pp.435-462
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.
- Çakıcı, A. & Aydınay, M.(2019). Yöneticinin Olumsuz (Yıkıcı) Davranışları: Çalışanlara Etkisi ve Verilen Tepkiler,18. Uluslararası işletmecilik Kongresi, ss.1203-1210
- Çakıcı, A. Akgündüz, Y. Ve Çakıcı, C.(2019) Vakalarla Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çam, O, Turgut, E.Ö.(2015).Yaratıcılık, Ege üniversitesi hemşirelik fakültesi dergisi, 31 (2) : 78-85
- Çarkınberk, A., Derin, N., Demirel, E.T.(2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği, *İşletme araştırmaları dergisi*, 3/1, pp. 89-121
- Çekmeceoğlu, H.(2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma, “İş Güç” Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi, cilt:8, Sayı: 2
- Çekmecelioğlu, G., Of, M., Mirzayev, M.(2020). Akademik ve İdari Personelin İş Tatmini Sonuçlarının Karşılaştırılması, *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(61), 3097-3108
- Çelebi, F.(2019).Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Samsun İli Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Samsun
- Çelik, M.(2007).Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı : Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum, s.1-277.
- Çelik, A., Ömürbek, V.(2021). İşgörenlerin motivasyonu ile gizli maliyeet ilişkisinin tespiti: Bir uygulama, *Uluslararası işletme, ekonomi ve yönetim perspektifleri dergisi*, Cilt: 5, pp.285-286
- Çetin, F., Fıkrıkoca, A.(2010). Rol Ötesi Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-4
- Çetin, S, Köse, M.S.(2017). Proaktif kişiliğin stratejik düşünce becerisine etkisi, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:16, ss: 65-78
- Çetin, O.I.(2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın aracı Rolü, *Opus Uluslararası Tolum araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3
- Çetin, S., Giderler, C., Güler, M.(2017) Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma, *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt 19, Sayı 4
- Çiftçi, H.(2021). Liderin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanın mobing algısı üzerindeki etkisi: Türkiye üniversiteleri üzerine bir araştırma, *Karabük üniversitesi yüksek lisans tezi*, Karabük Haziran
- Çimen, İ., Yücel, C.(2017). Yenilikçi davranış ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması, *Cumhuriyet Uluslararası eğitim dergisi*, Cilt 6, Sayı 3

- Çolak, H.E.E, T-Yıldırım, Ş.S., Esen, Ü.B. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğilimi ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü, Kastamonu üniversitesi, İİBF dergisi, Cilt:20,Sayı:2
- Daft, R. L. (2012), New Area of Mangement, 10th Edition (International edition), CengEnstitüsü age Learning, China.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri, Elementary Education Online, 14(3), 885-898.
- Damar, A., Öztürk, M.(2020). Karanlık Liderlik, İşletme ve Finans Yazıları-IV, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.60-62, İstanbul
- Dede, N.P.(2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma, Business & Management Studies an İnternational journal, Vol.7, Issue:4, pp.1923-1943
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M., Oflazer,S.(2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğü çalışanların iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi, Dergi park akademi, Sayı 47, s.135-146
- Deka, D.D. & Kashyap,B. (2014). Social Loafing A Perturp in Human Resource Managent . GMJ , Vol , VIII, Issue 1&2,s.88-89
- Demir, B.(2020). Örgütlerde Toksit Lider ve Toksit İlişkiler, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, s.31-35
- Demir, M.(2011) İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi,Ege akademik bakış dergisi, Cilt 11, Sayı3, s.453-464
- Demir, M., Tütüncü, Ö.(2010).ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, Anatolia Turizm araştırmaları dergisi, cilt 21, sayı 1, ss.64-74
- Demirel, Y.(2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, s.115-132
- Derin, N., Demirtaş, Ö., Doğan, T.G.B.(2020). Vizyoner liderlik davranışının örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü, Pamukkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergsi, Sayı 41
- Dereli, T. (1985). Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Okan Yayınları.
- Doğan, S.,Karataş, A.(2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Araştırma makalesi, Sayı: 37, Ocak-Haziran 2011, ss.1-40.
- Doğan, A.(2017). Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki Etkisinde örgüt kültürünün rolü: lojistik endüstrisinde bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul
- Doğan, S. , Karaçelebi, F.G.(2022) Yönetici Nezaketsizliğinin İş Performansına etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü, Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi, Cilt 6 , Sayı 2, ss. 440- 451.
- Doğan, S., Kılıç,S. (2011). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi, H.Ü. İİBF dergisi, Cilt: 32,sayı: 2, s.103-132
- Doğan, S., Kılıç,S.(2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi, H.Ü.İktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, Cilt: 32, Sayı: 2, ss.103-132.
- Duman, M.Ç., Akdemir, B. (2016) Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Akademik Yaklaşım Dergisi, Cilt 7, Sayı 2
- Durmuş, İ.(2019). Çalışanların Bencillik Davranışlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisinde Performanslarının Aracı Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2
- Dursun, S., Aytaç, S.(2011). İşyerinde şiddet davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir uygulama, Tisk Akademi, 2011/1, ss.7-26
- Durukan, T.(2007). Düünden bugüne girişimcilik ve 21.yüzyılda girişimciliğin önemi, girişimcilik ve Kalkınma dergisi-journal of entrepreneurship and development, 1(2): 25-37.
- Dündar, G., Kanten, P., Kanten, S.(2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük Üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü, İşletme araştırması dergisi, DOI:10.2049/isarder,
- Egel, E. & Fry, L.W. (2017). Spiritual leadership as a model for ıslamic leadership, Public integrity, 19(1), pp.77-95
- Einarsen, S., Aasland, M.S. and Skogstad, A. (2007) Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model. The Leadership Quarterly, 18, 207-216.

- Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Skogstad, A. (1998). Bullying at work: Bullying, burnout and well being among assistant nurses, *Journal of Occupational Health Safety* 14(6) Ağı, s.566
- Elangovan A.R. & Xie J.L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1.6), 319-323.
- Elkovan, C.G., Aşkun, O.B.(2019). Örgütsel kültür algısının örgüte bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma, 7. Örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı, 01.02. Kasım, Burdur.
- Ekşili, N.(2019). Pozitif Liderlik Modeli, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Burdur
- Elenkov, D.S., Judge, W. & Wright, P.(2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study, *Strategic Management Journal*, 26, pp.665-682
- Emhan, A., Cura, F. & Zincirkıran, M.(2013) İş Memnuniyeti Ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Banka Sektöründe Bir Uygulama, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kiyabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-6 Kasım
- Eren, E. (2008b). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 13. Baskı. İstanbul: Beta.
- Eren, E.(2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, İstanbul: Beta
- Eren, E.(2020). Örgütsel Davranışın ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım
- Eren, M.Ş., Titizoğlu, Ö.Ç.(2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri, Selçuk üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi, Yıl 14, Sayı 27, s.2148-3043
- Ereş,F., Akyürek, M.İ.(2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyleri, *GEFAD*, 36(3): 427-449
- Eriş, E.D., Bayam, B.Y., Özmen, Ö.N.T. (2016). Liderlik Paradoksu: Gücün Karanlık Yüzü, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, s.78-80. Adana
- Eriş, Y., Arun, K.(2020). Liderin karanlık yüzü: Toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi, İşletme araştırmaları dergisi, 12(2), s.1861-1877
- Eriş, E.D., Kocabıyık, M.S. (2022) Nezaket: Örgütlerde Yönetici-Çalışan İlişkilerini Güçlendirici Bir Davranıştır, *Journal Of Yaşar University*, 17/65, 329-350
- Eroğlu, Ş.G., Alga, E.(2018). Çalışanların örgütle muhalefete ilişkin algılamalarının demografik Değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma, Mehmet Aktif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 24, s.129-157).
- Eroğlu, K.(2020). Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi, *Business & Management Studies anInternational Journal*, Vol. 8, Issue: 2, pp.2503-2530
- Fascia, S.(2018). The Value of Dark Leadership, *Journal of Strategy Operations & Economics*, 3(2), pp.1-5
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R.C.(2021) Örgütlerin Karanlık Yüzü, Siyasal Kitap Evi, Ankara 2021
- Fettahlıoğlu, Ö.O., Koca, N.(2015). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi, *Sobider Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:4, s.218-234
- Furnham A. & Trickey, G. (2011). Sex differences and dark side traits. *Personality and Individual Differences*, 50, 517-522.
- Gardner, W., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development, *the leadership quarterly*, 16 (3): ss.343-372
- George, J. M. and Jones, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Gerçek, M.(2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.13, 5.2, 101-118
- Gillaspie, S. M. (2009). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. Unpublished master thesis, Emporia State University, USA
- Goleman, D. (2002). Lideri lider yapan nedir?. (Çev: N. El Hüseyini) İstanbul: Mess Yayınları.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40(3), 235-241.

- Grenda, J. P.(2011). Dağıtılmış Liderlik Örnekleri Ve İlkeleri: Orta Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına ilişkin Çoklu Vaka Çalışması, Doktora Eğitimi, pp 3-4
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition, Cengage Learning, USA.
- Grosser, Kidwell & Labianca.(2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organization. Group & Organization management, 35 (2) pp177-212
- Groves, K.S.(2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change, Leadership & organization development journal, Volume 27, Issue 7
- Gökçen, O.,Şahin, A.(2003).Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller,Dergi Park, Cilt 3, Sayı 6,s.133-156.
- Gökgöz, H.(2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- Göksoy, S.(2015). Distributed Leadership in Educational Institutions, Journal of education and Training Studies, Vol.3, No.4
- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet hastanelerinde bir uygulama, Selçuk Karaman İİBF Dergisi, Sayı: 10
- Gültaş, A.S. (2019). Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilimdalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Gültaş, A.S., Erigüç, G.(2018) Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı, Pamukkale üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü dergisi, Sayı 36, s.51-68
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1).
- Güner, F., Bozkurt Ö.Ç.(2019). İşyeri mutluluğunun prososyal hizmet davranışı ve işten ayrılma Niyeti üzerinde etkisi, 7.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Burdur
- Güner, B.(2022). Kalite Fonksiyon Göçerimi ile Ödül Sistemlerinin Tasarımı: Nitel Bir Çalışma, İş ve İnsan Dergisi, Cilt:9, Sayı :2, ss.115-131
- Güney, S. (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral. 21.yy.da liderliksempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Güney, S. (2015).Liderlik, Nobel akademik yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2017). Örgütsel Davranış. Nobel akademik yayıncılık. Ankara
- Güney, T., Taşkıran, E., Özkul, E. (2015) Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 34, Aralık
- Gürbüz, F.G. ve Yamaner, E.E.(2019). Çalışanların Karar alma süreçlerine katılımı ile işe Adanmışlıkları arasındaki ilişki: Örgütsel adaletin bu ilişkideki ara değişken olarak rolü, 7.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Burdur.
- Gürbüz, S. (2006), Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine yönelik bir araştırma, Ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi, 3(1), s. 48-75.
- Gürlek, M. ve Tuna, M.(2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü, Türk psikoloji yazıları, Aralık 2019, 22(44), 35-49.
- Haqe, S.H.(2019). Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi İle Bağdat Üniversitesi'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı, Doktora tezi,
- Heres, L., Lasthuizen, K.(2010). Ethical Leadership: A Variform Universal Phenomenon, EGPA conference in Toulouse, France 7-9 Sept. 2010, Study Group Ethics and Integrity of Governance
- Hill, S. E. and Buss, D. M. (2008), "Evolution and Subjective(Well-Being)", The Science of Subjective Well-Being, Edt: Michael Eid and Randy J. Larsen, Guilford Publications, New York
- Higgs, M.(2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism, Journal of Change Management, 9(2)

- Hogan, R. & Hogan, J. (1997). Hogan development survey manual. Oklahama: Hogan Assessment Systems.
- Hollinger, R.C., Davis, J.L.(2006). Employee theft and staff dishonesty, The handbook of security, www.researchgate.net
- House, R.J. and Howell, J.M. (1992) “Personality and Charismatic Leadership”, The Leadership Quarterly, Vol: 3.
- Husted C. L (2008). Systematic differentiation between dark and light leaders: is a corporate criminal profile possible? Unpublished doctoral dissertation, Capella University, USA.
- Hutton, S., Gates, D.(2008). Workplace Incivility and Productivity Losses Among Direct Care Staff, Business and Leadership, AAOHN Journal 56(4), pp. 168-175
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İplik, E., İplik, F.N., Efeoğlu, İ.E.(2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi, Sayı:12
- İşcan, Ö.F., (2006) “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11: 160-177.
- İşcan, Ö.F., Moç, T.(2018) Çalışanların Presenteizm(İşte sözde var olma) Davranışlarının işe yabancılaşmalarına etkisi: Bir kamu kurumu örneği, İşletme araştırmaları dergisi, 10/3, s.379-402
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of management executiv, 19(4): 63-77.
- Işık, M., Yalçınsoy, A.(2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, G.Antep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı: 3, pp.1016-1025
- Işıkkay, Ç.(2019). İşyerinde nezaketsizliği ve olumsuz işyeri davranışları üzerine karşılaştırmalı bir değerlendirme, Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi, Cilt: 12, Sayı: 68,
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (p. 281–295).
- Javidan, M., Waldman, D.A.(2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences, Public Administration review March-April, Vol.63, No2
- Johns, G.(2009). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda, Journal of organizational behavior, 31, pp.519-542
- Jovanovic, M.(2019). The Political Behavior of Managers and Employers as an Instrument For Advancing Career Influence And Factors on Individual and Organizational Effectiveness, Scientific review article, Vol.65, No:4, pp.87-105
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H.,(2015)“Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees’ Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel”, International Journal of Hospitality Management, 48, s. 22-26.
- Kaçmar, K.M. ve Ferris, G.R.(1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. Business horizon, July/August, s70
- Kaiser, R.B., LeBreton, J.M., Hogan, J.(2012). The dark side of personality and Ineffective leadership, manuscript revised and resubmitted for publication to applied psychology: An international review
- Kanbur, E.(2018) Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü, İş ve İnsan Dergisi, 5(2), ss. 125-143
- Kanten, P.(2014) İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü, Aksaray üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 6(1), s.11-26
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Kanten, S. (2015). Kişilik özelliklerinin ve etik iklim algısının politik Davranışlar üzerindeki etkisinde kontrol odağının rolü 14. Ulusal işletmecilik kongresi Bildiriler kitabı, s.421-422.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. & Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş Davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2), 365-391.

- Kanten, P, Kanten, S.(2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, Nobel Akademik Yayıncılık, 1.Basım, Ankara
- Kanten, P., Kanten, S.,Dündar, G.(2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük Üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü, İşletme Araştırma Dergisi, 8/3, s.64-88
- Kanten, P. ve Ülker F. (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), ss. 16-40
- Karaaslan, A., Özler, D.E., Kulaklıoğlu, A.S.(2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, Afyon Kocatepe üniversitesi İİBF dergisi
- Karabay, M., Akpınar, Ö., Görmüş, İ.(2020). Sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranışa etkisinin araştırılması, İktisat araştırmaları dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.64-77
- Karaca, M. ve İnce, F. (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 45-62.
- Karaçar, E. (2019) Otel Çalışmalarının İş Tatmini Ve Motivasyon Düzey Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma : Sinop Örneği, Sinop Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1): 55-78
- Karakaş, A.(2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, YIL-6 S.11, 1308-6219
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, www.dergipark.org.tr, s.412-416
- Karataş, Z.(2015).Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Sosyal Hizmet E-Dergi,Cilt 1,Sayı 1
- Kaya, D.(2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranış, Türk İdare Dergisi, Sayı: 476
- Kaya, A., Şahin, A.(2013) Yıldırma (Mobbing) Politikası Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Çalışam, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım
- Kayalar M., & Arslan E.T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. Çanakkale Üniversitesi 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 410-414, Çanakkale
- Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve liderler. İstanbul: Kal-Der Yayınları
- Kellerman, B.(2004) Kötü liderlik.(Çev. F.Kahya). T.İş Bankası Kültür Yayınları,1. Baskı, İstanbul
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters. Boston: Harvard Business School Press
- Kellerman, B. (2008), Kötü Liderlik, Çeviren: Fadime Kâhya, T.İşbankası Kültür yayınları, İstanbul
- Koca,N., Fettahlıoğlu,Ö.O.(2015).Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:2, Sayı: 4, s.1-10.
- Kesgin, A.,(2015). Machiavelli ve Makyavelizm, Beytulhikme an International Journal of Philosophy, s. 106-139 .
- Kesken, J., Ayyıldız, N.A.(2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik,Ege Akademi Bakış, 8(2), s.729-754
- Kesken, J., İliç, D. (2008).Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. Ege Akademik Bakış, 8 (2), 451-468. ss.
- Kesken,J., Ayyıldız, N.A.(2011). Öteki Liderlik. Gazi Kitapevi, ankara
- Kesken, J., Ünnü, N.A.(2011) Öteki Liderlik, Gazi Kitapevi, s.93-94, Ankara
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008).The ‘dark side’of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. Personality and individual differences, 44(1), 86-97.
- Kılıç, T., Olgun, H.(2017). Mantar Yönetim Yaklaşımı, Örgütsel Davranış Araştırma ları Dergisi, Cilt:2, Sayı.2, ss.106-113
- Kızıldağ, D.(2010). Örgütlerde problemli davranışlar ve davranışsal risk yönetimi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilimdalı doktora tezi
- Kızıldağ, E.(2017). Kültürel Değerlere Göre Karanlık Liderlik Algısının Çalışan İş Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabiiim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Koca, N., Fettahlıoğlu, Ö.O.(2015). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi, *Sobider sosyal bilimler dergisi, The Journal of Social Science*, Yıl:2, Sayı:4, ss.1-10
- Koç, O.(2016). İş yerinde intikamcı davranışlar ve medea sendromu: Türk kamu yönetimi alanına ilişkin bir vaka analizi, *Yönetim bilimleri dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 28, ss.587-610.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16. Baskı. İstanbul: Beta.
- Koçel, T.(2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta basım, İstanbul
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven, *The journal of academic social scien studies*, Number 58,
- Korkmaz,M., Altınbaş, M.(2024) Yöneticinin algılanan kişilik özelliklerinin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü, *İş ve insan dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, ss.93-107
- Korzynski, P., Kozminski, A.K., Baczynska, A., Haenlein,M.(2021). Bounded Leadership: An empirical study of leadership Competencies, Constraints and Effectiveness, *European Management Journal*, Vol39, Issue 2, pp.226-235
- Köroğlu, E. & Bayraktar, S. (2007). *Kişilik bozuklukları*. Ankara: HYB Yayıncılık.
- Köroğlu, D.(2017). *Çalışan Bireylerin Tükenmişlik Sendromu: Bir İnceleme*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Köroğlu Ş.,(2018) *Examination Of The Antecedents And Consequences Of Employee Engagement*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Kulaklıoğlu, A.S.(2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: Bir uygulama*, Dumlupınar üniversitesi SBE, işletme ABD, Yönetim ve organizasyon bilim dalı, Yüksek lisans tezi, Kütahya.
- Kumari, P., Thapliyai,S.(2017).Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness, *İnternational academic institute for science and technology*, Vol.4, No.1, pp.9-21
- Kurnaz, G.(2016). Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası sosyal araştırma dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 44
- Kuruşcu, M. (2017). Yöneticinin duygusal zekâsı ve liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık Davranışları ile ilişkisi. Doktora tezi, Eskişehir
- Larsen E. & Goodsen J. (2003). Who's driving your bus?. Sandiago: Pfeiffer&Co
- Linstead, S., Marechal, G. ve Griffin, R.W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*. 35(2), 165-188
- Liberman, L.(2014). The impact of a Paternalistic Style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in Chile and the US, *Innovar Revista de Ciencias Administrativas sociales* , vol.24, num 53, pp.187-196.
- Lim, V.K.G.(2002). The IT Way of loading on the Job: cyberloafing, neutralizing and organizational Justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.675-694
- Liu, W., Zhu, R., ve Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1),189-202.
- Liu, S., Liao, J., Wei, H.(2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, *Journal of Business Ethics*, Vol. 131, pp.107-119
- Liu, D., Liao, H. Ve Loi, R.(2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investion of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol.55, No5, pp.1187-1212
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2010), *Leadership: Theory, Application & Skill Development*, 4th Edition, Cengage Learning, USA
- Madjar, N., Oldham, G. R., ve Pratt, M. G. (2002), There's No Place Like Home?: The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45: 757–767.

- Mankin, B.(2019) Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- Marjosola I.A. and Takala, T. (2000): “Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life”, Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol: 14, No: 4.
- McIntosh, G. & Rima S. D. (1997). Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction. Grand Rapids, MI: Baket Book
- Mehmood, Q., Hamstra, M.R.W., Schreurs, B.(2019). Employees’ perceptions of their manager’s authentic leadership, Personnel Review Emerald Publishing Limited
- Mendenhall, E. M., Osland, J. S., Bird, A., Oddov, G. R., Maznevski, L. M. (2013), Global Leadership: Research, Practice and Development, Routledge Inc., New York, USA.
- Meriç, M.(2004). Yolsuzluk nedenleri ve önlemeye yönelik çalışmalar, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi Bahar Sayı 12
- Miceli,M.P. & Near, J.P.(1985).Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle Blowing decisions, personnel psychology, 38, s.526.
- Moscato, S., ve Salgado, J. (2004). Dark side personality scales as predictors of task, contextual, and job performance. International Journal of Selection and Assessment, 12, 356–362.
- Muller, R., Smith, E. & Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on Organizasyon, International Journal of Bussiness and management studies Vol.10, no1 pp.1309-8047
- Mujka, F.(2011) Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Murat, G. ve Börü, D.E. (2019). Örgütlerdeki Narsisistik Liderlik ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor Mu?, 18. Ulurlararası İşletmecilik Kongresi, pp.2068-206.
- Mücevher, M.H.(2023) Çalışanların Gözünden İyi Yönetici Ve Kötü Yönetici Davranışları Ve Bu Davranışların Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Enderun Dergisi, Cilt 7, Sayı 1
- Narcıkara, E.(2017) Örgüt ortamında artarak yükselen olumluluk: Pozitif örgüt okulu perspektifi, İş’te davranış dergisi, 2(1)
- Nart, S. (2010) İş-Aile Çatışması, İş Stres Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kasım 2013, Sakarya
- Nasurdin, Aizzat Mohd. (2005). The Role Ofnoninstrumental Justice And Agein Predicting Organizationalcommitment Evidence from Malaysia Gadjah Mada International Journal of Business 7(1). 1-14.
- Nelson, E. & Hogan, R. (2009). Coaching on the dark side. International Coaching Psychology Review, 4 (1), 7-19.
- Nilsen, I.,K.,Jex, S.M. & Adams , G.A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. Educationel and Psychological measurement, Vol.60, No.4,s.629.
- Northouse, P. G. (2014). Liderlik Kuram ve Uygulamalar. C. Şimşek (Çev., Ed.), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları (orijinal baskı tarihi 2013)
- Oldham, G.R, Cummings A. (1996), “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, Academy of Management Journal, 39(3): 607–634.
- Olafsson, R. F., and Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effectof gender, age and type of bullying. British Journal of Guidance and Counselling, 32(3), 319–333.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- Organ, D.W.(1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time, Human Performance, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Canada: Lexington Books.

- Orhan, U.(2017). Örgütlerde İstenmeyen Davranışlar: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Genel Bir Bakış, *International Journal of Soccial Science*, Number: 60, p. 385-392,
- Otamis, P.A., Saltik, I.A., Babacan, S.(2015). The relationship between paternalist lesdership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 207, s.90-97
- Örnek, A.Ş., Topyaka, S., Çevil, F.F. (2022) İş Becerikliliği ve Çalışan İyi Oluşu Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, ss. 241-270
- Örücü, E. , Kaplan, E. (2001), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 93–111.
- Örücü, E., Kışlalıoğlu, R.S.(2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 22
- Örücü ve Kambur (2008) Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin, Çalışanların Performans ve Verimliliğine etkilerin İncelemeye yönelik Ampirik bir çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi dergisi İşletmesi örneği*, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı: 1
- Özalp, İ. ve Öcal, H.(2000), Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 3, Say 4
- Özçelik, B. (2008). Profesyonel Yolsuzluk Avcıları, *Hürriyet İK.*, s.1-5
- Özdevecioğlu, M.(2002). Kamu ve Özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes üniversitesi İİBF dergisi*, Sayı:19, ss.115-134
- Özdevecioğlu, M.(2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:20, ss.117-135
- Özgür, S. (2018). Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü, *Çukurova Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Adana*
- Özkalp, E. ve Seçkin, S. (2013) . Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma, *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya*
- Özkul, F.U., Özdemir, Z.(2013). Çalışan hilelerinin önlenmesinde proaktif yaklaşımlar: kurumsal İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin üzerine nitel bir araştıram, s.75
- Özmen, M.(2015). Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminine etkisi ve Kocaeli sanayi bölgesinde bir uygulama, *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*
- Özsoy, E., Ardıç, K.(2017). Karanlık üçlü’ nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi, *Cilt 24, Sayı 2*
- Özsoy, E., Uslu, O., ve Ardıç, K. (2018). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisi. VI. Örgütsel Davranış Kongresi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta*, 1253-1264
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.
- Padilla, A. & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27–37.
- Pearson, C. M.,ve Porath, C. L.(2005) “On The Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for ‘Nice’ Think Again”. *Academy of Management Executive*, 7-18.
- Phuong, N.N.D., Dong, LN. T. (2021). Organizational Citizenship behavior: Scale development and validation, *HCMCOUJS-Social sciences*, 11(1), 15-24
- Pirinççi, S., Güngör, D.Ö. (2019) Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin AHP Yöetimi ile değerlendirilmesi: Bir İlaç Firması Uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2512-2527
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Polat, M. (2015), Yöneticilerin açık liderlik özellikleri ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri: Fırat üniversitesi örneği; Fırat üniversitesi Eğitim Bilimleri enstitüsü eğitim yönetimi teftiş planlaması ve ekonomisi ana bilim dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Polatçı, S., Özçalık, F., Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık Davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi, Cilt: 7, Sayı:3, ss 1-12.
- Ravishankar, M.N. & Shan, L.P. (2008). The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management, Omega, 36, 221 – 234.
- Resick, C.J., Whitman, D.S., Weingarden, S.M., Hiller, N.J.(2009). The Bright Side and Dark Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership and Strategic Influence, Journal of Applied Psychology
- Reyhanoglu, M., Akın, Ö.(2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt.5, Sayı:3, ss. 442-459
- Riesenmy, K.R.(2008). The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership, Emetging Leadership Journeys, Vol.1 Iss,2,pp.62-77
- Robert, L.P.(2020). Behavior-Output control theory, trust and social loafing in virtual temas, Multimodal Technologies and Interaction, 4, 39
- Roomi, M., Harrison, P.(2011). Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught? International Review of Entrepreneurship, 9(3), Senate Hall Academic Publishing
- Roter, A.B.(2011). The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors, Capella University, Doctor of Philosophy, pp.1-143
- Saç, Ö. (2019). Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün Aracılık etkisi: bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerde uygulama
- Saeed, R., Shakeel, M. and Lodhi, R. N. (2013), “Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan”, Middle-East Journal of Scientific Research, 18 (4), pp. 524-529.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172, 563-569.
- Salgado J.F, Moscoso, S., & Lado M. (2001). Big five, integrity and the prediction of selfreported counterproductivity and performance. Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Prague.
- Sarmaşık, Ş.(2009). İşyerinde Cinsel Taciz Algılaması ve Yönetim İlişkilerine Etkisi Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.4-7
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L.(2014).İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulamalar, 2.Baskı, s. 3-67, İstanbul.
- Selçuk, S. (2018), Yapıcı ve yıkıcı liderlik davranışları ve Ar-Ge takımlarında öğrenme üzerine etkisi, Gebze teknik üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Gebze.
- Serinkan, C., (2005). “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt.16, Sayı.50, 86-103.
- Sert, S., Yıldırım, M.(2017). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin intikam davranışları, II. Uluslararası sosyal bilimler sempozyumu, Alanya
- Sezici, E.(2015).Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü, Uluslararası İktisadi ve idari incelemeler dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, ss.1-17
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers’ perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. Educational Administration Quarterly, 50(4), 675-712.
- Sırıklı, İ.K., Pekerşen, Y.(2023). Çalışanların İş Yeri Motivasyonları Üzerine Bir İnceleme, Örgütsel Davranış: Güncel Konular ve Araştırmalar, ss.241
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral role models: the case of John Gutfreund at Salomon Brothers. Journal of Business Ethics, 35, 327- 339.
- Spain, S. M., P. Harms ve J. M. LeBreton (2014), The Dark Side of Personality at Work, Journal of Organizational Behavior, 35 (1), 41-60.

- Sperry, L. (2003). Handbook of diagnosis and treatment of dsm-iv-tr personality disorders. New York: Brunner-Routledge.
- Sokic, K., Horvat, D.(2018). The dark side of leadership: Does boldness predict successful interpersonal behaviors, Entrenova 6-9
- Song, S.H.(2006). Workplace friendship and employees productivity: LMX Theory and the Case of the case of the seoul city government. İnternational review of public administration, Vol.11, No.1, s. 48
- Sökmen, A., Bilsel, M.A., Erbil, C.(2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kasım 2013, Sakarya
- Sürücü, L., Maşlakçı, A.(2018) Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, International Journal of Management and Administration, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:3
- Stone, A. G., Russel, R. F. And Patterson, K. (2004), “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, The Leadership & Organization Development Journal, Vol: 25, No: 4, pp. 349-361.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. Ç.Ü. İktisadi ve idari bilimler dergisi, cilt 13, sayı 1
- Şahin, F.ve Çetin, F. (2013).Örgütlerde güç ve politika, Beta yayınları, s.452
- Şahin, A., Çalışkan, S.(2018). Avantaj ve dezavantajlarıyla performans değerlendirme sistemi ve türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:18, Sayı. 36,Araştırma makalesi
- Şahinbaş, F., Erigüç, G.(2019) Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma, Uluslararası Yönetim İktisat ve işletme dergis, cilt 15, sayı 4,
- Şanlı, S. C. (2016). İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Şimşek, Ş. M. (1999): Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 5. Baskı.
- Taner, B., İştin, A.E.(2017) Çalışma ortamında sosyal kaytarma, İnternational Journal of economics and administrative sciences, 3(3), 25-41
- Tanış, A.(2018). Çok Kültürlü Örgütlerde İşgören Davranışları, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Tarcan, Y., Yeşilaydın, G., Karahan, A.(2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1), 157-180
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., Demirel, H.(2013) Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım
- Tatarlar, C.D. ,Cangarlı, B.G.(2014).Madalyonun İki Yüzü: Örgütsel İntikam Davranışlarında Yöneten ve Yönetilen. <https://www.researchgate.net/publication/279917624>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin Belirlenmesine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 4-48.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43(2): 178-190.
- Tokgöz, E., Seymen, O.A.(2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, Balıkesir Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Makale, C.10, S.39, ss.61-76
- Tokmak, M.(2018). Yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma, Atatürk üniversitesi İ.İ.B. dergisi, Cilt 32, Sayı 4
- Toylan, N.V., Yılmaz, N.(2020). Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Motivasyonuna Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü: İstanbul’ daki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, 4(1), 15-30

- Tummers, L., Stejin, B., Nevicka, B., Heerema, M.(2018). The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence, *Review of Public Personnel Administration*, Vol.38(3), pp.355-377
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E., & Kızanıklı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 619- 629, Adana
- Tuzgöl-Dost, M. (2004), “Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri”, Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tülemmez, S., Halis, M.(2019). Liderliğin Karanlık Yüzü Ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri, BAİBÜ Sosyal Bilimler enstitüsü Dergisi, Cilt: 19, Sayı:4, ss.957980
- Türk, M., Akbaba, M.(2017). Stratejik liderlik algılamalarının çalışan performansına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, Sayı 16, s. 182-196
- Ullah,S., Jafri,A.R., Gondal, M.A., Bin Dost, M.K.(2011). The dark side of employee behavior: An explanation of factors instigating organizational politics, *African journal of Business Management* Vol:5(26), pp.10428-10433
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19(1), 191-206.
- Uluş, M.(2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama, *Sosyal ekonomik araştırmalar dergisi*, Cilt 11, Sayı 21, s. 593-615
- Usta, I.(2016), Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: Bir alan araştırması; Trakya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı Doktora Tezi, Edirne
- Üçok, D., Turgut, T.(2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü, 9(3), s.163-179
- Üler, E.(2022).Örgütlerde aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri, Örgütsel davranış bilimlerinde proaktif yaklaşımlar-2, İKSAD Publishing house
- Üstün, F. Ve Ersolak, Ş.(2020).Makyavelizm ve İş Yeri Nezaketsizliği: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, s.329-343
- Üstün,F., Tatlı, M.(2020). İçsel işten ayrılma(içsel göç) ve performans düşürme eğiliminin demografik özellikler açısından değerlendirmesi: Kamu-Özel sektör karşılaştırması, 19. Uluslararası işletmecilik kongresi, 23-25 Eylül Kayseri
- Üzüm,B., Uçkun, S.(2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2, s254-275.
- Walter, F., Bruch, H.(2007) Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal* 28(8)
- Wayne, S. J., Shore L.M., Liden R.C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Woods, M.G.(2007). The dark side of leadership: Personal dysfunction or societal crisis, doctor of philosophy, capella university
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P., Joseph, J.(1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers, *Journal of Business Ethics*, 17, pp.365-371
- Varışlı, N.(2020) Örgütsel Vatandaşlık Faktörlerinden Nezaket Davranışının, Çalışanların Hizmet Kalitesine Etkilerinin Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3089-3109
- Yağız, Z.G.(2020). Onkoloji hastalarının Sağlık Profesyonellerinin İletişimine İlişkin Duygu, Düşünce ve Deneyimleri, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin
- Yahyagil, M.Y.(2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik, *Yönetim*, 12(38),s.9.
- Yalçın, R., Fayganoğlu, P.(2021) Örgütlerin karanlık yüzü, Siyasal kitap evi, Genişletilmiş 2.baskı, Ankara
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgütlerde Dedikodu: Nedenleri ve Sonuçları, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler cilt 2
- Yalçınsoy, A., Işık, M.(2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *G.Antep University of Social Sciences*, 17(3), pp.1016-1025

- Yapar, T.(2005) Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Yeşiltaş M., Çeken, H. & Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma Davranışları üzerindeki etkisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 18-38.
- Yıldırım, M., Ertürk, M.İ. (2022) Yöneticilerin İletişim Sürecinde Yaşadığı Problemler: Tekstil Sektörü Bağlamında Nitel Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2), 43-73
- Yıldırı, A. & Şimşek, H.(2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık San ve Tic A.Ş., Ankara, ss.269-275
- Yıldırım, N.(2017). Dağıtımçı Liderlik: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi, eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Makale 3(2), ss.18-25
- Yıldırım, M.H.(2019). Algılanan Mağduriyet, Örgütsel İntikam Niyeti ve Affetme Eğilimi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Cilt: 54, Sayı: 1, ss.514-530.
- Yılmaz, F.(2019). Liderliğin farklı bir yönü: Karanlık Liderlik, International Scientific Research Congress Bildiriler Kitabı, 25-26 Nisan
- Yıldız, A.N., Kaya, M. ve Bilir, M., (2011). İşyerinde Şiddet. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ziraat Grup Matbaacılık, Ankara, 54.
- Yıldız, F.F.,(2013). Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm, Kişisel Açılım ve geri Bildirim, www.researchgate.net/publication
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü ,ege akademik bakış, Cilt:14, Sayı: 2, Nisan
- Yıldız, B., Yıldız, H., Alpan, L.(2015) Olağandışı işyeri davranışlarının bir öncülü olarak kariyerizm, 3.Örgütsel Davranış Kongresi, s.684-688
- Yıldız, H. (2016). Kâbus yöneticiler potansiyel yaratıcılığı ve girişimcilik ruhunu nasıl etkiliyor? IV.Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 300-305.
- Yıldız, B.(2019). Nevrotik kişilik özelliğinin kariyerim eğilimi üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin Aracı etkisi, İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı yüksek lisans tezi
- Yılmaz, H. Ve Görmüş, A.Ş.(2012). Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel Öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: tekstil sektöründe deneysel bir çalışma, journal of yaşar university 26(7): 4483-4504.
- Yılmaz, H., Karahan, A.(2010). Liderlik davranışı,örgütsel yaratacılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma,Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2
- Yılmaz, F.(2020). Kamu çalışanları bakış açısından liyakat ihlali algısı, kaynakları ve yansımaları, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Doktora Tezi, Temmuz 2020, s.1-158
- Yılmaz, A.(2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s.236-250
- Yılmaz, A., Bahadır, İ.(2011). Otel işletmelerinde önbüro çalışanlarının etik algılamalarına yönelik bir araştırma, Ç.Ü. Sosyal bilimler enstitüsü dergisi, Cilt 20, Sayı 3, s. 21-40
- Yılmaz, T.,Karagöz,Ş.,Uzunbacak,H.H.,Akçakanat,T.(2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, psikolojik ayrıcalık, görelî yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, Ekev akademi dergisi, Yıl:25, Sayı:86, pp.597-616
- Yılmaz, G., İyigün, N.Ö.(2021). Çalışanların Bireysel Kültürel Değerlerinin, Üretkenlik Karşısı İş Davranışları ile İlişkisi: Türkiye' de faaliyet gösteren Japon sermayeli bir üretim şirketi örneği, Working paper series Vol 2 Issue 3, pp.123-139
- Yolcu,İ.U., Çakmak, A.F.(2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik Güçlendirmenin etkisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık düzeyine etkisi. İnternational Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, 7(3), 2795-2813.

- Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik. Nobel akademik yayıncılık, 8. Baskı, Ankara
- Yücel, P.Z.(2006) Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimdalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Yücel, D.(2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi,
- Zengin, Y.(2019).Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi, Kafkas üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:10, Sayı:19, s.310-337
- Zorlu, Ö., Avan, A., Bulut, Ş.(2016). Otel işletmelerinde işe bağlılık düzeyinin arttırılması: İşgören fedakarlık tutumunun rolü, Çatal Höyük uluslararası Turizm vee sosyal araştırmalar dergisi, Sayı: 16, s.1-16

EKLER

Ek 1: Çalışan Görüşme Formu

ÇALIŞAN - GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanmakta olan bir doktora tezi için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Tezin amacı, yöneticilerin ve çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılıklı değerlendirmesidir. Yöneticiler ve çalışanların birbirlerinden bekledikleri ve istenmedik davranışların belirlenmesiyle karşılıklı anlayış geliştirilmesine, daha verimli ve huzurlu iş ortamı yaratılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmanın özgünlüğü, sizlerin vereceği samimi yanıtlara bağlıdır.

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, İdari - Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundantarih vesayı ile onay almıştır. Bu doğrultuda; araştırmada elde edilecek tüm bilgiler, sadece akademik amaçlarla kullanılacak olup; gizlilik ilkesi gereği araştırmacı ve tez danışmanı dışında başka kişilere, kurum ve kuruluşlara gösterilmeyecek ve paylaşılmayacaktır. Tezin yazımı sırasında, kurum ve kişilerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Altan DOĞAN
Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme ABD

Görüşmenin yapıldığı yer :

Görüşmenin yapıldığı tarih :

Saat:

Süresi:

Katılımcı medeni durumu :

Katılımcı eğitim düzeyi :

Katılımcının görevi :

Katılımcının şirketteki kıdemi / kaç yıl:

Görüşme soruları

1)Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

2)Bağlı olduğunuz yöneticinin bu **olumlu** yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Yöneticilerinizin bu **olumlu** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız

3)Yöneticinizin **olumlu** yanları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?. Lütfen yazınız

4)Yöneticinizin sizi mutsuz eden, motivasyonunuzu ve veriminizi **olumsuz** etkileyen davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

5)Yöneticinizin bu **olumsuz** yönleri size ne hissettiriyor? Yöneticinizin olumsuz davranışlara nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız.

6)Yöneticilerin **olumsuz** davranışları hangi durumlarda ortaya çıkıyor? Bu olumsuz davranışların nedenleri nelerdir? Lütfen yazınız.

7)Yöneticinizin **olumsuz** davranışları düzeltilebilir mi? Neler yapmak gerekir? Nelerin değişmesi gerekir? Lütfen yazınız.

Ek 2: Yönetici Görüşme Formu

YÖNETİCİ - GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanmakta olan bir doktora tezi için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Tezin amacı, yöneticilerin ve çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılıklı değerlendirmesidir. Yöneticiler ve çalışanların birbirlerinden bekledikleri ve istenmedik davranışların belirlenmesiyle karşılıklı anlayış geliştirilmesine, daha verimli ve huzurlu iş ortamı yaratılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmanın özgünlüğü, sizlerin vereceği samimi yanıtlara bağlıdır.

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, İdari - Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundantarih vesayı ile onay almıştır. Bu doğrultuda; araştırmada elde edilecek tüm bilgiler, sadece akademik amaçlarla kullanılacak olup; gizlilik ilkesi gereği araştırmacı ve tez danışmanı dışında başka kişilere, kurum ve kuruluşlara gösterilmeyecek ve paylaşılmayacaktır. Tezin yazımı sırasında, kurum ve kişilerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Altan DOĞAN

Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme ABD

Görüşmenin yapıldığı yer :

Görüşmenin yapıldığı tarih :

Saat:

Süresi:

Katılımcı medeni durumu:

Katılımcı eğitim düzeyi:

Katılımcının görevi:

Katılımcının şirketteki kıdemi / kaç yıl:

Görüşme soruları

1)Size bağlı çalışanların (astlarınızın) sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan **olumlu** davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

2)Çalışanlarınızın, bu **olumlu** yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın bu **olumlu** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız

3)Size bağlı çalışanların **olumlu** davranışları hangi durumlarda/koşullarda ortaya çıkmaktadır? Lütfen yazınız.

4)Çalışanlarınızın sizi mutsuz eden, öfkeliendiren **olumsuz** davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

5)Size bağlı çalışanların, bu olumsuz yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın bu **olumsuz** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız.

6)Çalışanlarınızın olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır? Bu olumsuz davranışların nedenleri nelerdir? Lütfen yazınız.

7)Çalışanlarınızın olumsuz davranışları düzeltilebilir mi? Neler yapmak gerekir? Nelerin değişmesi gerekir? Lütfen yazınız.

Ek:3 Çalışan Odak Grup Görüşme Formu

ÇALIŞAN – ODAK GRUP GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanmakta olan bir doktora tezi için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Tezin amacı, yöneticilerin ve çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılıklı değerlendirmesidir. Yöneticiler ve çalışanların birbirlerinden bekledikleri ve istenmedik davranışların belirlenmesiyle karşılıklı anlayış geliştirilmesine, daha verimli ve huzurlu iş ortamı yaratılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmanın özgünlüğü, sizlerin vereceği samimi yanıtlara bağlıdır.

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, İdari - Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundantarih vesayı ile onay almıştır. Bu doğrultuda; araştırmada elde edilecek tüm bilgiler, sadece akademik amaçlarla kullanılacak olup; gizlilik ilkesi gereği araştırmacı ve tez danışmanı dışında başka kişilere, kurum ve kuruluşlara gösterilmeyecek ve paylaşılmayacaktır. Tezin yazımı sırasında, kurum ve kişilerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Altan DOĞAN
Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme ABD

Görüşmenin yapıldığı yer :

Görüşmenin yapıldığı tarih :

Saat:

Süresi:

Katılımcı medeni durumu :

Katılımcı eğitim düzeyi :

Katılımcının görevi :

Katılımcının şirketteki kıdemi / kaç yıl:

Odak Grup Görüşme soruları

1)Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

2)Bağlı olduğunuz yöneticinin bu **olumlu** yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Yöneticilerinizin bu **olumlu** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız

3)Yöneticinizin olumlu yanları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?. Lütfen yazınız

4)Yöneticinizin sizi mutsuz eden, motivasyonunuzu ve veriminizi **olumsuz** etkileyen davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

5)Yöneticinizin bu **olumsuz** yönleri size ne hissettiriyor? Yöneticinizin olumsuz davranışlara nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız.

6)Yöneticilerin olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkıyor? Bu olumsuz davranışların nedenleri nelerdir? Lütfen yazınız.

7)Yöneticinizin olumsuz davranışları düzeltilebilir mi? Neler yapmak gerekir? Nelerin değişmesi gerekir? Lütfen yazınız.

Ek:4 Yönetici Odak grup Görüşme Formu

YÖNETİCİ – ODAK GRUP GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanmakta olan bir doktora tezi için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Tezin amacı, yöneticilerin ve çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılıklı değerlendirmesidir. Yöneticiler ve çalışanların birbirlerinden bekledikleri ve istenmedik davranışların belirlenmesiyle karşılıklı anlayış geliştirilmesine, daha verimli ve huzurlu iş ortamı yaratılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmanın özgünlüğü, sizlerin vereceği samimi yanıtlara bağlıdır.

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan elinizdeki görüşme formu, Mersin Üniversitesi, İdari - Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundantarih vesayı ile onay almıştır. Bu doğrultuda; araştırmada elde edilecek tüm bilgiler, sadece akademik amaçlarla kullanılacak olup; gizlilik ilkesi gereği araştırmacı ve tez danışmanı dışında başka kişilere, kurum ve kuruluşlara gösterilmeyecek ve paylaşılmayacaktır. Tezin yazımı sırasında, kurum ve kişilerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Altan DOĞAN
Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme ABD

Görüşmenin yapıldığı yer :

Görüşmenin yapıldığı tarih :

Saat:

Süresi:

Katılımcı medeni durumu:

Katılımcı eğitim düzeyi:

Katılımcının görevi:

Katılımcının şirketteki kıdemi / kaç yıl:

Odak Grup Görüşme soruları

1)Size bağlı çalışanların (astlarınızın) sizi motive eden, sizin kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan **olumlu** davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

2)Çalışanlarınızın, bu **olumlu** yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın bu **olumlu** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız

3)Size bağlı çalışanların **olumlu** davranışları hangi durumlarda/koşullarda ortaya çıkmaktadır? Lütfen yazınız.

4)Çalışanlarınızın sizi mutsuz eden, öfkeliendiren **olumsuz** davranışları nelerdir? Lütfen yazınız.

5)Size bağlı çalışanların, bu olumsuz yönleri/davranışları size ne hissettiriyor? Çalışanlarınızın bu **olumsuz** davranışlarına nasıl tepki veriyorsunuz? Lütfen yazınız.

6)Çalışanlarınızın olumsuz davranışları hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır? Bu olumsuz davranışların nedenleri nelerdir? Lütfen yazınız.

7)Çalışanlarınızın olumsuz davranışları düzeltilebilir mi? Neler yapmak gerekir? Nelerin değişmesi gerekir? Lütfen yazınız

BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı

Doğum Tarihi

E-mail

Öğrenim Durumu :

Derece	Anabilim Dalı/ Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İŞLETME / İŞLETME	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	2014
Yüksek Lisans	İŞLETME/İŞLETME YÖNETİMİ	ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	2018
Doktora	İŞLETME/YÖNETİM VE ORGANİZASYON	MERSİN ÜNİVERSİTESİ	

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Gümrük Operasyon Uzmanı	Lokmanoğlu Gümrük Müş ve Loj Hiz Ltd Şti Mersin	2000-2007
Dış Ticaret Uzmanı	Sasa Polyester A.Ş Adana	2007-2010
Çukurova Bölge Müdürü	Ünsped Gümrük Müş Ve Loj Hiz A.Ş Çukurova Böl	2011-2023
Çukurova Bölge Müdürü	Narin Gümrük Müş ve Loj Hiz Ltd Şti Çukurova Böl	2023-

ESERLER

RUHSAL LİDERLİK, Doç. Dr. Ufuk ORHAN, Arş.Gör. Yahya MENDİ, Doktora Öğrencisi Altan DOĞAN, Akademisyen Kitapevi, 2021