

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KARANLIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans

**Hazırlayan
Didem KAFKAS**

**Danışman
Prof. Dr. Sinan YALÇIN**

HAZİRAN 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli “Yüksek Lisans” tezim tarafımdan incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmada tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Didem KAFKAS

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 123 sayfalık kısmına ilişkin 17/06/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %13'dür.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dâhil edilmiştir. Filtrelemede yedi(7) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 17/06/2025

Danışman: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

Öğrenci: Didem KAFKAS

KILAVUZA UYGUNLUK

“Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Didem KAFKAS

Danışman

Prof. Dr. Sinan YALÇIN



KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Sinan YALÇIN danışmanlığında **Didem KAFKAS** tarafından hazırlanan “**Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği kabul edilmiştir.

17/06/2025

JÜRİ:

Danışman : **Prof. Dr. Sinan YALÇIN** (İmza)

Üye : **Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ** (İmza)

Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Mevsim ZENGİN** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu tez, yüksek lisans öğrenimim süresince edindiğim bilgi birikimi ve araştırma becerilerini, karanlık liderlik kavramı çerçevesinde bilimsel bir çalışmaya dönüştürme amacıyla hazırlanmıştır. Tez süreci, akademik bir çalışmanın ötesinde, sabır, azim ve özveri gerektiren uzun soluklu bir yolculuk olmuştur.

Bu süreçte değerli bilgi ve tecrübeleriyle her zaman yanımda olan, rehberliğini esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Sinan Yalçın'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde bana zaman ayırarak katkı sağlayan değerli katılımcılara ve anket uygulamalarımnda bana destek olan eğitim camiasının kıymetli mensuplarına teşekkür ederim. Ayrıca, akademik gelişimime katkıda bulunan tüm hocalarıma da şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında yanımda olan ve bu zorlu süreçte desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Gökhan Kafkas'a, bana ilham veren ve varlıklarıyla güç katan canım çocuklarım Asil Çınar ve Serdar Gökhan Kafkas'a minnettarım. Eğitim hayatım boyunca bana her zaman inanan ve destekleyen, bugün aramızda olmasalar da dualarıyla yanımda olduklarına inandığım rahmetli anne ve babama derin bir sevgi ve özlemle teşekkür ediyorum.

Bu çalışmanın, alana katkı sağlamasını ve benzer konularda yapılacak çalışmalara ışık tutmasını diliyorum.

Didem KAFKAS, Erzincan, 2025

KARANLIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Didem KAFKAS

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2025

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

ÖZET

Araştırmanın amacı, karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Erzincan ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 435 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, Karanlık Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler nicel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiş ve SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının düşük; örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek, psikolojik sağlamlıklarının ise erkek öğretmenlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin, 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul türü değişkeni açısından ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının, ilkokullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin karanlık liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Karanlık liderlik algıları ile psikolojik sağlamlıkları arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, örgütsel sessizlik ile psikolojik sağlamlık arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak, karanlık liderliğin, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Sağlamlık

**AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DARK
LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL SILENCE, AND PSYCHOLOGICAL
RESILIENCE**

Didem KAFKAS

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, June 2025

Supervisor: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

ABSTRACT

This study investigates the relationship between dark leadership behaviors, organizational silence, and psychological resilience among teachers. The research was conducted with 435 teachers working in schools affiliated with the Ministry of National Education in Erzincan province during the 2023–2024 academic year. Data were gathered using the Dark Leadership Scale, Organizational Silence Scale, and Psychological Resilience Scale. The collected data were analyzed using quantitative methods through the SPSS software. According to research findings, teachers had low levels of perceived dark leadership and moderate levels of both organizational silence and psychological resilience. It was found that female teachers exhibited higher organizational silence compared to male teachers, while their psychological resilience was lower. Although age did not significantly affect perceptions of dark leadership or organizational silence, teachers aged 41–50 showed higher psychological resilience than those aged 21–30. There were no significant differences found based on length of service. However, teachers working in middle schools perceived higher levels of dark leadership than those in primary schools. Furthermore, a moderate and positive correlation was identified between dark leadership and organizational silence. A low-level negative correlation was found between dark leadership and psychological resilience, and similarly, a low negative relationship was observed between organizational silence and psychological resilience. The findings concluded that dark leadership is a significant predictor of both organizational silence and psychological resilience.

Keywords: Dark Leadership, Organizational Silence, Psychological Resilience

İÇİNDEKİLER

KARANLIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Karanlık Liderlik	8
1.1.1. Karanlık Liderlik Türleri	10
1.1.2. Karanlık Liderliği Ortaya Çıkaran Etmenler	21
1.1.3. Karanlık Liderin Sergilediği Davranışlar	24
1.1.4. Karanlık Liderliğin Sonuçları	25
1.1.5. Karanlık Liderliğin Eğitim Yönetimine Etkisi	26
1.2. Örgütsel Sessizlik	29
1.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri	30
1.2.2. Örgütlerde Sessiz Kalma Davranışları.....	33
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler	35

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	39
1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Eğitim Yönetimine Etkisi	42
1.3. Psikolojik Sağlamlık.....	45
1.3.1. Psikolojik Sağlamlığın Nitelikleri	47
1.3.2. Psikolojik Sağlamlığı Yüksek Bireylerin Özellikleri	48
1.3.3. Psikolojik Sağlamlığa Etki Eden Faktörler.....	50
1.3.4. Psikolojik Sağlamlığın Eğitim Yönetimine Etkisi.....	52
1.4. Alan Yazınında Yapılan Çalışmalar	54
1.4.1. Karanlık Liderlik İle İlgili Çalışmalar	54
1.4.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	64
1.4.3. Psikolojik Sağlamlık İle İlgili Yapılan Çalışmalar	71

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	77
2.2. Araştırma Grubu	77
2.3. Veri Toplama Araçları.....	79
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	80
2.3.2. Karanlık Liderlik Ölçeği	80
2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	80
2.3.4. Psikolojik Sağlamlık Ölçeği	81
2.4. Verilerin Toplanması.....	81
2.5. Verilerin Analizi	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemi Olan Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algı Düzeyi Alt Problemine İlişkin Bulgular	84
3.1.1. Öğretmenlerin Karanlık Liderlik İfadelerine İlişkin Bulgular.....	86
3.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İfadelerine İlişkin Bulgular.....	89
3.1.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sağlamlık İfadelerine İlişkin Bulgular	91
3.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemi Olan Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlıkları Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Gösterme Durumu Alt Problemine İlişkin Bulgular	92
3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	92
3.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	94
3.2.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	96
3.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	98
3.2.5. Mezuniyet Değişkenine İlişkin Bulgular	101
3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi Olan Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri Arasındaki İlişki Alt Problemine İlişkin Bulgular	102
3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi Olan Karanlık Liderliğin, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlıkları Anlamlı Bir Şekilde Yordama Durumuna İlişkin Bulgular	105
3.4.1. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Durumu	105
3.4.2. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarının Psikolojik Sağlamlığı Yordama Durumu	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar	111
---	-----

4.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar.....	113
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	113
4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	114
4.2.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar	116
4.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar	117
4.2.5. Mezuniyet Durumuna İlişkin Sonuçlar.....	118
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar.....	119
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar	121
4.5. Öneriler.....	122
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	155
ÖZ GEÇMİŞ	161

SİMGELER ve KISALTMALAR

KL	: Karanlık Liderlik
KLİKD	: Karanlık Liderlik İtibar Kırıcı Davranışlar
KLND	: Karanlık Liderlik Narsist Davranışlar
KLÇKD	:Karanlık Liderlik Çıkarcı ve Kayırmacı Davranışlar
N	: Birey Sayısı
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
P	: Anlamlılık Değeri
PS	: Psikolojik Sağlamlık
Ss	: Standart Sapma
T	: t Testi Değeri
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Demografik Veriler	79
Tablo 2.2: Ölçeklere Ait Veriler	83
Tablo 3.1: Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algı Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	85
Tablo 3.2: Karanlık Liderlik İfadelerine İlişkin Veriler	88
Tablo 3.3: Örgütsel Sessizlik İfadelerine İlişkin Veriler	90
Tablo 3.4: Psikolojik Sağlamlık İfadelerine İlişkin Veriler	92
Tablo 3.5: Cinsiyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları	94
Tablo 3.6: Yaş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	96
Tablo 3.7: Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	98
Tablo 3.8: Okul Türü Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	100
Tablo 3.9: Mezuniyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları	102
Tablo 3.10: Korelasyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 3.11: Karanlık Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.12: Karanlık Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.13: Karanlık Liderlik ve Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 3.14: Karanlık Liderlik Alt Boyutları ve Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	110

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, taşıdığı bilimsel ve uygulamalı önem, amacı ve temel problem cümlesi sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Ayrıca, çalışmada geçerli kabul edilen varsayımlar, araştırmanın kapsamını sınırlayan faktörler ve çalışmada yer verilen temel kavramların tanımlarına da yer verilmiştir.

Problem Durumu

Eğitim örgütleri, sadece bilgi aktaran yapılar değil, aynı zamanda bireylerin sosyal, psikolojik ve kültürel gelişimlerine katkı sunan dinamik organizasyonlardır (Çelik, 2019). Bu örgütlerin işleyişinde en önemli rolü, yöneticiler ve öğretmenler üstlenmektedir (Balcı, 2011). Eğitimde liderlik, genellikle vizyoner, destekleyici ve katılımcı niteliklerle tanımlanırken; son yıllarda liderliğin "karanlık" yönleri de akademik araştırmaların konusu haline gelmiştir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Karanlık liderlik, otoriter tutumlar, narsistik davranışlar, empati yoksunluğu ve manipülatif yaklaşımlar içeren, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturabilen olumsuz liderlik biçimidir (Lips-Wiersma ve Morris, 2012; Boddy, 2017).

Okul yöneticilerinin karanlık liderlik tarzı sergilemeleri, öğretmenlerin iş doyumlarını, örgütsel bağlılıklarını ve ifade özgürlüklerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan önemli kavramlardan biri örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, bireylerin çeşitli nedenlerle düşünce, öneri veya eleştirilerini ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanır (Morrison ve Milliken, 2000). Eğitim ortamlarında sessizliğin yaygınlaşması hem öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu hem de örgütsel gelişimi tehdit etmektedir.

Öte yandan, öğretmenlerin mesleki yaşam kaliteleri yalnızca dışsal faktörlerle değil, bireysel psikolojik kaynaklarla da ilişkilidir. Bu noktada, psikolojik sağlamlık, bireylerin stres, baskı ve olumsuzluklar karşısında direnç gösterebilme ve uyum sağlayabilme kapasitesi olarak öne çıkar (Connor ve Davidson, 2003). Eğitim gibi yüksek stres içeren bir alanda çalışan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri, hem bireysel hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir öneme sahiptir.

Mevcut alan yazın incelendiğinde, karanlık liderlik kavramının eğitim örgütlerinde özellikle öğretmen algıları bağlamında ele alındığı çalışmaların oldukça

sınırlı olduğu gör÷lmektedir. Karanlık liderliğin aynı anda hem örg÷tsel sessizlik hem de psikolojik sağamlık gibi iki önemli değişkenle ilişkisini inceleyen bütünc÷l ve bağlamsal araştırmalara rastlanmamaktadır. Bu eksiklik, konuya olan akademik ilgiyi artırmakta ve bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, Erzincan ilinde görev yapan öğretmenler örneklem alınarak gerçekleştirilen bu araştırmada, okul yöneticilerinin sergilediği karanlık liderlik tarzlarının öğretmenlerin örg÷tsel sessizlik düzeyleri ve psikolojik sağamlık algıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Elde edilecek verilerin, hem alan yazına katkı sunması hem de okul yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşün÷lmektedir.

Araştırmanın Önemi

Eğitim örg÷tlerinin başarısı yalnızca öğrencilerin akademik performanslarıyla sınırlı değildir; öğretmenlerin mesleki doyumları, psikolojik sağamlıkları ve işlerine olan genel tutumları da bu başarının önemli belirleyicilerindendir (Çelik, 2019 s.33; Balcı, 2011 s.199). Öğretmenlerin okul ortamında kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, etkili iletişim kurabilmeleri ve yönetsel destek hissi yaşamaları, eğitim-öğretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlar (Morrison ve Milliken, 2000). Ancak liderlik tarzları bu süreçlerde belirleyici bir role sahiptir. Son yıllarda alan yazında yer bulan karanlık liderlik kavramı, özellikle eğitim örg÷tlerinde yeterince araştırılmamış olup, öğretmenlerin iş yaşamlarını olumsuz etkileyebilecek bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır (Einarsen vd., 2007; Boddy, 2017). Bu tür liderlik tutumları; otoriterlik, narsisizm, empati eksikliği ve psikolojik manip÷lasyon gibi özellikler barındırmakta ve çalışanlar üzerinde stres, sessizlik ve tükenmişlik yaratabilmektedir.

Bu çalışmanın önemli yönlerinden biri, karanlık liderlik kavramını eğitim ortamına taşıyarak, öğretmenlerin bu liderlik stili karşısında gösterdikleri örg÷tsel ve bireysel tepkileri birlikte incelemesidir. Alan yazında karanlık liderlik genellikle özel sektör ya da güvenlik temelli alanlarda ele alınmakta; eğitim örg÷tlerinde ise bu kavrama yeterince yer verilmemektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Oysa okul yöneticilerinin otoriter, manip÷latif ya da empati yoksunu tutumlar sergilemesi, öğretmenlerin hem mesleki dayanıklılıklarını zedeleyebilmekte hem de onları sessizliğe

itebilmektedir. Bu durum yalnızca öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerini olumsuz etkilemekle kalmaz; aynı zamanda örgüt içinde iletişim ve gelişim kanallarının tıkanmasına da neden olabilir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların eksikliği, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkilerin bütüncül biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, bu üçlü ilişkileri ilk kez aynı anda incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın Erzincan ili örnekleminde yürütülmesi, yerel bağlamda eğitim yönetimi uygulamalarına dair özgün ve uygulanabilir sonuçlar ortaya koyması açısından ayrı bir değer taşımaktadır. Aynı zamanda Türkiye bağlamında, karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık üçlüsünü bir arada ele alan ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır.

Araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin etkili ve etik liderlik davranışları geliştirmeleri için gerekli farkındalığı oluşturabilir. Eğitim yöneticilerinin liderlik eğitimlerinde kullanılabilecek kanıta dayalı bilgiler sunması yönüyle uygulamaya dönük katkı da sağlamaktadır. Psikolojik sağlamlığın desteklenmesi ve örgütsel sessizliğin azaltılması, öğretmenlerin mesleki doyumlarını artıracak gibi eğitim örgütlerinde pozitif bir iklim oluşmasına da katkı sağlayacaktır. Bu yönleriyle araştırma, hem kuramsal alan yazına katkı sunmakta hem de uygulayıcılar ve politika yapıcılar açısından yol gösterici olabilecek niteliktedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul yöneticilerinin sergilediği karanlık liderlik tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algıları üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişki nedir?

Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmanın alt problemleri şöyledir;

1. Öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık düzeyleri, demografik özellikler (cinsiyet, yaş, hizmet süresi, okul türü ve mezuniyet durumu) açısından farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlıkları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
4. Karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık, öğretmenlerin davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Erzincan ilindeki MEB'e bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma örneklemini yalnızca bu okullardaki öğretmenleri kapsadığı için bulguların genelleştirilmesi, farklı bölgelerdeki öğretmenler için geçerli olmayabilir. Ayrıca, çalışmada yalnızca öğretmenlerin algıları dikkate alınmış, okul yöneticilerinin liderlik tutumları ve öğretmenlerin dışsal faktörlere dayalı tepkileri göz önünde bulundurulmamıştır.

Araştırma, karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık gibi kavramları ele almakla birlikte, bu kavramların sadece öğretmen algıları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu nedenle, diğer okul çalışanlarının, öğrenci görüşlerinin ya da veli perspektiflerinin araştırmaya dâhil edilmemesi, araştırmanın kapsamını sınırlamaktadır. Araştırmanın süresi de sınırlıdır; dolayısıyla, uzun dönemli etkiler üzerine yapılan bir değerlendirme mümkün olmamıştır.

Son olarak, bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları ve yöntemlerin geçerlik ve güvenilirliği belirli sınırlar içinde değerlendirilmiş olup, farklı ölçek ve yöntemler kullanılarak elde edilecek sonuçlar farklılık gösterebilir.

Varsayımlar

Bu çalışmada elde edilen bulguların geçerliliği, aşağıdaki temel varsayımlara dayanmaktadır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, anket formunu içten ve doğru bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmektedir.

Kullanılan ölçme araçlarının (karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık ölçekleri) geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin, belirlenen problem, alt problemler ve amaç doğrultusunda anlamlı sonuçlar üreteceği kabul edilmektedir.

Seçilen örneklemin, araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu öngörülmektedir.

Katılımcıların verdikleri yanıtların, onların örgütsel deneyimlerini ve algılarını doğru bir biçimde yansıttığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler (karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık) arasında ilişkilerin bulunabileceği varsayılmaktadır.

Tanımlar

Karanlık Liderlik: Çalışanlara zarar veren, yıkıcı ve olumsuz liderlik davranışları bütünüdür (Erdem ve ark., 2018).

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların iş ortamında düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları durumudur (Morrison ve Milliken, 2000).

Psikolojik Sağlamlık: Bireyin zorluklar ve stres karşısında direnç gösterme ve hızlı toparlanma kapasitesidir (Connor ve Davidson, 2003).

Kabullenici Sessizlik: Çalışanın örgütteki olumsuzlukları değiştirmek için harekete geçmeyip, mevcut durumu olduğu gibi kabul ederek sessiz kalmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001).

Savunmacı Sessizlik: Bireyin kendini koruma amacıyla, eleştiriden veya olumsuz sonuçlardan kaçınmak için düşüncelerini ifade etmekten kaçınmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt Yararına Sessizlik: Çalışanın, örgütün itibarını veya işleyişini korumak amacıyla bazı görüşleri bilinçli olarak paylaşmaması durumudur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Fırsatçı Sessizlik: Bireyin kendi kişisel çıkarlarını maksimize etmek amacıyla sessiz kalması veya bilgi saklamasıdır (Dyne ve ark., 2003).



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur.

Toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel dönüşümlerini hem etkileyen hem de bu dönüşümlerden etkilenen eğitim, aynı zamanda geleceği şekillendiren stratejik bir süreç olarak öne çıkmaktadır. İnsan faktörünün yoğun biçimde yer aldığı bu süreçte, eğitimden beklenen hedeflerin gerçekleştirilmesi, yalnızca etkili bir planlamayı değil, aynı zamanda yapılandırılmış ve işlevsel bir örgütlenmeyi de zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki; her bakımdan mükemmel bir müfredata sahip eğitim sürecinde, iyi yetişmiş ve eğitim örgütünü oluşturan diğer unsurlarla uyumlu çalışan okul yöneticilerinin olmaması, eğitimden beklenen faydanın sağlanmasının önündeki en önemli engellerden biri olarak görülmektedir (Arvasi, 1995). Bu nedenle büyük öneme sahip okul yöneticilerinin, türü ve kademesi fark etmeksizin okul başarısında en büyük paya sahip olduğu dile getirilmektedir (Austin ve Holowenzak, 1985; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001). Bu nedenle; öğretmen ve öğrencilerin okula aidiyet hissetmelerinde ve dolayısıyla okul kültürünün oluşmasında (Busher ve Barker, 2003), örgütü oluşturan unsurlar ile sağlıklı iletişim ortamının oluşmasında okul yöneticilerinin yönetim stillerinin oldukça önemli olduğu dile getirilmektedir (Hallinger ve Murphy, 1986).

Yönetimin ve yöneticinin ne olduğuna dair pek çok tanım, alan yazınında mevcuttur. Fayol (1949), yönetimi; planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve denetim işlevlerini kapsayan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda, yöneticinin rolü ise Yukl (2013) tarafından, belirlenen hedeflere ulaşmak için insanları yönlendiren, motive eden ve kaynakları organize eden kişi olarak tanımlanmıştır. Böylece yönetim süreci, hem kaynakların sistematik kullanımı hem de insan faktörünün

etkin yönetimi ile gerçekleşmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak liderlik ve yöneticilik, tamamen aynı kavramlar olmasa da birbiri içine geçmiş düşünce ve davranışları konu alan iki farklı kavram olarak değerlendirilebilir. Yaşanan gelişmeleri takip ederek bu gelişimlere ayak uydurabilmek ve örgütlerin varlığını sürdürebilmek için yöneticilerin çok boyutlu liderlik anlayışına sahip olması gerekmektedir (Gümüşeli, 2001).

Son dönemlerde popülerlik kazanan ve yönetim bilimi alanında çok çalışılan konulardan biri haline gelen liderlik; mevcut insan ve malzeme kaynağını kullanarak ahenkli ve tutarlı süreç oluşturup örgüt üyelerini belirli amaçlara yönlendirerek başarıya ulaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Amanchukwu, Stonley ve Ololube, 2015). Yıldırım (2017) ise lideri, belirli şartlar altında örgüt üyelerine belirlenen hedefe ulaşmada destek olan, onları motive eden onları etkileme ve yönetme becerisi olan kişi olarak tanımlamaktadır. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin liderlik özellikleri göstermesi gerektiği alan yazınında dile getirilmektedir (Zembar, 1992).

1.1. Karanlık Liderlik

Yapılan liderlik çalışmalarının ana temasının genellikle iyi ve etkili liderlik olduğu görülmekle birlikte, son zamanlarda liderliğin olumsuz yönlerinin irdelendiği çalışmaların da yapıldığı anlaşılmaktadır (Northouse, 2021; Kellerman, 2004; Yıldız ve Özer, 2017; Korkmaz, 2012). Liderin sahip olduğu olumsuz özelliklerin, liderin karanlık tarafını yarattığı söylenebilir. Lideri “ay” olarak tasvir eden araştırmacılar, ayın karanlık yüzü gibi liderlerin de karanlık tarafları olduğundan hareketle, liderlerin bu olumsuz taraflarını, gizlenmiş özelliklerini tespit etmek ve incelemek için araştırmalar yapmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2019).

Olumsuz davranışların sergilendiği liderlik stili olarak tanımlanan “Karanlık Liderlik” birçok olumsuz liderlik tarzını, çatısı altına alan geniş bir kavram olarak düşünülebilir. Birçok çalışmada; küçük tiranlık, narsist liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik gibi olumsuz liderlik türleri, karanlık liderlik olarak sınıflandırılmıştır (Başar, Sıgır ve Basım, 2016; Ballı ve Koca Ballı, 2017; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Güldü ve Aksu, 2016; Kasalak ve Aksu, 2016; Kesken

ve Ayyıldız, 2011; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Sezici, 2016; Üçok ve Turgut, 2014; Uymaz, 2013; Ülbeği, Mimaroglu ve Özgen, 2014).

İlk olarak Whicker (1996) tarafından yapılan karanlık liderlik tanımında; diğerleri ile uyum içinde çalışmayan, huzursuz, kin güden, başkalarını kendi başarısı için sömüren, iyi niyetli olmayan, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan ve bencil kişiler, karanlık lider olarak tasvir edilmiştir. Hogan ve Hogan'a (2001) göre karanlık liderlik, liderin işlevsiz kişilik özelliklerinin davranışına yansımasıdır. Conger (1990), karanlık liderliğin, liderin bulunduğu konumu kendine menfaat oluşturmak için kullandığında ortaya çıktığını dile getirmiş, bu durumun liderin kendisine ve örgüte zarar verdiğini savunmuştur. Diğer bir deyişle karanlık liderliğin kısa vadede lideri başarıya ulaştırdığı ancak uzun vadede örgütte toksik davranışlara sebep olduğu söylenebilir (Benson ve Hogan, 2008).

Alan yazınında yer alan diğer karanlık lider tanımları ise şöyledir:

Karanlık lider, kendi çıkarlarını örgütün amaçlarından önde tutan, yönetim becerisi zayıf olan ve iletişim becerilerine sahip olmayan kişilerdir (McCleskey, 2013). Reed'e (2004) göre karanlık lider; yetkin, etkili ancak dar görüşlü kişiler olarak tanımlanmışken, Wilson-Starks'a (2003) göre ise örgütteki heyecan, yaratıcılık ve yenilik atmosferini olumsuz etkileyerek iş görenlere ve örgüte zarar veren kişiler olarak tanımlanmıştır. Holten ve Bøllingtoft (2015) karanlık lideri; şahsi çıkarlarını önceleyen, takipçileri ile sağlıklı iletişim kuramayan, görüşlerini örgüte zorbalıkla kabul ettirmeye çalışan, başarısızlık söz konusu olduğunda kendini asla hatalı kabul etmeyip sorumluluğu başkalarına yükleyen kişi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda karanlık lider; örgüt ihtiyaçlarını dikkate almadan kendi ihtiyaçları doğrultusunda abartılı kararlar alan, performansı düşük, sapkın davranışlar sergileyerek örgütü hedeflerinden uzaklaştıran, değişime ayak uyduramadığı için çağın gerisinde kalan ve başarısızlıkla sonuçlanan kararları başkalarına yükleyen kişiler olarak ifade edilmiştir (Uygur ve Gümüştekin, 2019). Farklı tanımları yapılan karanlık liderlik; örgütün belirlenen hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini kullanarak astlarının motivasyonunu, refahını ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek örgütün fayda görmesini engelleyen bir liderin veya yöneticinin sistematik ve tekrarlanan davranışları şeklinde tanımlanabilir (Aasland, Skogstad, Notelaers, Neilson ve Einarsen, 2010).

Karanlık liderliği bir srec olarak tanımlayan araştırmacılara göre yaşanılan olumsuz durumların ana kaynağı, liderin kötü niyetidir ve liderlik süreci hkimiyet ve otorite içermektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Karanlık liderleri, kendi çıkarlarını önceleyen, dürtüsel hareket eden, diğerlerini sömüren ve rgt zehirleyen lider olarak tanımlayan araştırmacılar, bu davranışların örgüte zarar verebileceğini savunmaktadır (Nagler, Reiter, Furtner ve Rauthmann, 2014; Hogan ve Hogan, 2009). Musa (2016), karanlık liderlik sürecinin çoğunlukla hakimiyet, baskı, zorbalık ve manipülasyon içerdiğini ifade etmiş, karanlık liderlerin takipçilerinin gözündeki kendi imajını fazlaca abartarak bu imkansız imajı yaratma eğiliminde olduğunu dile getirmekte karanlık liderlerin aşırı kontrolden hoşlandığını, duygularını ayırt edemediğini ya da sözle ifade edemediğini, kendinin o konuma layık olmadığını bildiği için konumunu kaybetme korkusuna kapılarak karanlık liderliğe saplanıp kaldığını ifade etmektedir. Karanlık liderlik, örgütte iş görenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen, liderler tarafından sergilenen negatif kişilik özellikleri ve bu özelliklerden kaynaklanan negatif davranışlar olarak ifade edilmektedir (IvyPanda, 2019; Takala, 2010). Ayrıca karanlık liderler takipçilerini etkilemek adına zararlı stratejiler kullanan, yıkıcı (Krasikova, Green ve Le Breton, 2013), sözel ya da sözel olmayan şekilde istismarcı ve düşmanca davranışlar sergileyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000). Tüm bu tanımlardan hareketle, karanlık liderlik, liderin kişilik özellikleri nedeniyle oluşan ve zamanla hem kendisine hem örgüte zarar veren davranışlar silsilesidir denilebilir.

1.1.1. Karanlık Liderlik Türleri

Yapılan alan yazın incelemelerinde liderliğin ve yöneticiliğin pozitif özelliklerini açıklayan, vurgulayan zengin ve popüler çalışmalar olmasına rağmen (Harris ve Jones, 2018), liderliğin, yöneticiliğin olumsuz özelliklerini araştıran çalışmalar sınırlı sayıdadır ve belki de bu nedenle karanlık liderliğin fikir birliğine varılmış bir tanımı mevcut değildir (Fascia, 2018). Slattery (2009)' e göre bu durum, yapılan çalışmalarda liderlerin yalnızca kişilik özelliklerine atıfta bulunması, evre, takipçi ya da güç ilişkileri gibi diğer önemli faktörlerin göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. Çok boyutlu ve kapsamlı bir tanımın gerekliliğini vurgulayan Slattery (2009) karanlık liderliği, lider, takipçi ve evre arasındaki etkileşimlere dayanan, lider tarafından sergilenen ve genel olarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açan sürekli bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır.

Karanlık liderlik üzerine yapılan alan yazın incelemelerinden hareketle karanlık liderlik yaklaşımlarının ortak yanının liderlerin negatif davranışlarını anlamak, tanımak ve ele almak için bir çerçeve sunmak olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmaların her biri liderin karanlık özelliklerinden birine daha fazla vurgu yapmaktadır ve bu nedenle karanlık liderliğin etkilerinin her çalışmada farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle karanlık liderlik türlerini açıklamak yerinde olacaktır.

Howell, Bowen, Dorfman, Kerr ve Podsakoff' un 1990 yılında yaptığı *zayıf liderlik* çalışması, 1994 yılında Ashforth'un *küçük tiranlık* çalışması, 2000 yılında Tepper'in *istismarcı yönetim çalışması*, 2002 yılında Glad'ın *narsistik liderlik* çalışması, 2005 yılında Kellerman'ın *kötü ve şeytani liderlik* çalışması yine 2004 yılında Maccoby'nin yaptığı *narsist liderlik çalışması*, 2007 yılında Einarsen vd., Padilla ve diğerlerinin *yıkıcı liderlik çalışması*, Benson ve Hogan'ın 2008 yılında yaptığı *toksik (zehirleyici) liderlik çalışması* ve son olarak Whicker(1996), Lipman-Blumen (2005) ve Goldman (2006) tarafından farklı zamanlarda yapılan *zehirleyici liderlik çalışmaları*, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran lider davranışlarına odaklanmıştır denilebilir ve bu kavramlar, liderlerin manipülatif, baskıcı, yıkıcı gibi negatif taraflarını açıklamak için kullanılmaktadır. Her bir çalışma liderin karanlık tarafına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımlarda açıklanan kavramların keskin hatlarının olduğundan bahsetmek neredeyse imkânsızdır çünkü kavramlar birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır. Bu sebeple, karanlık liderlik kavramı geniş bir çerçeve sunduğundan bu yaklaşımların çıkış noktası olarak kabul edilebilir. Karanlık liderlik kavramı üst başlık ya da şemsiye kavram olarak ele alındığında bahse konu çalışmaların liderliğin karanlık taraflarına odaklandığı bu nedenle karanlık liderlik alan yazını oluşturdukları söylenebilir. McIntosh ve Rima (1997) karanlık liderlik türlerini “narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, zorlayıcı liderlik ve pasif-agresif liderlik” şeklinde alt sınıflara ayırmış, Burke (2006) ise karanlık liderliği “yetersiz, katı, bozuk, rüşvetçi, olağanüstü ve şeytani liderlik olarak sınıflandırmıştır. Ulusal alan yazında Başar (2020)'in çalışmasında ise karanlık liderlik; bezdiren davranışlar, samimiyezsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınmıştır. Farklı sınıflandırmaların yapıldığı karanlık liderlik türlerinden narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, zorlayıcı

liderlik, pasif-agresif liderlik, toksik (zehirleyici) liderlik, yıkıcı liderlik ve kötü liderlik türleri bu çalışmada detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1.1.1. Narsist Lider

Karanlık olarak nitelendirilen liderlik türlerinden biri olan narsist liderlik, etimolojik olarak incelendiğinde kaynağının yunan mitolojisine dayandığı anlaşılmaktadır. Narsisim kavramı; kişinin kendisine aşırı hayranlık duyması, başkalarına üstünlük kurma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Hong ve Emagnaw, 2019). Kendini üstün gören, kibirli, kendine güveni az olan, düşmanlığa eğimli bir kişilik olarak vücut bulan (Ghislieri, Cortese, Molino ve Gatti, 2019) narsist liderler, kendisinin herkesten üstün olduğu düşüncesiyle kibirli hareket ederek takipçilerine zorluk çıkarmaktadır (Contreras ve Espinosa, 2019). Sıklıkla olumsuz olarak sınıflandırılan narsist liderlik, genel olarak katı ve bencil davranışlar sergileme ve kişisel hedefler için güç kullanma şeklinde tanımlanmaktadır (Khoo ve Burch, 2008). Paulhuz (2014), narsist liderliği; başkalarının hayranlığını kazanmak için çabalayan kendini beğenmiş kişiler olarak tanımlarken, Emmons (1997), narsizmi, liderleri ve örgütleri raydan çıkaran kişilik tipi olarak tanımlamaktadır.

Alan yazın incelendiğinde narsizmin en sık görülen karanlık liderlik türü olduğu görülmektedir ve narsist liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir; (McIntosh ve Rima, 1997)

- Narsist liderler kendilerini çok değerli ve eşsiz olarak görmektedir ve bu nedenle diğer insanlarla iletişim kurmakta zorlanmakta, iş arkadaşları ve çalışanları ile adil, simetrik ilişki kuramamaktadır (Galvin, Waldman ve Balthazard, 2010).
- Narsist liderlerin manipülasyon kabiliyetleri oldukça yüksektir, sosyal ortamlarında kendi düşüncelerini kabul ettirmek ve diğerlerinin düşüncelerine yön vermek adına sıklıkla manipülasyona başvurmaktadır (Nagler vd,2014).
- Narsist liderler kendilerini yücelten davranışlarının yanında karşısındakini küçülten davranışlar da sergilemektedir. Olumsuz geri bildirimlerin önüne geçmek adına sıklıkla astlarını küçümsemekte, onların özgüvenlerini kırıcı davranışlarda bulunmakta ve bu durumu kendi lehine kullanmaktadır (House ve Howell, 1992).

- Narsist liderler, etrafindaki diğer insanları kendi amaç ve hırsları doğrultusunda kullanmaktadır. Öyle ki; diğer insanların kendilerine hizmet etmek için var olduğu inancına sahiptir ve kendilerini var olan kuralların üzerinde görmektedir (Sperry, 2003).
- Narsist liderler empatiden yoksundur, yüksek egoları nedeniyle diğer insanların duygularını önemsememektedir (Nagler vd,2014).
- Narsist liderler kendi amaçlarına odaklandıkları için başkalarının amaçlarını önemsememekte, üstelik başkalarının amaçlarını kendi amaçları uğruna feda etmektedir. Örgüt amaçlarını da kendi amaçları doğrultusunda kullanmaktadır (Higgs, 2009). Bu doğrultuda kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önünde tutmaktadır (Kesken ve Ayyıldız,2011).
- Narsist liderler aşırı kibirlidir ve kendilerini aşırı beğenmektedir. Kendilerini örgütün en önemli parçası olarak kabul ettiklerinden tüm eleştirileri önemsememektedir (Galvin vd., 2010). Eleştirileri asla kabul etmedikleri gibi bu eleştirileri otoriteye başkaldırı olarak görmektedir (Harms, Spain ve Hannah, 2011).
- Narsist liderler kendilerini mükemmel olarak görmekte, diğer insanların sürekli hata yaptıklarına inanmakta ve onları sürekli eleştirmektedir. Başarısızlığa katlanamamakta ve başarısızlık nedeni olarak her zaman diğer insanları görmektedir. Başarıyı kendilerine başarısızlığı ise başkalarına atfetmekte ve diğer insanları bu duruma inandırmaya çalışmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2011).

Tüm bu bilgiler ışığında özetle; narsist liderler kendini beğenen, kendinden başka kimseye güvenmeyen, özgüveni düşük olduğundan dolayı eleştirmeye tahammülü olmayan, başarıyı kendine başarısızlığı başkasına mal eden, kendi amaçları doğrultusunda hareket eden, kendinden başka kimseyi beğenmeyen bireylerdir denilebilir.

1.1.1.2. Paranoyak Lider

Karanlık lider türü olarak kabul edilen paranoyak liderler, aşırı şüpheli ve kuşkucudur (Ballı, 2014), bu nedenle çevresindekilerle yakın ilişkiler kurmada ve bu ilişkiyi devam ettirmekte zorlanmakta ve başkalarına karşı mesafe koymaktadır (Sperry, 2003). Paranoyak lider, kendisine yöneltilen olumlu ifadeleri dahi olumsuz olarak

yorumlamakta (Million, 1981) ve bu durumu çalışanların kendi otoritesine karşı isyanı olarak nitelendirmektedir (McIntosh ve Rima, 1997). Bu nedenle kendini eleştiren kişilere karşı düşmanca tavırlar sergilemektedir (Uygur ve Gümüştakin, 2019). Bu olumsuz durum örgüt iklimini bozmakta, örgüt içinde korku ve endişe yaratmakta, yenilikçi fikirlerin paylaşılmamasına neden olmaktadır (Weaver ve Yancey, 2010).

Paranoyak lider, çevresindeki herkesin onu kıskandığını, ona zarar vermek için çaba sarf ettiğini düşündüğünden sürekli diken üstündedir (McIntosh ve Rima, 1997). Ayrıca paranoyak liderin bulunduğu örgütlerde liderlerin takipçilerine zorbalık yapması sıklıkla meydana gelen olumsuz durumlardandır (Kesken ve Ayyıldız, 2011). Paranoyak liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (McIntosh ve Rima, 1997):

- Paranoyak liderler, sebepsizce bir şeyden veya bir kişiden aşırı korkmaktadır.
- Paranoyak liderler, istemsiz olarak herkesten şüphelenmekte ve herkese düşmanca davranmaktadır (Ballı, 2014).
- Paranoyak liderler, herkesten şüphe duydukları için diğer insanlarla iletişim kurmamayı tercih etmektedirler (Sperry, 2003).
- Paranoyak liderler, örgütlerinde otorite sağlamak adına gizli plan kurmakta ve örgüt içinden birilerini casus olarak kullanmaktadır.
- Paranoyak liderler, kendilerine yöneltilen her eleştiriye olumsuz olarak algılamakta ve en küçük eleştiriye dahi tahammül gösterememektedir (Million, 1981).
- Onlar için örgütteki her birey, potansiyel asi niteliğindedir.
- Paranoyak liderden kaynaklanan örgüt içerisindeki düşmanca tavır nedeniyle örgüt içerisinde korku ve endişe hâkimdir, bu durum çalışanların kendi fikirlerini paylaşmamlarına neden olmaktadır (Weaver ve Yancey, 2010)
- Paranoyak liderler diğer insanların fikrini sorsa dahi kararları tek başına vermekte bu durum ise çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarına neden olmaktadır (Gillaspie, 2009).

Özetle paranoyak liderler, kendilerine aşırı güvenen ama çevresinde hiç kimseye güvenemeyen, herkesi onun otoritesi adına tehlike gören, en küçük eleştiriye dahi

kabullenemeyen bu nedenle örgütte sağlıklı iletişim ortamı sağlayamayan liderler olarak tanımlanabilir.

1.1.1.3. Duygusal Bağımlı Lider

Karanlık liderlik türlerinden biri de duygusal bağımlı liderliktir. Duygusal bağımlı liderlik; liderin öz güven eksikliği nedeniyle karar vermekte zorlanması (Irving, 2004), bu nedenle sürekli başkalarının görüş ve desteğine ihtiyaç duyması şeklinde tanımlanabilir (Ballı, 2014). Duygusal bağımlı liderler inisiyatif almaktan kaçınmakta, bu durum takipçilerinin gözündeki lider imajına zarar vermekte ve takipçilerin lidere duyduğu hayranlık ve saygıyı azaltmakta ve bu durum takipçilerin, örgüte ve lidere bağlılığını da azaltmaktadır (Larsen ve Goodsen, 2003). Duygusal bağımlı liderlerin karar alırken başkalarının fikirlerine muhtaç olması, kendilerinin ve takipçilerinin konumlarını ayırt etmekte zorlanması nedeniyle müdahaleye açık hale gelmekte ve bu durum örgüt iklimine zarar vermektedir (Whitfield, 1992).

Duygusal bağımlı liderler, bazı özellikleri nedeniyle diğer karanlık lider türlerinden ayrılmaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (McIntosh ve Rima, 1997; Weaver ve Yancey, 2010):

- Duygusal bağımlı liderler, kendilerini sürekli yetersiz ve başarısız görmekte ve her başarısızlıkta yalnızca kendilerini suçlamaktadır.
- Duygusal bağımlı liderler, takipçilerinde stres yaratan duygusal baskı yapmaktadır.
- Duygusal bağımlı liderler, takipçilerine karşı aşırı derecede hoşgörülü davranmaktadır. Öyle ki herhangi bir olumsuzluk karşısında hoşgörülü davranmaya devam etmektedir.
- Duygusal bağımlı liderler olayları fazlasıyla içselleştirmekte ve her şeyi kişiselleştirmektedir.
- Duygusal bağımlı liderler takipçilerinin duyguları için aşırı derecede endişelenmekte, onları incitmekten aşırı derecede korkmaktadır.

Özetle duygusal bağımlı liderler, her şeyi aşırı derecede içselleştirerek ve kişiselleştirerek, örgütte olan her şeyi kendisine karşı yapılan hakaret olarak algılayarak

örgütte astları üzerinde duygusal baskı kurmakta ve takipçilerini her zaman temkinli olmaya itmektedir. Bu durum ise sağlıklı örgüt iklimine zarar vermektedir denilebilir.

1.1.1.4. Zorlayıcı Lider

Lider tarafından otoritenin aşırı kullanımı nedeniyle otoriter liderlik olarak da adlandırılan zorlayıcı liderlikte lider, kişisel ve iş yaşamında mükemmele ulaşmaya çalışmakta (McIntosh ve Rima, 1997), bunun tek yolunun da baskıdan geçtiğini kabul etmektedir (Gillaspie, 2009). Bu tarz liderler örgütü kontrol edilmesi gereken bir alan olarak görmekte, takipçilerine sürekli baskı uygulamaktadır (Uygur ve Gümüştekin, 2019). Güç kaynağı otorite olan zorlayıcı liderler (Moliner, 2000), takipçilerine kendi isteklerini dayatmakta, takipçilerinden de hızlı bir adaptasyon beklemektedir (Goleman, 2000). Astlarıyla ilişkisini, yakın ve sıkı bir denetim yoluyla kuran zorlayıcı liderlerin bulunduğu örgütlerde, baskı vazgeçilmez bir araçtır ve çoğu zaman gizli de olsa astlar ile lider arasında çatışma yaşanmaktadır ve bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz olarak etkilemekte, sorumluluk, inisiyatif, özsaygı ve aitlik duygularını köreltmekte sonuç olarak düşük performans sergilemelerine neden olmaktadır (Goleman, 2000). Zorlayıcı liderler içsel kargaşa yaşamakta ve bu duygularını bastırmaktadır. Ancak bastırdıkları bu öfkeleri ani patlamalar şeklinde dışa vurabilmekte, bu durum örgüt içerisinde korku ve endişe yaratabilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2011).

Çok katı bir tutum sergileyen zorlayıcı liderlerin belirgin bazı özellikleri şöyledir (McIntosh ve Rima, 1997; Weaver ve Yancey, 2010; Uygur ve Gümüştekin, 2019):

- Zorlayıcı liderler aşırı kontrolçüdür, yaşamlarını etkileyen her şeyi baskı unsuruyla kontrol altına almaya çalışmaktadır.
- Zorlayıcı liderler işkoliktir, iş yaşamlarında sert bir tavır takınmakta, özel yaşamlarında da eğlenceyi, boş zaman aktivitelerini göz ardı etmektedir.
- Zorlayıcı liderler mükemmelliğin yalnızca baskı ile elde edilebileceğini düşündüklerinden seilmeyen, istenmeyen liderlere dönüşmektedir.
- İş ve işlemlerin kendi istekleri doğrultusunda yapılması noktasında ısrarcıdır.

Alan yazın incelemeleri neticesinde Zorlayıcı liderler için özetle; aşırı ve yakından denetimin mükemmellik için tek yöntem olduğuna inanan, takipçileri ile ilişkisinde baskı unsurunu aşırı kullanan, iş yaşamını her şeyden çok önemseyen, aşırı kontrolcü bireyler olduğu söylenebilir.

1.1.1.5. Pasif-Agresif Lider

Karanlık Liderlik türlerinden bir diğeri olan pasif-agresif liderlik; liderin, her şeyden şikâyet ettiği, çıkarıcı, sinirli, sabırsız davranış sergilediği liderlik türü olarak tanımlanabilir (Irving, 2004). Pasif-agresif liderler aniden öfkelenip aniden sakinleşebilmekte, sağlıklı bir iletişim halindeyken aniden kavgacı olabilmekte daha sonra bu davranışından aniden pişmanlık duyabilmektedir (Gillaspie, 2009). Karmaşık duygulanımlar yaşayan pasif- agresif liderler, takipçilerine karşı davranışlarında, kararlarında, ödül- ceza sistemlerinde tutarsızlık yaşayabilmektedir (Ballı, 2014). Takipçileri, liderin neye sinirlenip neyi onaylayacağını, bir sonraki öfke patlamasının neden, nasıl olacağını ve nasıl sonuçlanacağını tahmin edememekte ve bu durum örgüt içerisinde tedirginliğe yol açmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2011). Pasif-agresif liderin duygulanımında belirsizlik olduğu gibi performans kriterlerinde de belirsizlik bulunmaktadır. Başarılı ve başarısız çalışanların belirleme kriterlerinde bir standart bulunmamaktadır ve bu durum çalışanların daha çok hata yapmasına neden olmaktadır. (Neilson, Pasternack ve Van Nuys, 2005).

Pasif-agresif liderlerin belirgin bazı özellikleri şöyledir (Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994);

- Pasif- agresif lider, mesleki görevlerini yerine getirmekte pasif olarak direnç göstermektedir.
- Pasif- agresif lider, başarıyı her zaman kendi başarısı olarak nitelendirirken başarısızlığın sorumlusu olarak hep takipçilerini görmektedir.
- Pasif-agresif lider çalışanlarına yönelik olarak sürekli olumsuz bakış açısına sahiptir ve bir mantığı olmaksızın düşmanca tavır sergilemektedir (Uygur ve Gümüştekin, 2019).
- Sürekli olarak yanlış anlaşıldığını vurgulamakta ve hiçbir zaman takdir edilmediğini düşünmektedir ve bu durumdan sürekli şikâyet etmektedir.

- Takipçileri ile sebep olmaksızın her hangi bir konuda tartışabilmektedir.
- Kendinden daha şanslı olduğunu düşündüğü kişilere düşmanca hisler beslemekte, düşmanca tavır takınmakta ve aniden bu duygularından pişmanlık yaşayabilmektedir.

Özetle Pasif-agresif liderler duygu geçişlerini çok uçlarda yaşayan, neye ne zaman sinirleneceği, neyi ne zaman takdir edeceği belli olmayan, örgüt içerisinde belirsizlik, huzursuzluk yaratan, sürekli şikâyet eden sinirli, çıkarıcı liderlik türü olarak tanımlanabilir.

1.1.1.6. Toksik (Zehirleyici) Liderlik

Karanlık liderlik türlerinden bir diğeri toksik liderliktir. Türkçe 'de zehirleyici anlamına gelen toksik liderlik ilk olarak Whicker(1996) tarafından art niyetli, örgüt için zararlı, bencil ve uyumsuz liderler için kullanılmıştır. Toksik liderler yıkıcı davranışları nedeniyle örgütlerine kalıcı zarar verebilen (Lipman-Blumen, 2005), empatiden yoksun, karşısındakini önemsemeyen hatta küçümseyen tavırlar sergileyen, elinde olan gücü aracılığıyla takipçilerini yıldırان, narsistik kişilik özelliğı sergileyen lider türü olarak açıklanmaktadır (Schmidt, 2008). Toksik liderler kendisinden başka hiç kimseyi önemsememekte, sadece kendini önceleyerek hareket etmekte ve diğeri insanlara kasten zarar vermektedir. Bu zararın bilerek isteyerek verilmesi durumu toksik liderliğı diğeri karanlık liderlik türlerinden ayırmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Toksik liderlikte lider, takipçilerine bilgi vermeden kuralları değıştirebilmekte, öngörüleemeyen lider hareketleri takipçilerde korku ve endişe yaratabilmektedir (Eğimli ve Bitirim, 2008).

Toksik liderlikte iletişim tek taraflı olup emir komuta şeklinde ilerlemektedir. Lider emretmekte, çalışan yerine getirmektedir. Örgüt sistemi bu sistem dışındaki her alternatife kapalıdır (Günsel, 2017). Toksik liderlikte lider çalışanlarına saygı gösterememekte ve her konuda çıkarıcı davranmaktadır. Kendi düşüncesine yakın olan çalışanlar terfii alabilirken kendi düşüncesine yakın olmayan çalışanlar, önemli pozisyonlardan uzak tutulmaktadır (Wilson-Starks, 2003).

Toksik liderlerin belirgin bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Toksik lider çıkarıcıdır. Kendine fayda sağlayabilecek çalışanlarına ayrıcalıklı davranmaktadır ayrıca toksik lider kendi çıkarları için üstlerine yapmacık davranabilmektedir (Günsel, 2017).

- Toksik liderler başkalarını önemsememekte hatta çalışanlarına bilerek zarar vermektedir (İlhan, 2019).

- Toksik liderler, başarının sadece kendisi sayesinde olduğunu, başarısızlığın ise diğerleri tarafından olduğuna inanmakta, en küçük başarısızlıkta dahi çalışanları suçlamaktadır (Kelebek, Karasakal ve Karacan, 2018).

- Toksik liderler diğerlerini aşağılayarak kendini üstün görme eğilimindedir (Bektaş ve Erkal, 2015).

- Çalışanlarına güven duymayan toksik liderler çalışanları ile ilişkilerinde soğuk, ölçsüz olabilmekte, çalışanlarına bağırıp hakaret edebilmektedir (Demirel, 2015; Armitage, 2015).

- Toksik liderler aşırı öz güvene sahiptir. Bu nedenle başkalarını asla dinlememekte, kararları kendi başlarına almakta, en doğru kararları kendisinin alabileceğine inanmakta, gerekli gördüğünde hiç kimseye danışmadan ve bilgi vermeden bu kararları değiştirebilmektedir (Börü, Çakarel, Ufacık ve Arslan, 2020).

- Toksik liderler gereksiz güç kullanabilmekte, çalışanlar üzerinde baskı unsuru oluşturabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005)

Özetle toksik liderler, çalışanlara yeterli değeri vermeyen, kendini üstün görüp takipçilerini aşağılayan, çalışanlarına kendilerini yetersiz hissettiren, kendi faydasına olacak işlemleri örgüt çıkarlarının da önüne koyabilen, tüm bu olumsuz davranışları bilerek yapan ve bu nedenle örgüt iklimini ve örgüt çalışanlarını zehirleyen liderlerdir denilebilir.

1.1.1.7. Yıkıcı Liderlik

Karanlık liderlik türlerinden bir diğeri olan yıkıcı liderlik; bir birey ya da grubun uzun bir zaman diliminde liderin davranış, iletişim şekli ve aktivitelerini düşmanca ve takıntılı olarak algılaması anlamına gelmektedir (Aasland vd., 2010). Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği; lider tarafından sergilenen davranışların, çalışanların iyi oluş,

motivasyon ve tatmin duyduklarını sistematik olarak sabote etme ve zarar verme durumu olarak tanımlamaktadır. Bu tarz liderler sadece çalışanlara zarar vermekle kalmayıp ayrıca örgütün amaç, kaynak ve verimliliğine de sistematik olarak yıkıcı etki etmektedir. Yıkıcı liderler, örgütün amaçlarına odaklanmayıp kendi amaçlarına odaklanarak çalışanların işleyişlerini sabote etmekte (Conger, 1990), çalışanları başka hedeflere odaklandırarak zaman, materyal veya paralarını çalmakta ve böylelikle örgüt iklimine, örgüt amaçlarına yıkıcı zararlar verebilmektedir (Aasland vd., 2010). Yıkıcı liderliğe maruz kalan çalışanların bireysel performansı, psikolojik iyi oluşları olumsuz etkilenmekte, çalışanlar lidere direnç göstererek üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Kompleks, çok düzeyli ve daha uzun zaman diliminde gerçekleşen yıkıcı liderliğin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Yıkıcı liderler, çalışanlarını sözsüz saldırıya maruz bırakmakta, herkesin içinde utandırmakta ve onları küçük görmektedir (Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007).
- Yıkıcı liderler yetersiz, duyarsız ve çalışanları ile örgütü önemsemeyen davranışlar sergilemektedir (Einarsen vd., 2007).
- Yıkıcı liderler örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarına odaklanmaktadır (Padilla vd. 2007).
- Yıkıcı liderler koşulsuz ceza verme gibi yıkıcı davranışlar sergilemektedir (May, Luth ve Schwoerer, 2014).

Özetle; örgütün amaçlarını önemsemeyip kendi amaçlarını önceleyen, çalışanları da bu doğrultuda manipüle ederek zaman, para, materyal kaybına neden olan, çalışanları aşağılayıp küçük düşüren, bunu da sistematik ve zamana yayarak yapan liderler, yıkıcı lider olarak tanımlanabilmektedir.

1.1.1.8. Kötü Liderlik

Karanlık liderliğin bir diğer türü olan kötü liderlik; liderin etkisiz, yönetim becerisinden yoksun, fonksiyonel olmayan, yararsız olması durumunda kullanılmaktadır (Dandira, 2012). Başarılı bir lider olamama, sorumsuz davranma, dar görüşlü olma gibi davranışlar sergileyen kötü liderleri Kellerman (2005) sosyal bir rahatsızlık olarak tasvir etmektedir. Genellikle kötü iletişim, bölgecilik, diktatör eğilimler sergileme, iş birliği eksikliği, kaynakları verimsiz kullanma şeklinde vücut bulan kötü liderlik, kapsamı

bakımından diğer karanlık liderlik türlerinden ayrılmaktadır (Dandira, 2012). Şöyle ki kötü liderlik kapsam olarak çoğunlukla kötü kararlarla ilgili olduğundan, davranışların sürekli ve sistematik olmamasından kaynaklı olarak daha dar hatlarla ifade edilmektedir (Rosenthal ve Pitinsky, 2006). Kötü liderliğin belirgin özellikleri şöyledir (Kellerman, 2005);

- Kötü liderler, planları eyleme dökmekte yeteneksiz ve isteksiz olabilmektedir.
- Kötü liderler, değişime uyum sağlamada isteksiz ve sert bir tutum sergilemektedir.
- Kötü liderler, öz denetimden yoksundur ve müdahale etmekte isteksizdir.
- Kötü liderler, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmekte, umursamaz ve kaba bir tutum sergilemektedir.
- Kötü liderler kendi çıkarları için yalan söyleyebilmekte, takipçilerini aldatabilmekte ve kullanabilmektedir.
- Kötü liderler sorumluluğu olmayan kişileri hiç önemsemediği gibi onların refahını en aza indirmek için çaba sarf edebilmektedir.
- Kötü liderler takipçilerine fiziksel, zihinsel veya hem fiziksel hem zihinsel zararlar verebilmektedir.

Özetle kötü liderlik, yönetim bağlamında yetersiz, yanlış kararlar alan, takipçilerini umursamayan, yalan söyleyebilen, takipçilerini aldatabilen, çalabilen liderlik olarak tasvir edilebilir.

1.1.2. Karanlık Liderliği Ortaya Çıkaran Etmenler

Karanlık liderliğin ortaya çıkmasına sebep olan birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere kategorize edilebilir. Yani karanlık liderlik; liderin kişiliğindeki karanlık taraflar, toplumun lider algısının liderde yarattığı etki ve örgütsel etkenler sonucunda ortaya çıkmaktadır denilebilir.

1.1.2.1. Kişisel Etmenler

Liderin sahip olduğu bazı kişilik özellikleri onu karanlık liderliğe itebilmektedir. Kişilik kusurları, liderin karanlık tarafını ortaya çıkarmakta etkilidir denilebilir (Hogan

ve Hogan, 2001). Karanlık üçlü (dark triad) olarak ifade edilen, narsizim, makyavelizm ve psikopati; liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasında en etkili zararlı kişilik özelliklerindendir (Özen Kutanis, Özsoy, Karakiraz ve Uslu, 2015; Özsoy ve Ardic, 2017; Paulhus ve Williams, 2002). Bu konuya paralel olarak Başar (2020) yaptığı araştırmada; liderin karanlık kişilik özelliklerinin (narsisizm, psikopati) çalışanların karanlık liderlik algıları arasında farklı kombinasyonlarda pozitif etkileşimlerin olduğunu tespit etmiştir. Yine McIntosh ve Rima(1997), liderin içindeki karanlık tarafın, onun başarısının bir gölgesi olduğunu ve onu başarısızlığa sürüklediğini ifade etmektedir.

Karanlık liderlerin sahip olduğu bir diğer olumsuz kişilik özelliği ise hubrisliktir (Judge, Piccola ve Kosalka, 2009). Narsisizm ile paralel özelliklere sahip olan, kendini aşırı beğenmek, kendinin aşırı övgüye layık olduğunu düşünmek, kendini başkalarından üstün görmek anlamına gelen hubristlik, lideri karanlığa iten bir diğer kişilik bozukluğu olarak ifade edilmektedir (Goldman, 2006).

Liderin sahip olduğu kısa sürede başarıma arzusu, hırsı, lideri toksik davranışlar sergilemeye itmekte, zamanla lideri karanlık lidere dönüştürmektedir (Benson ve Hogan, 2008). Ayrıca karanlık liderliğin oluşmasında toplumsal ve örgütsel kuralları inkâr da önemli rol oynamaktadır. Lider davranışlarının yanlış olduğunu kabullenememekte, kendi yaptığı her şeyin onu başarıya götürecektik tek yol olduğunu düşünmekte, bu nedenle örgütsel ve toplumsal kuralları inkâr etmektedir. Bu durum onu daha çok karanlığa itmektedir (Coleman, 1987). Diğer bir ifade ile lider yaptığı davranışların, doğru ve etik olduğunu kabullenebilmek için toplumsal ve örgütsel kuralların yanlış ve etik dışı olduğuna kendini inandırmaktadır (Husted, 2008).

1.1.2.2. Örgütsel Etmenler

Karanlık liderliğin ortaya çıkmasında liderin taşıdığı kişilik özelliklerini yanı sıra örgütün getirdiği bazı durumlar da etkilidir. Örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olan takipçiler, astlar, iş görenler liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasında etkilidir (Offerman, 2004). Çünkü Higgs (2009)'e göre takipçilerinin isteklerini tam olarak karşılayamama korkusu liderde stres yaratmakta ve karanlık davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca takipçilerin liderin karanlık, yanlış davranışlarını, doğruymuş gibi onaylamaları, liderin bu şekilde devam etmesine ve düzeltmek için

çabalamamasına neden olmaktadır(Clements ve Washbush, 1999). Kellermann (2008)'a göre kötü yandaşlar da lider gibi her suça ortaktır. Her ihtiyaç ve istekleri lider tarafından karşılanan takipçilerin lideri olumlu olarak nitelendirmesi, liderin olumsuz olan bazı davranışlarını algılamasını engellemektedir (Higgs, 2009). Diğer bir deyişle karanlık tarafı olan takipçilerin karanlık tarafı olan lideri manipüle etmesi, liderin karanlık lidere dönüşmesini tetiklemektedir(Clements ve Washbush, 1999).

İş tanımı, hedefler, stratejiler, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğu örgütlerde otorite boşluğu oluşabilmekte, bu durum liderde baskı unsuru oluşturmakta ve liderin bu durumla başa çıkmasını zorlaştırabilmektedir. Bu belirsizlikler Karanlık liderliğe meyilli olan liderleri tetikleyebilmektedir (Gillaspie, 2009). Ayrıca denetim mekanizması iyi çalışmayan örgütlerde davranışlar daha az kontrol edildiğinden, liderler davranışlarına özen göstermemektedir. Liderin davranışlarının sorgulanmadığı ya da yaptığı yanlış davranışlardan her hangi bir ceza almaması, lideri, daha rahat, korkusuz ve kendi menfaatleri doğrultusunda davranmaya teşvik etmektedir (Gillaspie, 2009).

Higgs (2009)'e göre istismarcı güç kullanımı karanlık liderliğe sebep olan önemli faktörlerden bir diğeridir. Karanlık liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar, örgüt içerisinde daha yüksek pozisyona, daha yüksek karar verme gücüne sahip olan liderlerin, çalışanları ile alay etme, çalışanlarını azarlama, onlara gözdağı verme ve başarıları kendine mal etme gibi istismarcı yönetim davranışlarını daha fazla sergileme eğilimli olduklarını belirtmektedir (Hoobler ve Brass, 2006; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu ve Hua, 2009).

1.1.2.3. Çevresel Etmenler

Liderin başarılı ya da başarısız olduğunu tespit etmede kullanılan *amaçları gerçekleştirmek* ölçütü bazen lideri karanlık liderliğe itmektedir. Başka bir deyişle amaçlar gerçekleştirilmişse lider başarılı, gerçekleştirilmemişse lider başarısız olarak addedilmektedir. Liderin süreçte göstermiş olduğu çaba önemsenmemekte, süreç odaklı değil sonuç odaklı davranılmaktadır. Bu başarı kriteri liderde strese neden olmakta ve liderlik sürecini kötü yönetmesine sebep olmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997). Strese giren lider, içinde bulunduğu durumu atlatmak için baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu kişiliğindeki karanlık tarafı ortaya çıkarmakta ve davranışlarına yansıtmaktadır (Barbutto ve Burbachs, 2006).

Görüldüğü üzere karanlık liderliğin sergilenmesinde en önemli faktör liderin kişilik özellikleridir. Ancak örgütsel ve çevresel faktörler de liderde bulunan bu karanlık tarafın ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bu noktadan hareketle, işe alımlarda liderin kişilik özelliklerine dikkat edilmesi, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin yönetim kademesine alınmaması, karanlık liderliğin verdiği zararları azaltmada en etkili ve en önemli önlem olacağı düşünülmektedir (Harms vd., 2011).

1.1.3. Karanlık Liderin Sergilediği Davranışlar

Örgütte bulunanlara ve örgüte zarar veren davranışların sergilendiği karanlık liderlikte, lider takipçilerini etkileyebilmek adına, örgüt üyeleri ve örgüt iklimine zararlı stratejiler kullanmakta, bu stratejilerin en doğru olduğuna inanmakta ve kendi aldığı kararları her şeyin üstünde görmektedir (Krasikova vd., 2013). Kişiliklerinin karanlık taraflarını takipçilerine yansıtarak bireylerin moralinin bozulmasına, performanslarının düşmesine neden olan karanlık liderler (IvyPanda, 2019; Takala, 2010), kişisel yetersizlikleri sebebiyle diğer insanlardan kişisel menfaat sağlamakta, çevresindekilerce güvensiz olarak algılanmakta, eleştirilmekten hoşlanmamakta ve bencilce davranış sergilemektedir (Çelebi vd., 2015).

Karanlık liderler, örgütte sadece kendilerini önemsediklerinden, diğer insanlara karşı yıkıcı, sözel ya da sözel olmayan bir şekilde istismarcı davranmakta, düşmanca tavırlar sergilemektedir (Tepper, 2000). Karanlık lider doğası gereği çalışanlarla alay etmekte, onları küçük düşürücü sözler söylemekte, aşağılamakta, sebebi kendisi bile olsa başarısızlıktan başkalarını suçlamakta ve yalan söylemekte tereddüt etmemektedir (Saleh, Hu, Hassan ve Khudaykulova, 2018). Çalışanları, başkalarının önünde eleştiren karanlık liderler çalışanları işten çıkarma tehdidi ile baskı uygulamaktadır (Kızıldaş, 2017).

Higgs (2009)' e göre istismarcı güç kullanan karanlık liderler, başkalarına zarar vermekte, çalışanlar üzerinde aşırı kontrol kurmakta, kendi kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek için kuralları pervasızca çiğnemektedir. Güvensiz, aşırı hırslı (Hogan, 1994), ikiyüzlü (Benson ve Hogan, 2008), aşırı kibirli, sürekli övülmek isteyen, kendi potansiyelini abartma eğiliminde olan karanlık liderler, kendilerini gerçekçi değerlendirememekte ve her kararlarının mükemmel olduğunu düşünmektedir (Towler, 2018).

Karanlık liderler, çalışanlarına yalan söylemekte, onları aldatmakta, hırsızlık, yolsuzluk yapmakta ve örgütün meşru çıkarlarının önüne kendi çıkarlarını koyabilmektedir (Einarsen vd., 2007). Kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinin üstünde tutan (Schilling, 2009) karanlık liderler, kendi hedeflerine ulaşabilmek adına etik dışı ve yasal olmayan davranışlar sergilemektedir (Uygur ve Gümüştekin, 2019).

Karanlık liderlerin iletişim becerileri zayıftır. İletişim tek yönlüdür ve hakaret, aşağılama söz konusudur (McCleskey, 2013).

1.1.4. Karanlık Liderliğin Sonuçları

Liderin gerçeği yansıtmayan şekilde davrandığı ve menfaat sağlamak amacıyla, bulunduğu liderlik pozisyonunu kullandığı durumlarda ortaya çıkan karanlık liderlik (Conger, 1990), liderin kendisine, örgüt mensuplarına ve örgüt iklimine zarar vermektedir. Alan yazını incelemeleri sonucunda ve örgüt mensuplarının tepkileri göz önünde bulundurulduğunda liderin karanlık davranışlarının kısa vadede etkili olduğu düşünülse de uzun vadede kalıcı zararlar verdiği söylenebilir. Karanlık liderlerin sergilediği davranışların istenmeyen sonuçları şöyle özetlenebilir;

- Karanlık liderler anlık başarı sağlamak adına zehirleyici davranışlar sergilemekte, bu durum uzun vadede çalışanların performans düşüklüğüne neden olmakta, örgüt içerisinde beraber çalışma ortamına zarar vermektedir (Benson ve Hogan, 2008; Ballı ve Koca Ballı, 2017; Fascia, 2018).
- Karanlık liderin sergilediği davranışlar sonucunda iş görenlerin, örgütsel bağlılığı algılanan örgütsel desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminini azalmakta (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009), üretkenlik karşıtı davranışları, iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Damar ve Öztürk, 2020; Ballı ve Koca Ballı, 2017; Mathieu, Neumann, Hare ve Babiak, 2014; Harris ve Jones, 2018).
- Karanlık kişilik özellikleri sergileyen liderler, çalışanlarda tükenmişlik yaratmakta (Özsoy ve Ardiç, 2017; Başar, 2020; Slattery, 2009) çalışanlarda hayal kırıklığı, çaresizlik hissi, kaygı, yöneticiye karşı güven kaybı, işe yabancılaşma ve işten ayrılma gibi örgüt açısından zararlı sonuçlara neden olmaktadır (Afacan Fındıklı, Okan ve Sığırı, 2019; Reed, 2004; Kızıldaş, 2017)

- Karanlık liderin etik olmayan davranışlara meyilli olması, çalışanlarda neyin etik olup neyin etik olmadığı konusunda belirsizlik yaratmakta bu durum da çalışanlarda; sosyal destek arama, organizasyondan ayrılma, lidere meydan okuma, güzel görünmeye çalışma, iletişim kurmaya çalışma, temastan kaçınma, intikam alma ve direnme gibi tepkilere neden olmaktadır (Başar vd., 2016; DeCelles ve Pfarrer, 2004; Benson ve Hogan, 2008; Başar ve Açıkgoz, 2020).

- Karanlık liderler, örgüt çalışanlarının, coşku, yaratıcılık, yönetim ve yenilik kabiliyetlerini olumsuz etkileyerek örgüte zarar verdiği gibi (Wilson-Starks, 2003) çalışanlarda işe gelmede isteksizlik, stres, düşük özgüvenli olma, mutsuzluk, çaresizlik, kaygılı ruh hali gibi birçok olumsuz duygu da yaratmaktadır (Başar vd., 2016; Conger, 1990; Padilla vd., 2007; Asforth, 1994).

- Karanlık liderlik, olumsuz örgütsel değerlerin oluşmasına, gereksiz örgütsel stres yaratılmasına, mutsuzluğun örgütün geneline yayılmasına, takipçilerin güç oyununa girmesine, çalışanların kasıtlı olarak iş yavaşlatmalarına neden olmaktadır (Reed, 2004; Bligh, Kohles, Pearce, Justin ve Stovall, 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007).

Özetle liderin sergilemiş olduğu davranışlar ve çalışanlara yönelik tutumu, çalışanların işe gelmekte isteksizliği, performans düşüklüğü, üretkenliğin azalması, kasıtlı olarak işi yavaşlatması gibi tepkilere neden olarak örgütsel işleyişi bozmaktadır. Örgütsel bağlılığı, örgütsel adalete olan inancı, örgütsel mutluluğu, kişiler arası iletişim ve paylaşımı azaltarak ve çalışanların örgütsel amaçları özümsememesi gibi durumlar yaratarak örgüt iklimine zarar verdiği söylenebilir. Ayrıca iş hayatında yaşadığı olumsuzluklar, çalışanın günlük yaşamını da olumsuz etkileyerek, bireyin psikolojik sorunlar yaşamasına, mutsuzluk, çaresizlik, öz güven eksikliği, gereksiz korku ve stres yaşamasına neden olmaktadır denilebilir.

1.1.5. Karanlık Liderliğin Eğitim Yönetimine Etkisi

En temel eğitim örgütü olarak kabul edilen okullarda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinden birinci sorumlu okul müdürleri kabul edildiği, hiyerarşik olarak okul yönetiminde en üst sırada okul müdürlerinin yer aldığı bilinmektedir. Okul müdürleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve okulun etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için çaba harcayan, okulun gelişimi için hayati kaynakları sağlayan, okulda görev yapanların

gelişimine yönelik faaliyetleri düzenleyen, konumları gereği lider olarak görülen kişi olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu,1978; Saxe, 1980; Foster, 1986; Gorton, 1987; Thom, 1993; Owens, 1995; Ilgar, 1996; Karip, 2004; Karslı, 2004; Hoy ve Miskel, 2010). Okul müdürlerinden, bireyi değerli görmesi, süreci iş birliği içerisinde yönetmesi, okulun başarılı olması, öğrencilerin kendilerini geliştirmesi gibi ideal ve hedeflerinin olması, sağlıklı iletişim kanallarının açık olduğu bir okul iklimi yaratması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Etkili okul müdürlerinin, öğretmenler ile arasında karşılıklı saygı, güven, şeffaflık temelli olumlu ilişkiler geliştirdiği, öğretmenlerle iletişim kanallarını açık tuttuğu, sorunlara çözüm bulabildiği, öğretmenlerle iş birliği içerisinde olduğu ve öğretmenleri eleştirmeye ve sorgulamaya teşvik ettiği yapılan alan yazın çalışmalarında ifade edilmektedir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki bu olumlu ilişkinin öğrenci başarısı ve okul gelişimine büyük katkıları olduğu dile getirilmektedir (Blase ve Blase, 2002).

Okul müdürünün sergilemiş olduğu liderlik davranışları, öğretmenlerin okula güvenlerini, bağlılıklarını, motivasyon seviyesini, iş doyumunu, öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda çaba göstermesini, ortak hareket etmesini huzurlu bir okul ortamının oluşturulmasını etkilemektedir (Yalçın, 2007). Bu noktaya paralel olarak Şentürk ve Sağnak (2012), okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, okul iklimini belirlemede belirleyici unsur olduğunu dile getirmektedir.

Okul müdürünün öğretmenlere sergilediği karanlık lider davranışları, okul iklimi için zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Blase ve Blase, 2002). Okul müdürlerinin, öğretmenlere karşı sergilemiş olduğu sert, kaba, küçümseyici, emrivaki tutumları, meslektaşları ve öğrenciler önünde öğretmenlere bağırma, azarlamaları, öğretmenlerinin motivasyonlarının düşmesine, iş yapma isteklerinin azalmasına, olumsuz bir okul ikliminin oluşmasına neden olmaktadır (Özgan ve Aslan, 2008).

Okul müdürlerinin hiyerarşik olarak en üst konumda olmaları ve tüm yetkilerin elinde olması gibi sebeplerle öğretmenlerin fikirlerine başvurmama, tek başına karar verme, eleştiriye açık olmama, sürekli övgü bekleme, öğretmenleri sürekli kontrol etme, öğretmenlerden koşulsuz itaat bekleme, kendi fikirlerini dayatma gibi davranışlar sergilediği dile getirilmektedir (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018). Bu tarz davranışlar ise

öğretmenler üzerinde baskı oluşmasına, öğretmenlerin stres yaşamasına, örgüte güven ve bağlılıklarının azalmasına ve olumsuz bir okul iklimi oluşmasına neden olmaktadır (Quimet, 2010; Yao, Zhang, Zhang ve Luo, 2019).

Okul müdürlerinin sadece eğitim politikaları ve mevzuata bağlı kalmayıp mesleki etik ilkelerine uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir çünkü okul müdürleri hem öğretmenler hem de öğrenciler nezdinde örnek alınan model niteliğindedir (Aydın, 2010). Bu bağlamda okul müdürlerinin etik dışı davranışları, okul kültürünün olumsuz etkilenmesine, öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine ve okula bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Çetin ve Özcan, 2004). Okul müdürlerinin kişisel çıkarlarını, okulun çıkarlarının önüne koyması, yönetim sürecinde liyakat ve adalete önem vermemesi, bazı öğretmenleri koruması, siyasi düşünce veya sendikasına göre hareket etmek gibi kayırmacı davranış sergilemesi, ders programının düzenlenme ve ödüllendirme gibi durumlarda ayrımcılık yapması gibi etik dışı davranışları, okul başarısının düşmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Aydın, 2010). Bu bağlamda Saimer ve Milley (2018) sahtekârlık, zimmete geçirme, gücü kötüye kullanma, örgüt kültürünün yozlaşmasına sebep olma gibi birçok etik dışı uygulamaların, eğitim yönetimine zarar verdiğini dile getirmektedir. Bu tarz davranışlar da öğretmenlerin birbirine ve okul müdürüne duyduğu güvenin azalmasına, öğretmenin gözünde okul müdürünün itibar kaybetmesine neden olmakta, iş değiştirme, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu noktaya paralel olarak okul müdürlerinin istismarcı davranışları öğretmenler üzerinde korku, stres, kaygı, motivasyonlarında düşüş, işten ayrılmayı düşünmelerine neden olmaktadır (Blase ve Blase, 2002; Demirkasımoğlu, 2018).

Okulların gelişim sürecinde anahtar görev üstlenen, katalizör ve koordinatör olma durumunda olan okul müdürleri (Balcı, 2007); hem iyi insan ilişkilerine hem de yönetsel bilgilere sahip olmalı, bu bilgilerini uygulamaya geçirebilmeli, etkili liderlik davranışları sergileyebilmeli, öğretmenlere rehberlik edebilmelidir (Çelik, 2007; Sergiovanni, 2008). Okul müdürü öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayabilmeli, olumlu okul iklimi oluşturabilmelidir (Busher ve Barker, 2003). Sağlıklı bir okul yönetimi süreci yürütebilmek için öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır (Taymaz, 1986; English ve Hill, 1990). Bu sayede okulda sağlıklı bir iletişim ortamı yaratılmakta, etkili bir öğrenme ortamı

sağlanabilmekte, okul kültürü şekillenmektedir (Peterson ve Deal, 1998; Şahin Fırat, 2010).

Özetle eğitim yönetiminde büyük öneme sahip okul müdürlerinin sergilemiş olduğu karanlık liderlik davranışları, hem öğretmenlere, hem okul müdürünün kendisine hem de okul yönetimine zarar vermekte, bu durum ise eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir denilebilir.

1.2. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu'na göre (2018) “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanan sessizlik kavramının birçok disiplinde farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Yapılan alan yazın incelemelerinde, fizik biliminde ses dalgalarının iletilmediği ortam olarak anlam bulan sessizlik kavramının; psikolojide kişinin etrafına karşı ilgisiz olması, içine kapanık olması şeklinde algılanırken felsefe biliminde kişinin özüne dönmesi ve dinginleşmesi anlamına büründüğü anlaşılmaktadır. Yönetim bilimi alanında ise sessizlik kavramı genel olarak, örgütte ortaya çıkan problemler karşısında bireyin sessiz kalmayı tercih etme durumu şeklinde özetlenebilir.

Yapılan yönetim bilimi alan yazını incelemeleri sonucunda örgütsel sessizlik ile ilgili birçok tanım yapıldığı anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramından ilk bahseden Morrison ve Millikan (2000)'a göre örgütsel sessizlik, örgütte ortaya çıkan sorunlar karşısında, örgüt çalışanlarının görüşlerini ve endişelerini dile getirmekten kaçınması durumudur. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel sessizlik: örgütlerde adaletsiz uygulamalar sonucu meydana gelen sorunlar karşısında, bireylerin kendi duygu, düşünce, görüş, kaygı ya da fikirlerini kasten dile getirmemeleri durumudur (Henriksen ve Dayton, 2006). Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütsel sessizlik; Örgütte yer alan bireylerin kendi görüşlerini dile getirmemeleri, duygu ve düşüncelerini ifade edememesi, Pinder ve Harlos'a(2001) göre ise, bireylerin örgüt ile ilgili fikirlerini söylemekten kaçınması, çalışanın kendi örgütü ile ilgili bilişsel, davranışsal ve duygusal tepkilerini, örgütteki yetkili mercilere iletmemesi durumu olarak tanımlanmıştır.

Yapılan başka bir tanıma göre örgütsel sessizlik: örgüt ile ilgili bilgi ve düşüncelerin, örgüt faaliyetleri ile ilgili fikirlerin açıkça ifade edilmemesi aksine geri

çekilmesi durumudur (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Çakıcı (2010), örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların örgütle ilgili herhangi bir konuda bilgi ve düşüncelerini kasti, bilinçli bir şekilde paylaşmaması olarak, Gündüz ve Pekçetaş (2018), çalışanın kasten, zoraki sessizlikten ziyade sessizliği seçme durumu olarak örgütü boykot etmesi şeklinde tanımlamaktadır. Donar, (2015) çalışmasında örgütsel sessizlik kavramını; örgüt üyelerinin örgütte yaşanan ya da yaşanılacak sorunları, örgütün performansını ve başarısını arttırabilecek görüş ve önerilerini, içinde bulunduğu çevrenin etkileri, psikolojik veya duygusal sebeplerden dolayı örgütle paylaşamaması ve içine kapanması, kendini örgüte kapatması durumu olarak tanımlamıştır.

Yapılan bazı tanımlarda bu sessizlik tepkisinin topluca verildiği (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani ve Alvani, 2012) üzerinde durulurken bazı tanımlarda sadece sözlü olmadığı, yazılı olarak ta sunulmadığı (Henriksen ve Dayton, 2006) üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır.

Burada belirtilen tanımlardan ve yapılan alan yazını incelemelerinden hareketle örgütsel sessizlik; örgütte yer alan bireylerin sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini, örgütün yararına olabilecek görüş ve önerilerini bireysel veya toplu bir şekilde, kasten dile getirmekten kaçınması durumu olarak özetlenebilir.

1.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Yönetim bilimi alan yazını incelemeleri neticesinde, sessizlik türlerinin çalışmalarda farklı belirtildiği anlaşılmaktadır. Pinder ve Harlos (2001), sessizlik türlerini; Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) ve Pasif Sessizlik (Quiescent Silence) olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır. Dyne ve arkadaşları (2003), bu sınıflandırmada Pasif Sessizlik (Quiescent Silence) yerine Savunmacı sessizlik (Defensive Silence) kavramını kullanmış ve sınıflandırmayı biraz daha genişleterek alan yazınına Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence) adlı yeni bir tür kazandırmıştır. 2012 yılında Knoll ve Dick yaptıkları çalışmada sessizlik türlerine Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) kavramını da eklemiştir. Bu çalışmada da güncel olan Knoll ve Dick (2012) tarafından ortaya konulan Kabullenici, Savunmacı, Örgüt Yararına ve Fırsatçı sessizlik türleri incelenmiştir.

1.2.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabul edilmiş sessizlik türünde iş gören bilinçli olarak örgüt ile ilgili bilgi ve fikrini dile getirmemeyi tercih etmekte, fikrini dile getirse bile bunun boş bir çaba olduğuna, tek başına bir şey değiştiremeyeceğine inanmakta, örgütte meydana gelen durumlara rıza gösterip boyun eğmektedir (Dyne vd. 2003). Düşük öz yeterliliğe sahip örgüt üyeleri, konuşmalarının bir fark yaratamayacağını hissetmeleri nedeniyle sessiz kalma davranışı sergilemektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010). Algin ve Baskan (2015) korku ve sindirme kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, iş görenlerin fikrinin üst yöneticiler tarafından önemsenmediği tecrübe edildiğinde, iş görenlerin sessiz kalmayı tercih ettiğini ve bu durumun kamu kurumlarında daha yaygın olduğunu dile getirmektedir. Bu noktaya paralel olarak Öztürk (2019); örgütsel sessizlik ile ilgili yürüttüğü nitel çalışmada, katılımcıların, “Konuşsam da bir şeylerin değişeceğine inanmadığım için, nasıl geldiyse böyle gitsin diye düşündüm.”, “Konuya sabit bir fikir ile bakacaklarından dolayı sessiz kaldım.”, “Tek başıma gücümün yetmeyeceği, tepki versek de sonucun değişmeyeceği gerçeğinin görülmesi sonucunda sessiz kaldım.”, “Sistem sizden güçlü ve hiçbir şekilde değişiklik oluşturamıyorsunuz üstüne üstelik bir de hakkınızı aradığınız için günah keçisine dönüşüyorsunuz.” şeklide cevaplarına yer vermiştir. Bu gibi düşüncelerin, iş görenleri sessizliğe ittiğini ifade etmiştir. Bu nedenle bu sessizlik türünde sorunlar karşısında ses çıkarmada çaba göstermeme, boş verme, katlanma ve sorumluluk sahibi olmama gibi davranışlar görülebilmektedir (Wynen, Kleizen, Verhoest, Lægreid ve Rolland, 2020).

Özetle kabullenici sessizlik türünde iş görenler, fikirlerinin dile getirilmesinin beyhude bir çaba olduğunu düşünmekte, çözüm önerilerinin dile getirmemekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir denilebilir.

1.2.1.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Alan yazın incelemelerinde korunmacı sessizlik olarak ta ifade edilen savunmacı sessizlik; iş görenlerin, olumsuz durumlar ortaya çıkabileceği düşüncesiyle kendini savunmak adına sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd. 2003). Karacaoğlu ve Cingöz (2008), savunmacı sessizliği, iş görenin sahip olduğu korkular temelinde düşüncesini açıklamaması ve sessiz kalması olarak tanımlamaktadır. Bu sessizlik türünde iş gören işten atılma, küçük düşürülme gibi olumsuz durumlarla

karşılaşılabileceği korkusu yaşamakta, konuştuğu takdirde yaşanabilecek olumsuz durumlardan kendinin sorumlu tutulacağını düşünmekte, kendini bu olumsuz durumlardan korumak amacıyla bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003; Knoll ve Dick, 2013).Gambarotto ve Cammozzo (2010), savunmacı sessizliği; iş görenin kişisel olarak kendini risk altında görmesi, bu durumun onu korkutarak kendini korumak amacıyla sessiz kalması şeklinde tanımlamaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin(2003) ise iş görenlerin elde etmiş olduğu sosyal sermayeyi kaybetmemek ve örgütteki imajları korumak adına sessiz kalmayı tercih ettiklerini dile getirmektedir. Savunmacı sessizlikte iş gören düşüncelerini dile getirdiğinde olumsuz sonuçların doğabileceğini düşündüğü için kendini koruma amaçlı sessiz kalmayı tercih ettiğinden proaktif bir davranış olarak görülmektedir ve bu noktada korumacı sessizlikten ayrı değerlendirilmektedir (Wynen vd.,2020).

Özetle savunmacı sessizlik; iş görenin örgütte var olan pozisyonunu korumak, olumsuz bir durumla karşılaşmamak ya da doğabilecek sorunlardan sorumlu tutulmamak adına savunma pozisyonuna geçmesi ve bilinçli olarak sessizliği seçmesidir denilebilir.

1.2.1.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence)

Alan yazınında diğer adı korumacı sessizlik olan örgüt yararına sessizlik; iş görenin örgütteki diğer iş görenlerin ya da örgütün yararı için sessizliği tercih etme durumu olarak tanımlanmaktadır. İş gören aleyhine bir durum yaşanmasından korkmaktan ziyade diğer iş görenlerin ya da örgütün aleyhine bir durum yaşanmasından korkmak, önemli görülen noktadır (Dyne vd. 2003). Örgütün yararına davranış sergilemek ya da diğer iş görenlere fayda sağlamak amacıyla sessiz kalmanın tercih edildiği bu sessizlik türünde bu tarz davranış sergileyen iş görenler kendilerini özgeci, fedakâr ve iş birlikçi hissetmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).Çakıcı (2010). Bu sessizlik türünü; iş görenin örgütte alınan karardan kendisi memnun olmasa dahi örgütün yararı için sessiz kalması, ya da diğer iş görenin hatasını fark ettiğinde iş arkadaşı zarar görmesin diye sessizliği tercih etmesi olarak tasvir etmektedir. Özgeci sessizlik türü iş görenin kendini değil diğer iş görenleri ve örgütü önceleyen, bilinçli ve proaktif bir sessizlik seçimi olarak değerlendirilmektedir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012). Ayrıca Knoll ve Dick (

2013) bu tür sessizliğin örgüt tarafından talep edilmeyen, iş görenin içinden gelerek yaptığı bilinçli bir tercih olarak ifade etmektedir.

Bu bilgilerden hareketle örgüt yararına sessizlik; iş görenin fikrini açıkladığı takdirde yaşayacağı olumsuzluklardan değil de örgüt ve diğer iş görenlerin yaşayacağı olumsuzluklardan çekinmesi ve örgütü, diğer iş görenleri korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde özetlenebilir.

1.2.1.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Örgütsel bağlamda iş görenlerin sessizlik türlerine yeni bir tür ekleyen Knoll ve Dick (2012), fırsatçı sessizlik kavramını; iş görenin kendisi için çıkar elde etmek amacıyla örgüt ile ilgili görüş ve düşüncelerini, planlayarak kendine saklaması, sessiz kalması olarak tanımlamaktadır. Çıkara dayalı sessizlik adıyla da alan yazınında yer alan fırsatçı sessizlik, örgüt ile ilgili görüş ve düşüncelerin şahsi menfaat sağlamak amacıyla diğer iş görenlere zarar verecek dahi olsa gizli tutulması olarak tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019).

Bu sessizlik türü iş görenin, yöneticilerle aksi fikir belirterek arasını bozmamak, uyumlu bir iş gören profili çizerek örgütte daha prestijli bir pozisyona gelmek, olumsuz bir durum yaşamadan pozisyonunu korumak, daha fazla iş yükü almamak ya da diğer iş görenlerin aleyhine de olsa fikir belirterek ön plana çıkmamak gibi nedenlerle, örgütte çıkarları doğrultusunda hareket ederek sessiz kalmayı tercih etme durumu olarak tanımlanabilir.

1.2.2. Örgütlerde Sessiz Kalma Davranışları

Örgütlerde iş görenler, sessiz kalma tercihlerini, verilen görevleri itiraz etmeden, sorgulamadan yerine getirme, ön plana çıkmadan herkes gibi davranma gibi farklı davranış biçimleri sergileyerek ortaya koymaktadır (Bildik, 2009).Bahse konu bu tutum ve davranışlar çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme, sadakat ve ilgisizlik şeklinde sınıflandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Brinsfield, 2009; Pierce, Dirks ve Kostava, 1998; Çakıcı, 2007).

1.2.2.1. Çalışan İtaati

Geleneksel yapıya sahip örgütlerde, farklı bir görüşe tahammülsüz, katı kuralları olan bir yönetim şekli söz konusu olduğundan iş görenler, örgütün genel politikalarına

ve liderin emirlerine itaat etmek zorundadır(Bartlett ve Ghoshal, 1995; Saylı, 2008). İş gören, örgütün işleyişinden memnun olmasa dahi bu durumu kendisinin ve ya diğer örgüt üyelerinin değiştiremeyeceğini düşündüğünden değişime yönelik herhangi bir girişimde bulunmamakta ve örgüte koşulsuz sorgusuz itaat etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bildik (2009) bu sessiz kalma davranışını, iş görenin örgütün eksiksiz her şartını kabul etmek, durumlarını sorgusuz sualsiz kabul etmek şeklinde tanımlamaktadır. Bu tarz davranışa sahip iş görenler, sessizliklerinin daha az farkında, değişime daha az istekli olmakta ve bu sessizliklerine zaman zaman mantıklı gerekçeler bulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Aytaç' a (2004) göre iş gören örgüt kurallarına karşı çıkmadığında, bu kuralları kabul ettiğinde örgüt içerisinde normal ve sağlıklı iş gören muamelesi görmekte, ödüllendirilip terfi alabilmektedir.

1.2.2.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütlerde yaşanan adaletsizliklerin sonucu ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında iş görenlerin duygu ve düşüncelerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmemesine neden olan normlar (Pinder ve Harlos, 2001) olarak ifade edilen sağır kulak sendromu; iş görenlerin bahse konu durumlarda olaylara karışmayıp “görmedim, duymadım, bilmiyorum” davranışında bulunmaları olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007).Peirce, Smolinski ve Rosen(1998) iş yerinde yaşanan olumsuz durumlar karşısında iş görenlerin sessiz kalma durumu olan sağır kulak sendromunun üç etkenden oluşabileceği dile getirmektedir. Bu etmenler *örgütsel politikaların yetersiz ve vasıfsız olması, *yöneticilerin, durumlar karşısında vermiş olduğu tepkiler, *örgütün karakteristik özellikleri. Diğer bir ifadeyle hantal ve işlevsiz geri bildirimler, yaşanan olumsuz durumların reddi, mağdurun suçlanması ya da yaşanan olumsuz durumun basitleştirilmesi, sorun çıkaran iş görenin görmezden gelinmesi, örgüt üyelerinin aynı aileden olması gibi etmenler nedeniyle iş görenin örgütte yaşanan sorunlara sessiz kalması şeklinde ifade edilebilir. Örgütte yaşanan olumsuz durumlar karşısında yönetimin takınmış olduğu tavır nedeniyle (diğer iş görenlerin ve yönetimin o olaya sessiz kalması, olmamış gibi davranması gibi) olumsuz etkilenen iş gören örgüt dışında ya da adalet kurumlarında hakkını aramakta bu durumlarda da örgüt zarar görebilmektedir. Bu nedenle sağır kulak sendromu, çalışanların şikâyetlerine, sorunlarına yeterince çözüm bulunmadığını kanıtlayan örgütsel başarısızlık örneği olarak görülmektedir (Harlos, 2001; Pinder ve Harlos, 2001).

1.2.2.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgütlerde görülen bir diğer sessiz kalma davranışı, pasif kalma ve razı olma davranışlarıdır. Bu kavram iş görenlerin var olan durumu değiştiremeyeceğini düşünmesi, kendinde o gücü görememesi nedeniyle olaylara rıza gösteren davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2010). İş gören kendi görüşlerine uygun olmasa da durumu değiştiremeyeceğini, örgütte dışlanacağını düşünerek pasif kalmakta ve olanlara, olacılara razı olmaktadır (Kaya, 2020). Bu tür davranış sergileyen iş görenler her duruma rıza göstererek değişim için çaba göstermemektedir. Bu davranışın temelinde ise yapılanların faydasız olduğu, konuşmanın durumu değiştirmeyeceği inancı yatmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

1.2.2.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessiz kalma davranışlarından bir diğeri geri çekilme ve başka davranışlara yönelmedir. Dyne vd. (2003) bu kavramı, iş görenlerin konuşması neticesinde oluşabilecek olumsuz durumlardan endişe duyması ve kendini korumak adına savunmacı sessizlik sergileyerek kendini geri çekmesi ve başka davranışlara yönelmesi olarak tanımlamaktadır. Konuşmanın sorunu çözmeyeceğini aksine terfi alamama, cezalandırılma, işten çıkarılma, dışlanma gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı endişesi duyan iş gören, değişim ve çözüm ile ilgilenmemekte, kendi kabuğuna çekilmektedir (Brinsfield, 2009; Kahveci, 2010).

1.2.2.5. Sadakat ve İlgisizlik

İş görenlerin örgüt ile ilgili yaşadıkları olumsuz durumlarda sessiz kalma biçimlerinin diğeri sadakat ve ilgisizliktir. Durumu kabullenen iş gören değişim için çaba sarf etmemekte, alınan kararlara ses çıkarmayarak örgüte sadakatini göstermekte ve değişim için eyleme geçmek ile ilgilenmemekte, örgütte olan olaylara karşı ilgisiz davranmaktadır (Brinsfield, 2009; Çakıcı, 2010).

1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler

Yönetim bilimi açısından örgütü oluşturan bireylerin hangi nedenlerle sessiz kalma eylemini gerçekleştirildiğinin bilinmesinin örgüt yönetimi bağlamında çok önemli olduğu dile getirilmektedir (Bayın, Yeşilaydın, ve Esatoğlu, 2015). Sessiz kalma davranışının tespiti ve çözümü için bu davranışın oluşmasında rol oynayan etmenlerin

tespit edilmesi önem arz etmektedir. Sessizliğin oluşmasında rol oynayan etmenler bağlamında alan yazını incelemesi yapıldığında birçok neden olduğu anlaşılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Henriksen ve Dayton, 2006; Çakıcı, 2007; Slade, 2008; Liu, Wu ve Ma, 2009). Bu tez çalışmasında sessizliğin oluşmasında rol oynayan etmenler; bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel etmenler olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

1.2.3.1. Bireysel Etmenler

Örgütün yararına olabilecekken iş görenin bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesine neden olan etmenlerden biri iş görenin kendisi kaynaklı etmenlerdir.

Konuşmanın Riskli Görülmesi; Örgüt ile ilgili görüş belirtmek isteyen iş görenler, bu konuşmanın sonunda zarar görebileceğini düşündüğünde görüş belirtmekten vazgeçip sessiz kalmayı tercih etmektedir. (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt içerisinde belirli bir pozisyon elde etmiş iş görenler, yönetim ile ilişkisinin bozulacağı, mevcut pozisyonlarını kaybedeceği, terfi alamayacağını ya da işten çıkarılacağını düşündüğünde endişe yaşamakta, duygu ve düşüncelerini dile getirmeyi riskli bulmakta ve sessizliği tercih etmekte (Cemaloğlu, 2019; Moçoşoğlu, 2019). Başka bir yol ise çoğunluğun benimsediği görüşü kabullenmek zorunda kalmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Kısacası iş gören duygu ve düşüncelerini dile getirmenin riskli olduğuna karar verdiğinde sessizliği tercih etmektedir denilebilir.

Dışlanma Korkusu (İzolasyon); İş gören örgüt içerisinde sürekli eleştiren, şikâyet eden, problem çıkaran kişi imajı çizmemek ve diğer iş görenler tarafından dışlanmamak için fikirlerini, olumsuz durumları dile getirmemeyi, sessiz kalmayı tercih etmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). İş gören bir sorunla karşılaştığında dedikoducu, şikâyetçi ya da muhbir olarak algılanıp örgütten dışlanmamak adına sessizliğe bürünebilmektedir (Bildik, 2009).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu; İş gören örgüt içerisinde hiyerarşik açıdan yükselmek, takdir edilmek çabasına girebilmekte, bu çabasını sessiz kalmayıp örgüte katkı sunarak gösterebilmektedir. Ancak fikirlerini belirttiğinde kırgınlık, tavır alma, diğer iş görenler tarafından yanlış anlaşılma gibi olumsuz durumlar yaşandığında iş gören kendini geri çekmekte ve sessiz kalmaktadır (Morrison ve Milliken 2000). Diğer taraftan iş gören örgüt arkadaşları ile sorun yaşamamak, eleştiren kişi imajı çizmemek

için yapılan eleştirinin ilişkileri bozmaktan başka getirisi olmayacağı düşüncesi ile sessizliği tercih edebilmektedir (Algın, 2014).

Geçmiş Deneyimler; iş görenler edinmiş olduğu olumsuz deneyimler nedeniyle, fikirlerini dile getirdiğinde olumsuz durumlar yaşanacağı korkusuyla sessizliği tercih edebilmektedir(Morrison ve Milliken, 2000).Sorunları yönetim ile paylaştığında olumsuz durumlar yaşanacağını tecrübe eden ya da tanık olan iş görenler, öğrenilmiş çaresizlik sendromu ile görüşlerini dile getirmekten kaçınabilmektedir (Erenler, 2010).

Kişilik Özellikleri; iş görenlerin ne zaman ve hangi durumlarda fikirlerini dile getireceği kişisel özellikler neticesinde karar verilecek bir durum olarak görülmektedir (Alparslan, 2010). Diğer bir deyişle iş görenin içe kapanık olması ya da dışa dönük olması, uzlaşmacı ya da hırçın olması, inatçı ya da kolay pes edebilen biri olması gibi kişisel özelliklerin, iş görenin sessiz kalmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016). Benzer durumlarda bazı iş görenin düşüncelerini dile getirmeyi bazı iş görenlerin sessizliği seçmesi iş görenlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır(Şimşek ve Aktaş, 2014).

1.2.3.2. Örgütsel Etmenler

İş görenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına neden olan etmenlerden bir diğeri örgütsel olanlardır. Bu örgütsel etmenleri örgütsel kültür, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgütsel iklim başlıkları altında sınıflandırmak mümkündür (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Üçok ve Torun, 2015).

Örgütsel Kültür; Örgüt içerisinde var olanı kabullenme, karşı çıkmama, sessiz kalma davranışı yerleşmişse, kültür haline gelmişse iş görenler algıladıkları bu örgütsel kültür nedeniyle sessiz kalmaya meyil edebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Adaletsizlik Kültürü; İş görenler örgüt içerisinde eşitsizlik durumu ile karşılaştığında bu adaletsizliği ortadan kaldırmak adına farklı tepkiler verebilmektedir (Adams, 1965).İş görenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmelerine örgüt içerisinde oluşan adaletsizlik neden olabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016). İş gören, örgüt ortamında iş görenler arasında eşitsizlik olduğunu hissetmesi durumunda, sessiz kalarak bu adaletsizliğe tepki gösterebilmektedir (Gök, 2020).

Sessizlik İklimi; Sessizlik, örgüt içerisinde olağan hale geldiğinde, fikirleri açıklamanın önemsiz olduğu düşüncesi örgütte yerleştiğinde sessizlik iklimi oluşmakta, iş görenler de değersizlik hissi neticesinde var olan sessizlik iklimini bozmayarak duruma ayak uydurmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütsel İletişim; örgüt içerisinde iş görenlerin rahat bir şekilde kendilerini ifade edememeleri, kendilerini mental olarak güvede hissetmemesi, diğer iş görenlerin ve yöneticilerin iletişime kapalı olması, iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır denilebilir (Dyne vd., 2003).

1.2.3.3. Yönetimsel Etmenler

İş görenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına neden olan etmenlerden bir diğeri yönetimsel etmenlerdir.

Yöneticilerden Olumsuz Geri Bildirim Korkusu; iş görenler örgüt içerisinde yönetimden olumsuz bildirim almaktan çekinmekte, bu ihtimalin korkusu ile sessiz kalmayı tercih etmektedir(Morrison ve Milliken, 2000). Taşkiran (2011)'a göre yöneticilerin sergilemiş olduğu farklı liderlik stilleri iş görenleri sessizliğe büründürebilmektedir. Yöneticiler, iş görenlerden olumsuz dönüt aldığı anda, bu durumun doğruluğunu analiz edip kendini gözden geçirmek yerine iş göreni eleştirip suçlamakta (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008), bu da iş görenlerin sessizliğine neden olmaktadır.

Yöneticilerin Örtük İnançları; yöneticiler, iş görenlerin kendilerini düşünen ve güvensiz olduğuna dair örtük inançları nedeniyle iş gören tarafından dile getirilen fikirleri önemsememekte, dikkate almamaktadır(Erenler, 2010). Yöneticiye iş görenlerden gelen bir eleştirinin yöneticinin güvenilirliğine ve gücüne zarar vereceğini düşünmektedir (Moçoşoğlu, 2019). Bu nedenle iş görenlerden gelebilecek eleştirilerin önünü kapatmakta bu durum ise iş görenlerin sessiz kalmasına neden olmaktadır denilebilir.

Yöneticilere Güvenilmemesi; iş görenlerin yöneticilere karşı yaşadığı güven eksikliği (Slade, 2008), her hangi bir olumsuz durumda yönetim kademesinin en doğruyu kendilerinin bildiği için iş görenin suçlanacağı ve yönetim kademesinin bencil olduğu inancı, iş göreni sessizliğe itmektedir (Batmunkh, 2011;Henriksen ve Dayton, 2006;Çakıcı, 2010).

1.2.3.4. Kültürel Etmenler

İş görenleri örgüt içerisinde sessizliğe iten etmenlerin sonuncusu kültürel etmenlerdir.

Kültürel Yapı ve Normlar; bilinçaltında yatan ve değiştirilmesi çok zor olan kültürel kodlar ve normlar, iş görenlerin karar verme kodlarını etkilemekte ve sessizlik tercihlerini şekillendirmektedir denilebilir (Sardoğan, 2017; Çakıcı, 2007). Kültürel kodlarında yöneticiye yapılan eleştiri ekmek yenen yere nankörlük olarak algılanan iş görenler örgüt içerisinde sessizliği tercih edebilmektedir (Bildik, 2009).

Güç Mesafesi; güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yer alan örgütlerde biat etme kültürü mevcuttur ve yöneticilerin söyledikleri tartışmasız gerçeklik olarak görülmekte ve eleştirmek mümkün olmamakta, bu durum ise sessizliğe neden olmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016). Ayrıca örgüt içerisinde daha kıdemli ve yaşça büyük olana saygı göstermek ve söylediklerine itiraz etmemek güç mesafesinin birer örneğidir (Gencer, 2018). Bu durum ise iş görenlerde sessizliğe neden olan etmenlerdendir.

Grup Baskısı; iş görenler örgüt tarafından kabul görmeyi arzulamakta, fikirleri uyuşmasa bile örgütten baskı görmemek adına örgüte ayak uydurmak için sessiz kalmayı seçebilmektedir (Gök, 2020).

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İş görenlerin yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı fikirlerini, duygu ve düşüncelerini dile getirmemelerinin, hem örgüt açısından hem de iş görenler açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu yapılan alan yazını çalışmalarında ortaya konulmuştur. Bu olumsuz sonuçlar, çalışmada özetlenmiş, alan yazını ile desteklenmiştir.

Sessiz duran, fikirlerini dile getirmeyen iş gören örgüt içerisinde etiketlenmekte, bu nedenle kendini örgüte ait hissedememekte, yöneticilerin sessizliği tercih eden iş görenler hakkında iş birliğine yatkın olmadığına, terfi hak etmediğine dair olumsuz etiketleme yapmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Konuştuğunda hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanan iş gören sessizliği tercih etmekte, bu durum iş görenin kendini değersiz, kıymetsiz hissetmesine fikirlerinin de kayda değer olmadığını

düşünmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011; Dedahanov, Chooghyun ve Rhee, 2015).

Görüşlerinin önemsenmediği örgütlerde sessizliği tercih eden iş görenler, örgüt içerisinde güvensizlik, mutsuzluk kendini işe verememe, işine karşı isteksizlik gibi olumsuz duygu durumları yaşamaktadır(Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Sessizliği tercih eden iş görenler işine, işin kalitesine, örgüte, örgüt yönetimine karşı kayıtsız kalabilmektedir (Joinson 1996). Örgütsel sessizlik iş görenlerin moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken 2000; Dynevd., 2003; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Xueming, 2013;Ghallavandi ve Moradi, 2015; Dedahanov vd, 2015). İş gören doğru olduğunu düşündüğü görüşünü dile getirmeyip sessiz kaldığında ya da inanmadığı görüşü desteklediğinde yaşadığı çelişki, iş görenin fikir ve davranışında uyumsuzluk yaşamasına, bu nedenle bocalamasına, kaygı ve stres yaşamasına neden olmaktadır (Harbalıoğlu, 2014). Örgüt içerisinde sessiz kalan iş görenler, olumsuz duygu durumları yaşamayan yanında depresyon ve diğer sağlık sorunları yaşayabilmektedir (Shojaie vd., 2011; Vakola ve Bouradas, 2005; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Fikirlerinin önemsenmediğini, konuşmanın faydasının olmadığını düşünen iş görenler, kendilerini örgüt içerisinde pasif konuma çekmekte bu da iş görenlerin kendilerini geliştirmek için çabalamasını engellemektedir denilebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgütsel sessizliğin mevcut olduğu örgütlerde örgütsel gelişme de olumsuz etkilenmektedir (Çakıcı, 2008; Erigüç, Özer, Turaç ve Sonğur, 2014). Çünkü örgütsel sessizlik, iş görenlerin yorumlama yeteneğini sınırladığından, örgütsel gelişmenin, değişim ve yeniliğin önündeki engellerden biri olarak görülmektedir (Dyne vd., 2003; Çakıcı, 2010; Panahi ve Danaeifard, 2010; Bagheri vd., 2012; Xueming, 2013; Harbalıoğlu 2014; Ghallavandi ve Moradi, 2015). Örgütsel sessizlik farklı görüşlerin dile getirilmesini engellemekte yeni buluşların ortaya çıkmamasına neden olmaktadır (Kolarska ve Aldrich, 1980; Dedahanov vd., 2015). Ayrıca hataların, yanlışların dile getirilmediği, örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde hatalar tespit edilememekte, geri bildirim uygulaması sağlıklı işleyememekte, bu durum ise örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel gelişmeyi olumsuz etkilemektedir (Miller, 1972; Morrison ve Milliken, 2000; Erigüç vd.,2014).

Örgütsel sessizlik karar alma süreçlerini de olumsuz etkilemekte, fikirlerin analiz edilmesini engellemekte, hataların keşfedilmesini ve düzeltilmesini olanaksız hale getirmektedir. Bu durum ise krizlerin çıkma ihtimalini güçlendirmekte ve geri bildirimlerin azalması hatta yok olmasına neden olmaktadır (Milliken vd., 2001). Örgüt içerisinde var olan sessizlik, sorunların çözülmesini ve farklı çözüm önerileri geliştirilmesini olanaksız kılmakta, örgütün amaçlarına ulaşma sürecinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Milliken vd., 2003). Yöneticilerin, iş görenlerin düşünce ve önerilerinden mahrum kalmasına neden olan örgütsel sessizlik, karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve sağlıklı karar alınmasını engelleyebilmektedir (Gökçe ve Alataş, 2015; Morrison ve Milliken, 2000; Miller, 1972).

Örgütsel sessizlik, örgütler açısından önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığı da olumsuz etkilemektedir. Sessizliği tercih eden iş görenlerin zamanla örgüte bağlılıklarının azaldığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Kır, 2018; Cemaloğlu, 2019; Dyne vd., 2003). Kendilerine değer verilmediğini algılayıp sessizliği tercih eden iş görenlerin, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir (Nikolaou vd., 2011). Sessizliğin mevcut olduğu örgütlerde bağlılıkla beraber örgütün sinerjisi de azalıp etkililiği yok olmaktadır (Cemaloğlu, 2019). Sessizliğin olduğu, bağlılığın ve sinerjinin azaldığı örgütlerde, memnuniyetsizlik ve sinizim ortaya çıkmaktadır (Pope, 2019).

Kendini değerli hissetmeyerek, yöneticiler tarafından fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek duygu ve düşüncelerini açıklamayan, sessizliğe bürünen iş görenlerde, örgüte ve yöneticilere güven de azalmakta, örgütsel güvensizlik söz konusu olmaktadır (Nikolaou vd., 2011; Harbalıoğlu 2014).

Fikirlerini, düşüncelerini dile getirmeyen, sessizleşen iş gören hem iş arkadaşları hem de yönetim ile arasında iletişim problemleri yaşamaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). İletişim sorunları yaşanan örgütlerde ise dayanışma azalmakta (Slade, 2008), iş görenlerde kendini örgütten soyutlama durumu yaşanabilmektedir (Harbalıoğlu, 2014). Bu durum ise örgütlerde çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir (Laeque ve Bakhtawari, 2014).

Yıldız (2013), örgütsel sessizliğin olduğu örgütlerde istenilen düzeyde çeşitliliğin olamayacağını dile getirmektedir. Örgüt yönetiminden dönüt alamayacağını

düşünen iş görenler, kendilerini geliştirmeyip, kalıpların dışına çıkamamakta bu durum ise örgütlerde tekdüzeliğe neden olmaktadır (Harbalıoğlu, 2014)

Fikirlerini açıklamayan, sessizliği tercih eden, bu durumun sonucu olarak kendini örgüte ait hissedemeyen iş görenler, iş tatminsizliği yaşamakta (Vakola ve Bouradas, 2005), işe zamanında gitmeyip geç kalmakta, yaşadığı bu memnuniyetsizlik nedeniyle işten ayrılma ve iş değiştirme düşüncelerine kapılabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Pope, 2019). Örgütsel sessizlik, iş görenlerin iş memnuniyetsizliği nedeniyle işten ayrılmalara, örgütte ise sürekli çalışan sirkülasyonuna neden olmaktadır (Ceviz, 2017).

Örgütsel sessizlik nedeniyle kendini değersiz hisseden, örgütte mutsuz ve huzursuz olan, örgüte güven duymayan, kendini örgüte ait hissetmeyen, örgüt içi iletişimin olmadığı, gelişimin, değişimin, yeniliğin olmadığı, iş görenlerin iş değiştirdiği, sürekli yeni iş görenlerin örgüte dâhil olduğu örgütlerin varlığı tehdit altında olabilmektedir (Harbalıoğlu 2014). Sessizliğin genele yayılması, sessizliğin doğurduğu sonuçlardan daha fazla iş görenin etkilenmesi, örgütün varlığı açısından da olumsuz durum oluşturabilmektedir (Çavuşoğlu, 2014). Özetle örgütsel sessizlik hem birey için hem de örgüt açısından olumsuz durumlar yaratmaktadır ve sağlıklı bir işleyiş için bu duruma çözüm bulunması gerekmektedir denilebilir.

1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Eğitim Yönetimine Etkisi

Çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşmanın, bu amaca ulaşmada en büyük araç olan eğitimin kaliteli olması ile sağlanabileceği bilinmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda öğretmenlerin, sahip olduğu bilgi birikimlerini ve deneyimlerini, hem yöneticilerle, hem meslektaşları hem de öğrencileri ile paylaşımları, oluşabilecek olumsuz durumlar ile ilgili kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, kararlara katılım sağlayabilmeleri, eğitim sisteminin kalitesini artırdığı ifade edilmektedir. (Dal ve Baskan, 2018; İpek, 2020; Çetindere, 2019). Ancak öğretmenlerin, kendini, düşüncelerini ifade etmemesi, kararlara katılım sağlamaması, sessizliğe bürünmesi eğitim sisteminde aksaklıklar oluşturmakta, eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Dal ve Baskan, 2018).

Eğitim örgütü olan okullarda, öğretmenlerin yaşadığı kaygı, stres, olumsuz çalışma şartları, iş güvencesinin olmaması gibi öğretmenleri sessizliğe iten etmenler,

hem okulun hem de öğretmenlerin etkililiğini düşürmekte, örgüt sağlığını olumsuz etkilemektedir (Yılmaz ve Aytaç, 2019).

Kendilerinin güvende hissetmediği için sessizleşen (Kahveci ve Demirtaş, 2013) öğretmenlerin bulunduğu eğitim örgütlerinde okul içi karar verme süreçleri zarar görmekte, öğretmenlerin motivasyonu düşmekte (Celep ve Kaya, 2016), okulun gelişmesi ve yeniliklere ayak uydurabilmesi engellenmekte, öğretmenlerin yönetime olan güven ve inanç durumları zedelenmekte, okul içi iletişim sorunları oluşabilmektedir (Öztürk, 2014; Şişman, 2012). Sessizlik algısı nedeniyle öğretmenlerin birbirinden etkilenmesi, örgütün yaygın kanısına uyum sağlayarak farklı biriymiş gibi davranmaları, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmamalarına ve tek tip öğretmen modeli oluşmasına neden olmaktadır (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013).

Morrison ve Milliken (2003) öğretmenlerin sessizleşmesinin okul iklimine zarar vereceğini, okul yönetiminin kendilerini geliştirme gereksinimi duymayacağı için okulun gelişemeyeceğini, öğretmenlerin sorunlar karşısında fikir belirtmeyeceği için çözümün zorlaşacağını, sessizleşen öğretmenlerin gerçek düşüncelerinin öğrenilmeyeceğini ve öğretmenlerin motivasyonlarının düşeceğini ifade etmektedir. Motivasyonu düşen, sessizleşen öğretmenlerin bulunduğu eğitim örgütlerinde, örgüt içi iletişim zarar görmekte, dedikodu artmaktadır (Özgan, Özgan, Külekçi ve Külekçi, 2012)

Öğretmenlerin sessizliği tercih etmesinin, örgütsel bağlılıklarına, örgütsel güvenlerine zarar verdiği, okul ortamından uzaklaşma isteğine neden olduğu ifade edilmektedir (Çetindere, 2019). Çünkü öğretmenlerin, haksızlığa uğradığı düşüncesine kapıldığında sessizleştiği alan yazınında dile getirilen görüşler arasındadır (Öztürk, 2014; Şişman, 2012). Sosyal yapıya yön veren örgütlerden biri olan okullarda öğretmenlerin okulun gelişimine katkı sağlayacak fikirleri paylaşmaması, okulun zayıf ve güçlü yönlerinin tespitini zorlaştırmakta ve okulun ilerlemesi ve gelişmesine engel olmaktadır (Kılıç, vd., 2013).

Örgütsel sessizliğin öğretmenler tarafından benimsenmesi, yönetimin öğretmenler üzerinde daha fazla baskı kurmasına, demokratik yönetim biçimlerinden uzaklaşılmasına, okul ikliminin olumsuzlaşmasına, verimin ve etkililiğin düşmesine, konuşulmadığı için sorunların daha da büyümesine, öğretmenlerin yönetime karşı

olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017). Yine örgütsel sessizlik, bilgi ve fikir paylaşımını kısıtlamakta, okulun ve öğretmenlerin başarisının düşmesine sebep olmaktadır (Cemaloğlu, 2012; Dal ve Baskan, 2018).

Eğitim örgütlerinde yaşanılan örgütsel sessizliğin nedenleri arasında; öğretmenlerin fikir belirtse de değişiklik olmayacağına dair geliştirdikleri inanç, iş yükünü arttırmamak ve olumsuz dedikodulardan kaçınma ve konuştukları takdirde yönetim ve diğer öğretmenlerden gelecek tepkileri azaltmak için kendini korumaya alma olarak gösterilebilir (Cemaloğlu, 2019). Yapılan alan yazın çalışmalarında öğretmenlerin en çok kendilerini korumak amacıyla sessizliği tercih ettiği saptanmıştır (Ayduğ vd., 2017; Celep ve Kaya, 2016). Ayduğ vd. (2017), öğretmenlerin sessizliği öncelikle konuştuğu zaman başlarına olumsuz bir durum geleceğine dair endişe nedeniyle, sonrasında ise sosyal imajlarının zedeleneceğine dair korku, sosyal izolasyona maruz kalma tehlikesi, yöneticilere güvenmeme, öneri geliştirirse işin üzerine kalacağı ve iş yükünün artacağı düşüncesi nedeniyle tercih ettiklerini ifade etmektedir. Celep ve Kaya (2016)' ya göre özel okulda görev yapan öğretmenlerin işlerini kaybetme korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Bir diğer eğitim örgütü olan üniversitelerde öğretim elemanları, hiyerarşik yapılanma, birçok olanağı elinde bulunduran yönetimle iyi geçinerek bu olanaklardan faydalanabilme düşüncesi, izin, görevlendirme, kadro talebi gibi nedenlerle sessizliği tercih ettikleri dile getirilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014; Özgan vd., 2012). Araştırma görevliliği gibi daha düşük unvana sahip akademisyenler ise fikirlerinin değer görmemesi nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Eğitim örgütlerine birçok açıdan zarar veren örgütsel sessizliğin önüne geçebilmek için sessizliğe neden olan etmenlerin araştırılması önemlidir. Sessizliğe neden olan etmenlerin tespit edilip ortadan kaldırılması öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade etmesine olanak sağlayacaktır (Ayduğ vd., 2017). Celep ve Kaya (2016) tarafından yürütölen araştırmada örgütsel güven ortamı oluşturulduğunda, görüşlerine değer verildiğinde, yöneticilerin ön yargılarından sıyrılarak hareket ettiğinde, sağlıklı bir örgüt içi iletişim söz konusu olduğunda, yöneticiler samimi davrandığında örgütsel sessizliğin ortadan kalkacağı ifade edilmektedir. Gelişen dünyamızda eğitim

örgütlerinin de kendilerini bu değişimlere uyarlayabilmeleri adına yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim engellerinin ortadan kaldırılması (Güngör ve Gündüz, 2020), böylece öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaşarak eksiklik ve aksaklıkların giderilmesine katkı sağlaması, okulların gelişimine katkı sağlamaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Yönetici tarafından doğru ve zamanında yapılan başlangıçlar ile yöneticinin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları, örgütsel sessizliğin önüne geçme noktasında anlamlı olmakla birlikte, iletişim kanallarının açık olması, öğretmenin fikirlerinin dikkate alınması, mobingin oluşmasının önlenmesi, öğretmenin cesaretlendirmesi sayesinde örgütsel sessizlik ortadan kaldırılabilir (Cemaloğlu, 2019). Okul müdürünün, öğretmenlerle etkileşimi kesmemesi (Arlı, 2013), öğretmenlerin gereksinimlerini dikkate alması ve problemler hususunda hassas davranması, herkese eşit davranması yine sessizliği önlemek için alınacak önlemler arasında değerlendirilmektedir (Aladağ, 2019).

Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi adına; örgüt yararına fikirlerini dile getiren öğretmenlerin cesaretlendirilip ödüllendirilmesi, yönetici ve öğretmenlerin karşılıklı iletişim becerilerinin geliştirilmesi için eğitim verilmesi, okul kültürü ve yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarının okulda görev yapan öğretmenler dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği alan yazınında ifade edilen görüşler arasındadır (Panahi vd.,2012).

1.3. Psikolojik Sağlamlık

Psikolojik sağlamlık terimi ilk olarak, Amerika’da, yaşamı tehdit altında olan, ailesinde istismarcı ya da alkol bağımlısı biri olan bireylerin, tüm bu zorluklar karşısında ayakta kalabilmesi için kullanılan “survivor” teriminin yerine kullanılmaya başlanmıştır(Tarter ve Vanyukov, 1999). Etimolojik olarak Latince “resilire” kelimesinden türeyen (Hunter ve Chandler, 1999), psikolojik sağlamlık kavramı, bir maddenin elastik olması ve kolayca eski haline dönebilmesi anlamına gelmektedir (Greene, 2002). Başlangıçta matematik ve fizik bilimlerinde kullanılan esneklik kavramı, İngilizce’de sıçrayıp tekrar geri gelme, Türkçede ise en kötü durumlardan kendini kurtarabilme becerisi olarak açıklanmaktadır (Kararımak ve Bugay, 2014;Lazarus, 1993).

Psikolojik sağlamlık kavramı ilk olarak 1979 yılında Kobasa tarafından kullanılmış olduğu, ulusal alan yazın incelendiğinde “resilience” kavramının birçok çevirisinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin; yılmazlık (Öğölmüş, 2001; Özcan, 2005; Güręan, 2006), ego sağlamlığı (Karairmak, 2006), dayanıklılık (Taşęın ve Çetin, 2006), kendini toparlama gücü (Terzi, 2006), psikolojik sağlamlık (Karairmak, 2006; Gizir ve Aydın, 2006; Gizir, 2007) gibi çeviriler yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada da Psikolojik Sağlamlık kavramı kullanılmıştır.

Psikolojik sağlamlık; streten kaynaklı olumsuz etkileri azaltan, kişinin hastalanmasına neden olan gerginliği engelleyen kişilik özelliği şeklinde tanımlanmaktadır (Gentry ve Kobasa, 1984). Psikolojik sağlamlık; stresli ve hayat koşullarına karşı kişilerin ayakta durabilmesini sağlayan, olumsuzluklardan ve sorunlardan koruyan bir güç olarak tanımlanmıştır (Bulthuis, 2008; Kearney, 2010). Ciddi sorun ya da yaşamının tehdit edilmesine rağmen hızlı ve doğru bir şekilde bu durumu atlatabilme ve eski haline dönebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Masten, 2001). Leipold ve Greve (2009) psikolojik sağlamlık kavramının; gelişme ve zorluklar ile baş edebilme arasındaki bir köprü olduğunu, kişinin bu zorlukların üstesinden, ne ölçüde ve nasıl gelebildiği ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Güręan (2006)’a göre psikolojik sağlamlık; stresli yaşam koşullarına, olumsuzluklara rağmen, sıkıntıların üstesinden gelerek hayatta kalmalarını sağlayan özelliklere sahip olmaktır. Eğitim, psikoloji ve sosyolojik açıdan psikolojik sağlamlık, karşılaşılan olumsuz durumlarda, kişinin bu zorluklardan kurtulabilmesi, daha güçlü bir şekilde yoluna devam etmesi olarak tanımlanmıştır (Silliman, 1994).

Siebert (2005) psikolojik sağlamlığı, kişinin, devam eden olumsuz değişimle başa çıkması, baskı altındayken sağlığını ve enerjisini koruması, olumsuzluklar karşısında kendini toparlaması ve üstesinden gelmesi, gerektiğinde yeni başlangıçlar yapabilmesi olarak tanımlamaktadır. Richardson (2002) psikolojik sağlamlığı; zorluklar karşısında kişiyi gelişmeye, büyümeye iten güç olarak, Tugade ve Fredrickson (2004) ise olumsuz duygu durumları, zorlu yaşam koşulları karşısında bu durumlara uyum sağlama yetisi olarak tanımlamaktadır. Masten ve Obradović (2006), psikolojik sağlamlığı sorunlar karşısında ve zorlu durumlarda olumlu uyum durumlarını kapsayan geniş bir şemsiye olarak tasvir etmekte, yine Sutcliffe ve Vogus(2003) bu kavramı, zorlu şartlar altında olumlu düzenlemenin devam ettirilmesi olarak ifade etmektedir.

Amerikan Psikiyatri Birliği (2013) ise psikolojik sağlamlığı; ailesinde, kişiler arası iletişimde ya da iş hayatında sorun yaşayan, sağlık problemlerinden muzdarip olan veya travmatik olaylar deneyimleyen kişilerin, bu zor durumlar karşısında uyum sağlayabilme sũreci olarak tanımlamaktadır.

Tũm bu tanımlamalardan yola çıkarak, alan yazınında psikolojik sağlamlığın birçok tanımı yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada alan yazınındaki belirli başlı tanımlara yer verilmiştir. Ŗzetle psikolojik sağlamlık; bireyin olumsuz durumlar karşısında, olumlu hayat koşullarında, bu zorlu sũreci atlatıp eski haline gelebilme gũcũ olarak tanımlanabilir.

1.3.1. Psikolojik Sağlamlığın Nitelikleri

Psikolojik sağlamlık, bireyin kişisel özellikleri ile psikolojik sağlamlığı etkileyen faktũrlerin etkileşim sonucu olarak ortaya çıkmaktadır denilebilir (Fraser, Richmen ve Galinsky, 1999). Herrick, Stall, Goldhammer, Egan ve Mayer (2013) ise, psikolojik sağlamlığı; riskli durumlar deneyimleyen bireylerin, bu durumun olumsuz etkilerinin Ŗstesinden gelebilmesi, bu zorlu durumlarla başa çıkabilmesi ve eski haline geri gelebilmesi olarak tanımlamaktadır. Alan yazınında yer alan psikolojik sağlamlık tanımları incelendiğinde baēı özelliklerin vurgulandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle psikolojik sağlamlığın nitelikleri řũyle sıralanabilir (Luthar, Cichetti ve Becker, 2000; Masten, 2001);

- Zorlu durumlarla baş edebilme, gũlũklere pozitif anlamda uyum sağlayabilme,
- Sosyal yeterlik, huy, karakter özellikleri, dayanıklılık, baş etme gibi olgulardan farklılık gũsteren,
- Makul koşullarda ortaya çıkan risklere karşı pozitif gelişim gũsteren,
- Riskler, koruyucu etmenler, olumlu uyum bileşenlerine sahip dinamik bir sistemdir

Gũrgan (2006) ise psikolojik sağlamlığın özelliklerini yedi maddede řũyle açıklamaktadır;

- Psikolojik sağamlık bireyin doğuştan getirdiği bir özellik değil de gelişimine uygun olarak kazanılmış bir özelliktir.

- Psikolojik sağamlık aktif bir süreçtir, durağan değildir.

- Bir insanın psikolojik sağamlık düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebilmek için; o bireyin, yaşamında zorluklarla karşılaşması, o zorluklarla başa çıkabilmesi ve bu deneyimine rağmen yaşamının farklı alanlarında başarılı olması gerekmektedir.

- Psikolojik sağamlıkta koruyucu etmenler önemlidir.

- Psikolojik sağamlığın ilk önceleri hastalık temelli olduğu düşünülse de daha sonraları yapılan araştırmalar bu özelliğin gelişebileceğini kanıtlamıştır.

- Psikolojik sağamlık, bireyin hayatında karşılaştığı zorluklarla baş etmesini ve yeni şartlara adapte olmasını desteklemektedir.

- Psikolojik sağamlığı yüksek olan kişiler; duygudaşlık kurabilen, özdenetime sahip, realist, saygılı, güvenilir ve dayanıklı olarak görülmektedir.

Bu bağlamda psikolojik sağamlığı yüksek bireylerin özelliklerinin açıklanması yerinde olacaktır.

1.3.2. Psikolojik Sağamlığı Yüksek Bireylerin Özellikleri

Yapılan alan yazını incelemelerinde, psikolojik sağamlığı yüksek olan bireylerin bazı özelliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu özellikler şöyle özetlenebilir:

- Psikolojik sağamlığı yüksek bireyler, stres yaratan durumlarla vazgeçmeden, sorunların üstesinden gelmekte, sorunu çözmeye odaklanmaktadır (Dumont ve Provost, 1998; Henderson ve Milstein, 1996; Diener ve Seligman, 2004; Siebert, 2005; Mandleco ve Peery, 2000; Benard, 1991; Begun, 1993).

- Psikolojik sağamlığı yüksek bireylerin empati kurma yeteneği gelişmiştir (Gürkan, 2006; Brooks ve Goldstein, 2003; Şahin, 2014; Block ve Kremen, 1996).

- Öz güvenlidirler (Gürgen, 2006; Brooks ve Goldstein, 2003; Şahin, 2014; Block ve Kremen, 1996).
- Çevresindeki diğer insanlar ile doğru ve sağlıklı iletişim kurabilen, sosyal yetkinliği ve iletişim becerileri gelişmiş bireylerdir (Kumpfer, 1999; Kılıç, 2014).
- Hayatlarının kontrolünün kendi ellerinde olduğunu bilen, bağımsız ve iyimserdir (Benard, 1991; Joseph, 1994).
- Hayata dair amaçları ve beklentileri gerçekçidir (Gürgen, 2006).
- Başarısız olduklarında pes etmez ve bu deneyimlerinden ders çıkarırlar(Gürgen, 2006; Brooks ve Goldstein, 2003; Şahin, 2014; Block ve Kremen, 1996).
- Sosyal farkındalıkları yüksektir, topluma faydalı olabilecek hizmet ve çalışmalarda bulunurlar (Williams ve Nelson Gardell, 2012).
- Zihinsel yeterlilikleri gelişmiştir ve hayatlarının herhangi bir bölümünde başarılıdır(Waxman, Gray ve Padron, 2004; Kılıç, 2014).
- Çevresi ile uyumlu olan, yalnızlık sorunu yaşamayan kişilerdir (Güloğlu ve Kararırmak, 2010; Kılıç, 2014).
- Özerklik duyguları gelişmiş, mizah yeteneği olan kişilerdir (Masten ve Coastworth, 1998).
- Öz yeterlilik algıları, benlik saygıları, denedim odakları yüksektir (Kararırmak ve Çetinkaya, 2011).
- Değişen durumlara çabuk uyum sağlayabilirler (Bonanno, 2004; Ramirez, 2007; Joseph, 1994).
- Başarı idealleri vardır(Aktaş, 2011).
- Geleceğe dair planları ve beklentileri vardır ve bu doğrultuda yaşamlarını sürdürmektedir (Brooks ve Goldstein, 2003; Gürgan, 2006; Şahin, 2014; Block ve Kremen, 1996).

1.3.3. Psikolojik Sağlamlığa Etki Eden Faktörler

Psikolojik sağlamlık ile ilgili alan yazında yer alan tanımlar incelendiğinde, psikolojik sağlamlığın; olumsuz şartları kapsayan risk faktörleri sonucunda, koruyucu faktörlerin yardımıyla, bireyin bu zor durumla başa çıkıp olumlu sonuçlar edindiği süreç olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır (Aydın, 2010; Bahadır, 2009). Bu nedenle psikolojik sağlamlığı artırmak için onu etkileyen faktörlerin incelenmesi gereklidir (Güngörmüş, Okanlı ve Kocabeyoğlu, 2015). Bu çalışmada psikolojik sağlamlığı etkileyen faktörler; risk faktörleri, koruyucu faktörler ve olumlu sonuçlar olarak üç başlık altında (Masten ve Reed, 2002; Coleman ve Hagell, 2007; Rutter, 2006) incelenmiştir.

1.3.3.1. Risk Faktörleri

Risk faktörleri; bireyin fiziksel veya ruhsal olarak olumsuz durumlar yaşama ihtimalini arttıran durumlar (ırk, yaş, cinsiyet, sosyal çevre, vb.), ya da davranışlar (sigara, alkol, uyuşturucu kullanma vb.) olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2014). Kirby ve Fraser (1997) ise risk faktörlerini; olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olan, bu ihtimali arttıran ya da devam etmesine sebep olan durumlar olarak tanımlamaktadır. Alan yazını incelendiğinde, araştırmacıların bu risk faktörlerinin kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini dile getirmektedir (Akar, 2018). Gizir (2007) bu farklılığın nedeninin bireysel, ailesel ve çevresel etmenler olduğunu ifade etmektedir.

Bireysel risk faktörleri; bireyin maruz kaldığı olumsuz durumlar karşısında uyum sağlamada bireyin kendisinden kaynaklanan engeller olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2013). Genetik bozukluk, azınlık olma durumu, zekâ seviyesinin düşüklüğü, akademik başarısızlık, özgüven, öz benlik saygısının düşüklüğü, sinirli bir karaktere sahip olma, davranışlarının uyumsuzluğu gibi bireyin kendisinde olan faktörler, bireysel risk faktörlerine örnek olarak gösterilebilir (Terzi, 2005; Kararımak, 2006; Gizir, 2007; Tümlü, 2012).

Ailesel risk faktörleri; bireyin kendisinden kaynaklanmayıp, aile ortamında maruz kaldığı risk faktörleri olarak tanımlanabilir (Gizir, 2007; Tümlü, 2012). Kalıtım yoluyla geçen hastalıklar, aile içi şiddet veya istismara maruz kalma, anne-babanın ölümü ya da boşanması, katı bir disiplin tutumu, aile içi iletişim sorunları ailesel risk

faktörlerine örnek olarak gösterilebilir (Luthar, 2006; Cicchetti ve Rogosch, 2002; Lynch ve Cicchetti, 1998).

Çevresel risk faktörleri; bireyin kendisinden ve aile ortamından kaynaklanmayan, olumsuz durumlar deneyimlemesine neden olan durumlar olarak tanımlanabilir (Özer, 2013). Düşük sosyo-ekonomik durum, işsizlik, toplumsal olaylar, savaş, rol modelinin olmaması, uygun olmayan arkadaş çevresi, örgütlerde yetersiz hizmet, madde kullanımı, barınma ve beslenme sorunu gibi durumlar, çevresel faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Terzi, 2005; Gizir, 2007; Tümlü, 2012; Baldwin, 1993; Masten ve Coatsworth, 1998).

1.3.3.2. Koruyucu Faktörler

Olumsuz durumlara maruz kalan bireylerin, bu durumlarla başa çıkmasını sağlayan, risk faktörlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgeyen durum ya da davranışlar olarak tanımlanan koruyucu faktörler (Beauvais ve Eugene, 1999; Masten, 1994), psikolojik sağlamlık bağlamında önemlidir (Kararımak, 2006). Alan yazın incelemelerinde, bazı araştırmacıları koruyucu faktörleri içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki başlık altında (Mandleco ve Peery, 2000; Kararımak, 2006; Terzi, 2008) topladığı, bazı araştırmacıların ise (Benard, 1991; Masten ve Coatsworth, 1998) ise; bireysel, ailesel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında topladığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada da koruyucu faktörler bireysel, ailesel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında açıklamaya çalışılmıştır.

Bireysel koruyucu faktörler, bireyin kişisel özelliklerinin psikolojik sağlamlığına yaptığı olumlu katkı şeklinde tanımlanabilir. Bu başlık altında; benlik saygısının, kendi farkındalığının, öz yeterliliğinin yüksek olması, hedefler koyabilmesi, bağımsız olması, başarılı olması, zekâ seviyesi, yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri, sağlık durumu örnek olarak verilebilir (Mandleco ve Peery, 2000; Gizir, 2007; Werner,2000; Werner ve Smith,1982; Masten, 1994; Moran ve Eckenrode, 1992; Rak ve Peterson, 1996; Taylor, 1994).

Ailesel koruyucu faktörler; bireyin kişilik özelliklerinin değil de aile ortamının sağladığı koruyucu faktörler olarak tanımlanabilir. Aile üyelerinin bireye karşı olumlu tutumu, aile içi iletişimin etkili ve sağlıklı olması, ebeveynlerin birey ile ilgili gerçekçi beklentiler içinde olması, ailenin maddi durumu gibi durumlar ailesel koruyucu

faktörlere örnek olarak verilebilir (Mandleco ve Peery, 2000; Masten ve Coasworth, 1998; Gizir, 2007; Wright ve Masten, 2005).

Çevresel koruyucu faktörler; bireyin çevresi ile ilgili olan koruyucu faktörler ile ilgili olup diğer insanlarla sağlıklı iletişimi, sağlıklı iş ilişkileri, etkili sosyal destek ağı, yeterli toplumsal kaynaklar ve bunlara erişimi örnek olarak sayılabilir (Gizir, 2007; Masten ve Coasworth, 1998; Kararımak, 2006; Mandleco ve Peery, 2000; Eminağaoğlu, 2006).

1.3.3.3. Olumlu Sonuçlar

Bireylerin, yaşamlarında maruz kaldığı risk faktörleri ve dereceleri ile koruyucu faktörler farklılık göstermektedir. Bu nedenle alan yazın incelemelerinde araştırmacıların sadece risk faktörleri ve koruyucu faktörleri incelemekle yetinmeyip, kişinin akademik sosyal ve toplumsal alanla ilgili olumlu sonuçlar olarak tanımlanan kavramı da inceledikleri anlaşılmaktadır (Gizir, 2004; Gürkan, 2006). Olumlu sonuçlar, bireyin koruyucu faktörlerin olumlu etkisiyle, risk faktörleri karşısında, başarı elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2011). Masten ve Reed (2002), olumlu sonuçları; bireyin yaşına uygun olarak gelişimsel görevlerini yerine getirmesi, çevresi ile uyumlu ve sağlıklı iletişim kurabilmesi, hastalıklı ve suç teşkil eden davranışlardan uzak durması şeklinde tanımlamıştır. Alan yazın taraması sonucunda; bireyin psikolojik açıdan problemsiz oluşu, akademik anlamda başarılı oluşu, suça meyilli olmaması, mutlu olabilmesi, yaşamdan zevk alması, arkadaş ortamında kabul görmesi ve iyilik halinin olumlu sonuçlar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Gürkan, 2006).

1.3.4. Psikolojik Sağlamlığın Eğitim Yönetimine Etkisi

Bireyin yaşamında karşılaştığı olumsuz durumlara rağmen, bu durumlara uyum sağlayabilme ve üstesinden gelebilme olarak tanımlanan (Block ve Kremen, 1996) psikolojik sağlamlık, her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çok önemlidir. Birçok öğretmen, öğretmenlik mesleğini, stresli bir meslek olarak algılamaktadır (Chan, 2003). Mesleğin stres yaratan etkileri ile başa çıkabilmek için öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin yüksek olmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Kaçmaz, 2005). Çünkü öğretmen stresle başa çıkamadığı durumlarda sorun yaşayacak bu durum ise mesleğini yerine getirmede olumsuz etki yaratacaktır (Aydın, 2002; Balay, 2000). Bu noktaya paralel olarak Gu ve Day (2007) tarafından öğretmenlere yönelik yapılan

çalışmada, psikolojik sağlamlığın stresle başa çıkmada önemli bir etken olduğu belirtilmiştir.

Okul ortamı öğrencilerin psikolojik sağlamlık bağlamında hem risk faktörleri hem de koruyucu faktörler arasındadır. Öğrenciler zamanının önemli bir kısmını okulda geçirmektedir. Öğretmenlerin çocuğun okulda geçirdiği zamanları etkili kullanmaları, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal psikomotor gelişiminin desteklemeleri, öğrencilere rehberlik etmeleri, öğretmenin görev ve sorumlulukları arasındadır (Işık vd., 2021). Bu nedenle öğretmenin, mesleğin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması kadar psikolojik olarak sağlıklı olması, psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksek olması önemlidir. (Uzun ve Yaprakdal Uzun, 2022).

Toplumun geleceğinin şekillenmesi açısından çok önemli görev ve sorumlulukları bulunan öğretmenlerin, sorunlar, olumsuzluklar, stres yaratan durumlarla başa çıkabilmesi, uyum gösterebilmesi diğer bir deyişle psikolojik sağlamlık düzeylerinin yüksek olması, eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili yürütülebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Altuntaş ve Genç, 2020). Ayrıca psikolojik sağlamlığı yüksek öğretmenlerin, öğrencileri ile etkili iletişim kurarak sağlıklı bir okul iklimi sağlanması noktasında da önemi büyüktür (Hoşoğlu, Fırıncı Kodaz, Yılmaz Bingöş ve Vural Batık, 2018). Bu bağlamda birçok araştırmacı, psikolojik sağlamlığı yüksek öğretmenlerin, öğretimin etkililiğini artırdığını, nitelikli öğretim gerçekleştirilebildiğini, olumsuz davranış sergileyen öğrencilerin davranışı olumluya çevirme konusunda etkili olabildiğini ve yüksek performans sergilediklerini dile getirmektedir (Day ve Hong, 2016; Gu ve Day, 2007; Howard ve Johnson, 2004; Sezgin, 2012; Özbey, Büyüktanır ve Türkoğlu, 2014). Bu hususa benzer olarak öğretmenlerin öğrenciler gözünde rol model olduğu gerçeğinden hareketle, psikolojik sağlamlığı yüksek öğretmenler, eğitim sistemi içerisinde ayrı bir önem arz etmektedir.

Yapılan alan yazın incelemelerinde, psikolojik sağlamlığın tükenmişliği azaltan ve iş doyumunu arttıran (Kaçmaz, 2005; Aydın, 2002; Balay, 2000), işten ayrılmaları azaltan bir faktör olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Haberman, 2004). Psikolojik dayanıklılığı yüksek öğretmenler, karşılaştığı olumsuz ve stres yaratan durumlarla başa çıkabilecekler ve işten ayrılmayı düşünmeyecektir denilebilir (Gu ve Day, 2007).

Öğretmenler ile ilgili birçok durumu etkileyen psikolojik sağlık düzeyinin, öğretmenlerin geçmiş yaşantıları ve içsel motivasyonlarından etkilendiği bilinmektedir. Ayrıca okul müdürünün, meslektaşlarının ve okul ikliminin öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeyini etkilediği düşünülmektedir (Chou, Lee ve Wu, 2016).

Tüm bu bilgilerden hareketle, öğretmenlerin mesleklerinin ve iş ortamının getirdiği stres ve olumsuz durumlarla başa çıkabilmesinde, kariyerinden memnun, olumlu mesleki kimlik algısına sahip, okula bağlılığı ve güveni olan, problem çözebilen biri olabilmesinde psikolojik sağlık düzeyinin yüksek olmasının etkili olduğu dile getirilmektedir (Day ve Hong, 2016; Gu ve Day, 2007; Howard ve Johnson, 2004; Sezgin, 2012). Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeyinin yüksek olması, kendileri, öğrencileri, meslektaşları ve eğitimin niteliği açısından olumlu sonuçları olduğu söylenebilir.

1.4. Alan Yazınında Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.4.1. Karanlık Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Karanlık liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde; uluslararası çalışmaların son yirmi yılda arttığı söylenebilirken ulusal alan yazında çalışmaların oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların iki temel başlığı olduğu söylenebilir. Bunlar; Karanlık liderlik ve alt boyutlarının farklı değişkenler üzerindeki etkisi ve iş görenlerin karanlık liderlik algısı şeklindedir. Çalışmanın bu bölümünde karanlık liderlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara kısaca değinilmiştir.

1.4.1.1. Karanlık Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Karanlık liderlik ile ilgili alan yazını incelendiğinde kavramın son yıllarda popülerlik kazandığı söylenebilir. Genellikle yönetim alanında çalışılan karanlık liderlik kavramı ile ilgili olarak eğitim alan yazınında çalışma oldukça azdır. Bu çalışmada ise hem sosyal bilimler hem de eğitim bilimleri alanında karanlık liderlik ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlı (2010) tarafından karanlık liderlerin, iş görenlere yönelik olumsuz tutumlarının, iş görenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yürütülen çalışmaya 282 otel çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların işten ayrılma eğilimleri ile karanlık liderlik tutumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderin karanlık lider davranışlarının artmasının iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini de artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yürütülen çalışmada, karanlık liderlik türleri ve iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Anket tabanlı yürütülen bu çalışmanın araştırma grubunu Isparta’da, perakende şirketlerde çalışanlar oluşturmaktadır. İş görenlerden, liderlerini değerlendirmeleri istenmiş ve çalışmanın sonuçlarında karanlık liderlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderin karanlık liderlik davranışı sergilemesi, iş görenlerin örgütsel bağlılığını, iş tatminini, iş stresini ve performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde karanlık liderlik davranışlarının, takım çalışması ve çalışanların motivasyonları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu dile getirilmiştir.

Kanten, Yeşiltaş ve Arslan (2015) tarafından yürütülen çalışmada, kişiliğin karanlık taraflarının, üretkenlik karşıtı iş tutumlarına yönelik etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında, Bodrum ve Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 237 kişi ile anket tekniği ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Karanlık kişilik özelliklerinden olan narsist kişilik özelliğinin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Eraslan Çapan, Satıcı, Yılmaz ve Kayış, (2015) tarafından yürütülen çalışmada, Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen Karanlık Üçlü Ölçeği’ nin Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, olumsuz kişilik özelliklerinin ortaya konulması ve bu kişilik özellikleri ile bağlantılı durumların incelenmesi amaçlanmıştır. Ölçek üç alt boyut (makyavelizm, psikopati ve narsisizm) ve on iki maddeden oluşmaktadır. Bu çalışma ile üniversite öğrencilerinin karanlık üçlü özelliklerinin değerlendirilebileceği, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçüm aracı oluşturulmuştur.

Başka bir ölçek geliştirme çalışması da Çelebi vd. (2015) tarafından eğitim yönetimi alanında gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin karanlık liderliğin bir türü olan toksik liderlik algılarına göre ölçek geliştirilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, 334 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri .96 olan bu ölçek çalışması dört faktörden oluşmaktadır. Bu ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumu ve örgütsel performansları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Demirel, 2015; Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018; Demirtaş ve Küçük, 2019; Ertuğrul, 2021; Zenginoğlu, 2021).Yine Okan (2018) tarafından yürütülen, karanlık liderlik ölçeğinin geliştirilmesinin amaçlandığı çalışmada, 21 katılımcıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak karanlık liderliğe ait ifadeler oluşturulmuştur ve anket yöntemiyle ölçek çalışması yapılmıştır. Geliştirilen ölçek 6 faktör (toksik liderlik, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, küçük tiranlık, istismarcı yönetim ve etik dışı liderlik) ve 35 maddeden oluşmaktadır.

Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından yürütülen çalışmada, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir otelin çalışanlarına anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiziyle, karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve tespit edilmiştir.

Özdemir ve Orhan (2018), okul yöneticilerinin rahatsız edici ve istenmeyen davranışları hakkındaki öğretmen görüşleri ve okul müdürü- öğretmen ilişkisinde yaşanan sorunları incelemek amacıyla çalışma yapmıştır. Ege Bölgesi örnekleminde durum analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda en çok ifade edilen istenmeyen müdür davranışları; ayrımcılık yapma, tutarsızlık, kendi görüşü dışındaki görüşlere tahammül edememe-önem vermeme ve mütevazı olmama olarak belirlenmiştir. Öğretmenler tarafından dile getirilen bu özellikler karanlık liderlik davranışları olduğundan karanlık liderliğin eğitim örgütleri açısından ne kadar zararlı olduğunu gözler önüne serilmektedir.

Afacan Fındıklı ve arkadaşları (2019)'da iş görenlerin algısıyla karanlık lider davranışlarını belirlemeyi amaçladığı ölçek geliştirmişlerdir. Madde havuzu oluşturulduktan sonra nicel analiz yöntemiyle, ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu ölçek küçük tiranlık (7 madde), narsist liderlik (5 madde), toksik liderlik (9 madde), etik olmayan liderlik (4 madde), yıkıcı liderlik (7 madde) ve istismarcı liderlik (3 madde) olmak üzere toplam 6 alt boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmaya benzer olarak Afacan-Fındıklı vd. (2019) yaptıkları çalışmada, karma yöntem kullanarak, iş görenlerin algısı üzerinden karanlık liderliğin etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. İstanbul'da iki farklı özel sektördeki 21 iş gören ile gerçekleştirilen bu çalışmada küçük tiranlık, toksik liderlik, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik ve etik dışı liderlik olmak üzere altı alt boyutlu bir ölçme aracı geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Liderlerin karanlık liderlik kapsamında değerlendirilen davranışlarının, iş görenlerin örgütteki seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Zengin (2019) tarafından yürütülen çalışmadan elde edilen veriler ışığında, karanlık liderliğin iş görenlerin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Veriler Kağızman İlçe Milli Eğitim müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 540 öğretmenden anket tekniği ile toplanmış, nicel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu çalışmaya benzer olarak Kâtip (2019) tarafından yürütülen nitel çalışmada, okul müdürlerinin karanlık liderliğin bir türü olan etik dışı davranışları, öğretmen görüşleri aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin sergilediği, hakaret etme, öğretmeni küçük düşürme, yanlış davranma, yıldırma, adil ve eşit davranmama, adaletli olmama, dedikodu yapma, yalan söyleme, görevini ve yetkilerini kötüye kullanma gibi davranışları etik dışı davranışlar olarak belirlenmiştir. Bu çalışmaya paralel olarak, Koç ve Fidan (2020) tarafından yapılan nitel araştırmada öğretmenlerin etik olan ve etik olmayan liderlik davranışlarına yönelik görüşleri incelenmiş, okul müdürlerinin yanlış davranma, eşit ve adaletli davranmama, kaba ve keyfi davranma davranışları, etik dışı davranışlar olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin bu etik dışı davranışları teşvik etme ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirme çabası diğer etik dışı davranış olarak değerlendirilmiştir.

Akbaş ve Cemaloğlu (2019), ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden hareketle okul müdürlerinin istenmeyen yönetsel davranışlarını ve

sonuçlarını incelemeyi amaçladığı nitel araştırmalarında, okul müdürünün ayrımcılık yapması ilk sırada yer almıştır. Bu davranışın öğretmenlerin motivasyonlarının düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Aksoy ve Sarpkaya (2020) tarafından yürütülen çalışmada, Ege Bölgesi örnekleminde Fen Liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenleri arasında yaşanan sorunlar incelenmiş, sorunların daha çok siyasi ve sendikal sebeplerden kaynaklandığı ve bu durumun örgütte kutuplaşmaya neden olarak örgüt iklimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2020) tarafından yürütülen çalışmada ise Milli Eğitim Bakanlığında daire başkanı, genel müdür, il ve ilçe müdürleri gibi üst düzey yöneticilerinin, iş görenlerin algılarına göre toksik liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ile ilgili olarak alan yazındaki boşluğu doldurmak ve kavramın anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla Uslu (2021) tarafından alan yazın tarama çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları vasıtasıyla, karanlık liderlik kavramının açıklaması, karanlık liderlik türleri, türler arasındaki benzer ve farklı yönlerine, karanlık liderliğin sebepleri ve sonuçlarını, diğer çalışmalar ışığında incelemiş ve karanlık liderliğe ilişkin teorik bir çerçeve sunmayı amaçlamıştır. Bu teorik çerçevenin diğer çalışmalara olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir.

Arıcı (2021), okul müdürlerinin, karanlık liderlik türlerinden biri olan yıkıcı liderlik davranışları ve öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışma yürütmüştür. Çalışma Antalya’da görev yapan 345 öğretmenden elde edilen verilerin ilişkisel tarama modeli ile incelenmesi ile oluşturulmuştur. Yıkıcı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunda demografik verilere göre nasıl farklılaştığının da ele alındığı çalışmada, okul müdürlerinin yıkıcı davranışları düşük, öğretmenlerin motivasyonu yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çiftçi (2021) tarafından, karanlık liderlik ve mobbing arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürütülen çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada Türkiye’deki üniversitelerde görev yapan 528 akademik ve idari personellerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, katılımcıların çoğunun mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Liderin psikopatik ve makyavelist kişilik özellikleri ile iş

görenlerin mobbing algısı üzerinde yüksek seviyede, narsist kişilik özellikleri ile orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular ışığında, liderin karanlık kişilik davranışlarının artmasının, iş görenlerin mobbing algısını artıracığı sonucuna ulaşılabilir. Işık ve Kızıltuğ (2022), benzer olarak Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde görev yapan 259 akademisyenden elde ettiği verilerin analizini yaparak akademisyenlerin karanlık liderlik algıları ile iş tatminleri ve performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin nicel analiz yöntemi ile analiz edilmesi sonucunda, akademisyenlerin karanlık liderlik davranışından yüksek düzeyde etkilendiği, bu durumun akademisyenlerin iş tatmini ve performanslarının düşmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada, Karanlık liderlik davranışlarından samimiyetsiz ve zorba davranışların, iş tatmini ve performansı olumsuz yönde etkilediği, bu durumun da iş deneyimini önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir.

Salik Ata (2022)'nın, karanlık liderliğin dedikodu ve bilgi uçurma üzerindeki etkisini incelemek ve nepotizimin aracı rolünü tespit etmek amacıyla, bir kamu üniversitesindeki 567 akademik ve idari personelle yürüttüğü çalışmada, algılanan karanlık liderliğin, dedikodu ve bilgi uçurma üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Nepotizmin bahse konu iki değişken üzerinde aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, karanlık liderlik davranışları arttıkça, örgütte bilgi uçurma ve dedikodu artmaktadır denilebilir.

Kızıltuğ (2022) tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin karanlık liderlik algıları ile örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Binali Yıldırım Üniversitesi'nde görev yapan 419 akademik ve idari personelin, çalışma grubunu oluşturduğu bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde, iş görenlerin karanlık liderlik algıları ile örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren ve zorbaca davranışların, örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile bezdiren ve zorbaca davranışlar sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgütte iş görenler, örgütsel muhalefet eğilimi göstermemektedir. Ayrıca yöneticinin samimiyetsiz ve zorbaca davranışları ile iş görenlerin psikolojik iyi oluşları arasında negatif yönlü

anlamalı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani yöneticilerin karanlık liderlik davranışları arttıkça, çalışanların psikolojik iyi oluşları azalmaktadır denilebilir.

1.4.1.2. Karanlık Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Karanlık liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların ülkemizden daha önce başladığı söylenebilir. Ülkemizde yapılan çalışmalara paralel olarak genellikle sosyal bilimler ve eğitim bilimleri alanında yapıldığı anlaşılmaktadır. Karanlık liderlik kavramı, karanlık liderlik ve alt boyutlarının farklı değişkenlere etkisi ile ilgili çalışmaların yoğun olduğu söylenebilir. Bu çalışmada farklı sektörler ve eğitim bilimleri alanında karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Karanlık liderliğin bir türü olarak kabul edilen, astlar, örgüt ve benlik ile ilgili inançlar ve eylemler gibi bireysel yatkınlıklar ile kurumsallaştırılmış değer ve normlar, güç ve stres nedenleri gibi kolaylaştırıcıların etkisi ile ortaya çıktığı düşünülen küçük tiranlık kavramı, nedenleri ve sonuçlarını ortaya koymak adına Ashforth (1994) tarafından çalışma yapılmıştır. Araştırma, küçük tiranlık davranışı sergileyen yöneticilerin zalimce davranışlarının, iş görenlerin öz saygısının, performansının, örgüte bağlılığının azalmasına ve işe yabancılaşmasın neden olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca bu zorba davranışların sürekliliğini tetikleyerek kısır bir döngü yarattığını dile getirmektedir.

McIntosh ve Rima (1997), liderlerin başarısızlıklarının sebeplerinin, etkilerin ve önleme önerilerinin açıklandığı çalışmada, liderin hangi davranışının iş görende rahatsızlık yarattığını tartışmaktadır. Liderlerin karanlık liderlik davranışlarının başarı üzerinde olumsuz etkisinin olduğunun dile getirildiği bu çalışmada, karanlık liderlik davranışlarının başarılı lideri bile başarısızlığa itebileceği belirtilmektedir. Liderliğin karanlık tarafının, Lideri başarısızlığa sürükleyeceğini, mantıksız, dürtüsel ve etik dışı davranmaya iteceğini ifade eden yazarlar bu çalışmada, karanlık liderliği, narsist lider, zorlayıcı lider, paranoyak lider, duygusal- bağımlı lider ve pasif- agresif lider olmak üzere beş alt boyutta ele almaktadır.

Yine karanlık liderlik türlerinden biri olarak kabul edilen istismarcı yönetimin sonuçlarının incelendiği, Tepper (2000) tarafından yürütülen çalışmada, yöneticilerini istismarcı olarak algılayan iş görenlerin, iş bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu

tespit edilmiştir. Yöneticilerini istismarcı olarak algılamayan iş görenlerin ise iş ve yaşam doyumlarının, normatif ve duygusal örgütsel bağlılıklarının daha yüksek, iş ve ailevi yaşamlarında çatışmalarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Yine Tepper (2007) tarafından yapılan, istismarcı yönetim ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlayan çalışmada, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, istismarcı yönetime karşı iş görenlerin tepkisinin, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ulusal kültür boyutunun önemli bir faktör olduğunu ve kültürel unsurların daha fazla incelenmeye ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir.

Blase ve Blase'nin (2002) tarafından yürütülen, okul müdürünün, kötü muamelesine yönelik öğretmen algılarını ortaya koymayı hedefleyen çalışmada, kötü muamelenin öğretmenler üzerinde psikolojik, fizyolojik ve kişiler arası iletişimde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Okul müdürleri tarafından sürekli olarak kötü muameleye maruz kaldığını düşünen 50 ABD'li öğretmenden elde edilen veriler ışığında, kötü muamele olarak tanımlanan müdür davranışlarının kavramsal ve teorik bulguları bu çalışmada yer almaktadır. Yapılan analizler neticesinde müdürün kötü muamele davranışları üç düzey şeklinde incelenmiştir. Okul müdürünün, öğretmenlerin talep ve ihtiyaçlarını dikkate almaması, kaynakların öğretmenler tarafından kullanılmasına izin vermemesi, öğretmenleri dışlaması gibi davranışları 1. Düzey Kötü Muamele Davranışı olarak değerlendirilmiş, dolaylı, orta derecede agresif olarak tanımlanmıştır. Okul müdürünün öğretmenlere aşırı görev yüklemesi, öğretmenleri sürekli eleştirmesi ve onları sürekli gözetlemesi gibi davranışları 2. Düzey Kötü Muamele Davranışı olarak değerlendirilmiş, doğrudan, artan saldırganlık olarak tanımlanmıştır. Yine okul müdürünün, öğretmenleri tehdit etmesi, haksız eleştiriler yapması, öğretmenin ilerlemesini engellemesi 3. Düzey Kötü Muamele Davranışı olarak tanımlanmış ve doğrudan, şiddetli saldırganlık olarak tanımlanmıştır. Tüm bu karanlık liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde kaygı, stres, korku yarattığı, öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olduğu ve işten ayrılmalara sebebiyet verdiği bahse konu çalışmada dile getirilmiştir.

Moscoso ve Salgado (2004) tarafından, karanlık liderliğe yatkınlık gösteren kişilik özellikleri ile liderin iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışma, İspanya' da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 85 yöneticisinden

anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiş, karanlık liderlik davranışı ve iş performansı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmaya benzer olarak Lindberg (2006) tarafından yürütülen, karanlık liderlik eğilimleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmanın amaçlandığı çalışmada, Amerikalı 124 yöneticiden anket yöntemi ile kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Önceki çalışmanın sonuçlarına paralel olarak karanlık liderliğin, liderin iş performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gillaspie (2009), karanlık liderlik ile iş görenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış, Amerika’da 80 iş görenden anket yöntemi ile elde ettiği verilerin analizi neticesinde, karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Nelson ve Hogan (2009) tarafından yürütülen çalışmada ise liderin karanlık kişilik özelliklerinin liderin etkinliğini olumsuz yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Liderin karanlık kişilik özelliklerinin değerlendirildiği bu çalışmada, yöneticinin kişilik özelliklerine göre, kişiler arası iletişimini geliştirebileceği, geribildirimleri anlamlandırabileceği, kendi ihtiyaç ve özelliklerine göre gelişimsel müdahalelerde bulunulabileceği bir koçluk sistemi önerilmektedir.

Sara ve George (2010) tarafından yapılan çalışmada, karanlık liderlik ve iş görenlerin duygusal örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkinin analizi amaçlanmıştır. Araştırma 80 iş gören ile yürütülmüştür. Elde edilen verilerin analizi neticesinde, karanlık liderlik davranışları ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, örgütte kalma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, liderin karanlık davranışları, iş görenlerin örgütsel bağlılığını azaltırken, işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Mathieu ve Babiak (2016), çalışmalarında karanlık liderleri, iş görenlere karşı sözlü ve sözsüz saldırgan davranışlar sergileyen, kötü niyetli kişiler olarak tanımlamaktadır. Karanlık liderliğin iş görenlerin örgütsel performansına olumsuz etkisinin olduğunun dile getirildiği çalışma, gönüllülük esaslı bir kuruluştaki görev yapan 97 kişi ile yürütülmüştür. Kötü yönetim, iş görenlerin iş memnuniyeti ve iş bırakma niyetinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, psikopati

kavramının iş görenlerin negatif tutum sergilemesine neden olan ve kötü niyeti açıklayan bir faktör olabileceği dile getirilmektedir. Raaj ve Guneseelan(2017) ise karanlık liderliğin örgütün maneviyatı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürüttükleri çalışmada, karanlık liderlik ve iş yeri maneviyatı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Çalışmanın örneklemini kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 217 katılımcı oluşturmaktadır.

Samier ve Milley (2018) zayıf ve toksik liderlik ve yönetim bağlamında, kötü yönetim kavramını incelemiş, çalışmada kötü yönetim kavramı, eğitim örgütlerinde, zararlı yönetsel ve örgütsel davranışları açıklayan olgu olarak tasvir edilmiştir. Örgütlerde; umursamazlık, kaba davranma, sahtekârlık, gücü kötüye kullanma, örgüt kültüründe yozlaşma gibi birçok yıkıcı tutumun kötü yönetimden kaynaklandığını, çalışmada ileri sürülmektedir.

Fascia (2018), liderin karanlık davranışı örneklerini, nedenlerini ve sonuçlarını ilgili alan yazın çalışmalarını inceleyerek derinlemesine ele almıştır. Çalışmada, liderlerin karanlık özelliklerinin örgüte uzun vadede büyük çaplı olumsuz etkisinin olduğunu ifade etmiş, karanlık liderlerin takipçilerinin üretkenliklerinde psikolojik etkenlerden kaynaklı olarak düşüş olabileceğini dile getirmiştir. Benzer olarak Wisse ve Rus (2022) alan yazın taraması yöntemiyle hazırladıkları çalışmada, karanlık liderlik kavramını tanımlamış, karanlık liderliğin önlenmesi adına strateji geliştirmiştir. Bu bağlamda çalışmada, değişim, bastırma ve ayırma şeklinde üç strateji önerilmektedir. Değişim önerisi, karanlık liderliğin olumsuz etkilerine direnip takipçilerine yönelme, çeşitli öğretim ve koçluk programları vasıtasıyla takipçilerini, gerekli bilgi ve beceri ile donatma ve güçlendirmeyi kapsamaktadır. İkinci strateji olan bastırma, liderin karanlık davranışlarını yasal ve etik yöntemlerle bastırmayı içermektedir. Üçüncü strateji olan ayırma, fesih, örgütten ayrılma gibi yöntemlerle karanlık lider ve örgütle bağlarını koparma anlamına gelmektedir.

Aravena (2019) yaptığı nitel araştırmada, okul müdürünün karanlık liderlik türlerinden biri olan yıkıcı liderlik davranışlarını, öğretmenlerin algılarına göre incelemiş, ilkokullarda sıklıkla rastlanılan yıkıcı liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde, yıkıcı liderlik davranışlarının

iletişim becerilerinin zayıf olmasında, tutarsız davranışlar sergilemesinde, stratejik plan yapma becerilerinin zayıf olmasında etkili olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan yurt içi ve yurt dışı alan yazın incelemelerinde eğitim yönetimi alanında karanlık liderlik ile ilgili çalışmaların oldukça az sayılabilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Ulusların gelişebilmesi için çok önemli olan eğitim örgütlerinin, sağlıklı ve etkili işleyebilmesi için eğitim kalitesinin artırılmasının çok önemli olduğu bilinmekte iken eğitim örgütlerini oluşturan iki önemli faktör olan okul müdürü ve öğretmenleri, karanlık liderlik bağlamında ele alan çalışmaların az olması oldukça düşündürücüdür. Bu nedenle, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve psikolojik sağamlıklarına etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın, alan yazınına katkı sunacağı dşnlmektedir.

1.4.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan alışmalar

Yurt içi ve yurt dışı alan yazında örgütsel sessizlik ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Özellikle eğitim yönetimi bağlamında hem akademik camia hem de okullardaki durumun tespiti ve etkilerini incelemeyi amaçlayan birçok çalışma olması örgütsel sessizliğin önemini gözler önüne sermektedir. Ayrıca rgtsel sessizlik kavramının son yıllarda daha fazla çalışmaya konu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde hem yurt içi hem de yurt dışı alan yazında yer alan çalışmalar, çalışmamızın ana temasında çok fazla uzaklaşmadan örneklendirilecektir.

1.4.2.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan alışmalar

Yapılan yurt içi alan yazın çalışmalarında, örgütsel sessizlik kavramının irdelendiği, nedenleri ve sonuçlarını kapsayan çalışmalar olduğu gibi örgütsel sessizliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi diğer değişkenlerle ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan birçok çalışma olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışmaya benzer olarak liderlik stilleri ve örgütsel sessizliği konu alan birçok çalışmaya rastlanmıştır. Örgütsel sessizlik kavramı sosyal bilimler alanında da çok çalışıldığı aşıkrdır. Ancak bu çalışmada çoğunlukla, eğitim yönetimi alan yazın örneklerine yer verilmiştir.

akıcı (2007) tarafından, yurt içi örgüt alan yazında henüz hiç yer almayan sessizlik kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışma örgütsel sessizlik bağlamında ulusal alan yazında ilk olma niteliği kazanmıştır.

Çalışmada sessizlik kavramı derinlemesine analiz edilerek sessizliğin dayandığı temeller, teoriler incelenmiş, sessizliğe neden olan etmenler açıklanmış ve bundan sonraki çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Çakıcı (2008) daha sonra 508 akademisyen ve idari personelle yaptığı çalışmada, akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyini ölçmeyi hedeflemiş, akademisyenlerin ve idari personellerin % 70'inin sessiz kalmayı tercih ettiğini saptamıştır. Araştırmaya katılan bireylerin yönetsel ve örgütsel etmenler nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiğini, bu sessizliğin performans ve sinerji düşüklüğüne, iyileşme ve gelişmenin engellenmesine, iş görenlerin mutsuz olmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya benzer olarak Alparlan (2010) tarafından yürütülen çalışmada Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerden, sessizlik iklimi algılarını tespit etmek amacıyla, geliştirdiği anket aracılığıyla veri toplamıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının sergiledikleri sessizlik davranışlarının, algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile ilişkili olduğu, yaş, hizmet süresi gibi değişkenlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara paralel olarak Bayram (2010) tarafından, akademisyenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algı düzeylerini ortaya çıkarmak amacıyla 345 akademisyenle yürütülen çalışmada, yaş, unvan, hizmet süresi gibi değişkenlere göre sessizlik algı düzeylerinin farklılık gösterdiği, akademisyenlerin izolasyon korkusu nedeniyle sessizliği tercih ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kahveci (2010) tarafından yapılan, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, Elazığ merkezde 20 ilköğretim okulunda görev yapan 444 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların analizi neticesinde öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemediği ve sessizliği tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya paralel olarak Kolay (2012), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, meslek liselerinde görev yapan 144 öğretmenden elde edilen veriler ışığında incelemiş, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını orta seviyeye yakın, örgütsel bağlılık algılarını ise orta seviye olarak belirlemiştir. Öğretmenlerin yaşadıkları sorunları kolayca dile getiremediklerini, sessizliği tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Zehir ve Erdoğan (2011) tarafından, etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, etik lider ile çalışan iş görenlerin, fikirlerini özgürce ifade edebildiğini, etik liderliğin örgütsel sessizliği önleyebilen bir liderlik tarzı olduğu tespit edilmiş, liderin liderlik tarzının, örgüt üyelerinin konuşmasında veya susmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun da örgütsel performansı etkilediği dile getirilmiştir. Yine Karabağ Köse (2013) tarafından yapılan, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin ve karara katılımın aracı rolünün tespit edilmesinin amaçlandığı çalışmada, 1171 öğretmenden veri elde edilmiş ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlikleri hakkındaki görüşleri incelenmiş, çalışmada ortaokulda görev yapan 90 öğretmenden elde edilen verilerin analizi neticesinde, okul yöneticilerinin düşük performans sergilemesi, dışlanma korkusu, düşüncelerin dile getirilmesinin riskli görülmesi, yöneticinin otoriter davranışlarının, öğretmenlerde sessizliğe neden olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç okul yöneticisinin liderlik tarzının örgütsel sessizlikte etkili olduğuna kanıt niteliğindedir denilebilir.

Daşcı (2014) tarafından yürütülen çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma ve sessizlik tutumları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, öğretmenlerin sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu, zaman zaman mobbinge maruz kaldıkları, uğradıkları mobbing ve sessizlik davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarının, mobbingi ve sessizlik davranışını azalttığı tespit edilmiştir. Yine bu çalışmaya paralel olarak, Aydın (2016) Ankara’da görev yapan 473 öğretmenle çalışma yapmış, çalışmada öğretmenlerin sessizlik davranışları ve okul müdürlerinin yönetim tarzı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin sessizlik algılarının orta seviyede, okul yönetiminde kayırmacı davranışlarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kayırmacı okul yönetimi ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korku ve algılanan risk faktörü arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Dervişoğlu (2017) tarafından yapılan, okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ve örgütsel sessizlik düzeyleri

arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğretmenlerin, müdür yönetim becerileri yüksek düzeyde, örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin okulu iyi yönetmeleri, öğretmenlere adil davranması, yönetsel becerilerini gösterebilmesi, öğretmenleri sessizliğe sürükleyen sebepleri ortadan kaldıracabileceği, örgütte sessizlik davranışını azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Öncü (2017) tarafından yapılan, okul öncesi okullarında yöneticilik yapan müdürlerin algılanan liderlik stilleri ve okul öncesi öğretmenlerinin sessizlik tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, 88 okul öncesi öğretmeni ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin algılanan liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik stili sergileyen yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütte sessiz kalmadıkları, sorunlarını yöneticilerle paylaştıkları tespit edilirken, etkileşimci liderlik davranışı sergileyen müdürle çalışan öğretmenlerin problemlerini dile getirmedikleri, sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ballı (2018), ise yaptığı çalışmada, karizmatik liderlik davranışı sergileyen müdürler ile çalışan öğretmenlerin, sessizlik davranışını çoğunlukla arkadaşlarını ve örgütü korumak adına sergilediği sonucuna varmaktadır. Bu çalışmalara benzer olarak Yıldırım Sevindim (2020), lise müdürlerinin yönetim tarzlarının örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmek amacıyla yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının, öğretmenlerin sessizlik tercihinde önemli etkisinin olduğu sonucuna varmaktadır. Yine Karabay ve Erbay (2021) liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığını tespit etmek amacıyla yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu, okul müdürlerinin demokratik bir okul ortamı oluşturmalarının, öğretmenlerin sessiz kalmamasını sağlayacağı dile getirilmiştir.

Okul müdürlerinin kindarlık davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçladığı çalışmada Varol (2021), Yönetimsel Kindarlık Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik ölçeğini kullanmış, okul müdürlerinin algılanan kindarlık davranışlarının orta düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, okul

müdürlerinin kindarlık davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları üzerinde etkisi olduğu söylenilebilir.

Alan yazınında yapılan çalışmalardan yola çıkılarak, örgütsel sessizlik kavramının alan yazında geniş yer bulduğu, liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik arsasında ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Ancak karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik kavramlarını birlikte inceleyen çalışma olmaması nedeniyle bu çalışmanın alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4.2.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışı alan yazınında örgütsel sessizliği konu alan öncü çalışmalardan biri sayılabilecek, Coonlee ve Tesser (1973) tarafından yürütülen çalışmada, MUM etkisi diğer bir ifade ile kötü haberleri iletme isteksizliği incelenmiştir. Mum etkisi; iş görenlerin, kendileriyle bağdaştırılabileceği korkusu ile kötü haberleri vermekten çekinmesi, kendilerine iyi haber verilmesi konusunda istekli davranması anlamına gelmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, haber paylaşımı ve duyma arzusu arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ryan ve Oestreich (1991) tarafından, ABD’de 22 farklı işletmede, 260 iş gören ile yapılan çalışmada, iş görenlerin % 70 inden fazlasının, örgütte yaşanan sorunlar ve sıkıntılar hakkında konuşmaktan çekindiği, yöneticiden veya iş arkadaşlarından olumsuz dönüt alacağı korkusu ile duygu ve düşüncelerini açıkça dile getirmediği, sessizliği tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Farell ve Rusbult (1992), ise örgütsel sessizlik ile ilgili olarak 64 erkek 64 kadın olmak üzere toplamda 128 iş gören ile yaptıkları çalışmada, iş görenlerin memnuniyetsizliklerini, dört boyutta (ses, sadakat, ayrılma ve ihmal) ele almıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde, iş memnuniyeti arttıkça iş görenlerin sesi ve sadakati arttığı, işi ihmal etme ve işi bırakma durumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmış, örgütsel sessizliğe neden olan etmenler ve sonuçları derinlemesine analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel sessizlik bağlamında 13 öneri sunulmuş, örgütsel sessizliğin sebepleri ve oluşumu ile ilgili model geliştirilmiştir. Örgüt içerisinde iş görenlerin konuşması durumunda kendilerinin olumsuz etkileneceği ve konuşsa dahi bir şeyin değişmeyeceği düşüncesiyle sessizliğin tercih edildiği, bu

durumun ise örgütlerin ve iş görenlerin gelişmesi ve değişmesine engel olacağı bildirilmiştir. Bu çalışma sayesinde sessizlik kavramı yönetim bilimleri kapsamına alınmıştır. Pinder ve Harlos (2001) tarafından, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmada, kötü muameleyle karşılaşan iş görenlerin, neden sessizliği tercih ettiği ve nasıl bu sessizliği bozduğu, sessizliğe neden olan durumlar ve sonuçları hakkında bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletsizliğin sessizleşmeye neden olduğu dile getirilmiştir.

Sessizlik sarmalı teorisini esas alan, Bowen ve Blackmon (2003) tarafından yürütülen çalışmada, dışlanma yaşama korkusuyla iş görenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça dile getirmediği tespit edilmiştir. İş görenler başkaları tarafından desteklendiğinde konuşmaya, desteklenmediği zamanlarda ise dışlanma korkusu ile susmaya yöneldikleri ifade edilmiştir. Dyne vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada ise sessizliğin kavramsal boyutu incelenmiş, sessizliğin sadece konuşmama olmadığını aynı zamanda bilgileri saklama davranışı olduğu dile getirilmiştir. Araştırma sonucuna, iş görenler, konuşmalarının fark yaratıp yaratmayacağını analiz etmekte, bazen kendilerini koruma bazen de örgütü koruma adına konuşma ya da sessiz kalma davranışı sergilediği belirtilmiştir. Bu çalışmada ayrıca iş görenlerde örgütsel sessizliğin düzeylerini tespit etmek amacıyla, kabul edici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyutlu ölçek geliştirilmiştir. Araştırmacılar göre, iş görenlerin sessizliği benimsemeleri, konuşulup çözüme kavuşmayan sorunların tekrar ortaya çıkması, birçok sorunu beraberinde getirmektedir ve aktif iletişim becerilerinin geliştirilmesi çok önemlidir.

Milliken ve arkadaşlarının (2003) 40 iş görenle yaptığı araştırmada, iş görenlerin sessiz kalma nedenleri ve sessizlik durumlarının tespiti amaçlanmıştır. Araştırmada, iş görenlerin en az bir kere sessiz kalma davranışı sergilediği ortaya çıkmakla birlikte, konuştuklarında olumsuz geri bildirim alma, negatif kişi olarak etiketlenme korkusu, ceza alma riski, yönetici tarafından aşağılanma gibi kötü muameleyle maruz kalma, iş arkadaşı ile ilişkilerin bozulması gibi nedenlerle sessizliğin tercih edildiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca korku duygusunun sessizliği beslediği ve sessizliğin devam etmesini sağladığı çalışmada ifade edilen diğer bulgulardandır. Bu bulguya paralel olarak Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson (2009) tarafından yürütülen çalışmada, korku faktörünün iş yeri sessizliği üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmış, psikoloji,

nörobilim, sosyoloji ve antropoloji disiplinlerindeki diğer çalışmalardan yararlanılmıştır. Çalışmada, korku duygusunun doğası analiz edilmiş, korkunun örgütsel sessizlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğu dile getirilmiştir.

Liderin, istismarcı yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Xu, Loi ve Lam (2015) tarafından yürütülen çalışmada, kötü niyetli denetimin iş görenlerin toplu ve bireysel sessizlik tercihinin neden olduğu ortaya konulmuştur. Yönetici tarafından istismara uğrayan iş görenler, pasif bir tepki olarak sessizlik tutumu sergilediği, sessizliğin örgüt içerisinde yaygınlaşması ile örgütün başarısı ve istikrarının olumsuz etkileneceği dile getirilmektedir. Bormann ve Rowold (2016), tarafından, örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, liderin sergilediği etik liderlik davranışlarının, sessizliği azalttığı sonucuna varılmıştır. 263 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmada, sessizlik türlerinden kabullenici sessizliğin en yaygın sessizlik türü olduğu ifade edilmektedir.

Qazelvand ve Shahtalebi tarafından 2016'da yapılan, lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nikpay, Farahbakhsh ve Zandkarimi tarafından 2017'de yapılan çalışmada ise psikolojik sermayenin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini azaltmadaki etkisi araştırılmış, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin artmasının, örgütsel sessizliği azalttığı; umut, iyimserlik ve öz yeterlilik duygularının azalmasının örgütsel sessizliği artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalara benzer olarak, Alqarni (2020) tarafından yürütülen çalışmada, okul iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tercihinde okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkili olduğu dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin, destekleyici, iş birlikçi yönetim davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azaltacağı; kısıtlayıcı, ilgisiz, karşı koyan yönetim davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin ise örgütsel sessizlik düzeyinin artacağı öngörülmektedir.

Kord, Firouzjaie ve Zeinabadi (2022) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin nedenlerini, sonuçlarının boyutlarını ve

işaretlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin sessizlik düzeyini etkileyen 41 faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu 41 faktörün, liderlik düzeyi, örgütsel faktörler, yönetim faktörleri ve sosyal bağlam ile ilgili olduğu dile getirilmektedir. Ayrıca araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının sonuçlarının, performans ve öğrencilere etkisi olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır.

Yurt dışı alan yazın örneklerinden yola çıkılarak örgütsel sessizlik kavramının alan yazında ülkemizden çok daha önce yer bulduğu söylenebilir. Yurt içinde yapılan çalışmaların konuları (örgütsel sessizlik ve farklı değişkenler arasındaki ilişki ve liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisi gibi) yurt dışında yapılan çalışmalarla benzerlik gösterirken, yurt dışında örgütsel sessizlik kavramını derinlemesine analiz eden ve bu bağlamda model geliştiren çalışmalar oldukça fazladır.

1.4.3. Psikolojik Sağlamlık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sağlamlık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.4.3.1. Psikolojik Sağlamlık ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yurt içi alan yazınında psikolojik sağlamlık üzerine yapılan ilk çalışma, Terzi (2005) tarafından yapılan, üniversite öğrencilerinin baş etme ve bilişsel değerlendirme düzeylerinde psikolojik sağlamlığın etkilerinin araştırıldığı çalışmadır denilebilir. 395 üniversite öğrencisi ile gerçekleştirilen çalışmada, bireylerin stres yaratan durumları karşısında, bilişsel değerlendirme yaparak durumu anlamlandırdığı, baş etme yolları aradığı ifade edilmektedir. Çalışmada, psikolojik sağlamlığın, baş etme ve bilişsel değerlendirmede olumsuz etkileri azalttığı ve üstesinden gelme becerisini olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Yine Terzi (2008) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sağlamlık, iyimserlik, öz yeterlilik ve problem odaklı başa çıkma arasındaki ilişki incelenmiş, psikolojik sağlamlık ve araştırmaya konu diğer kavramlar arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İyimserlik, öz yeterlilik ve problem odaklı başa çıkmanın, psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Güloğlu ve Kararırmak (2010) tarafından Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 410 öğretmen adayı ile yürütülen çalışmada, benlik saygısı

ve psikolojik sağlamliğın, yalnızlık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlamaktadır. Araştırmada, “UCLA Yalnızlık Ölçeği”, “Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği” ve “Ego Sağlamliğı Ölçeği” veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Benlik saygısı ve psikolojik sağlamliğın, yalnızlığın anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Yalnızlık ve psikolojik sağlamlık arasında negatif yönlü, anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin psikolojik sağlamliğını konu alan yurt içi alan yazın çalışmalarının ilki Şahin (2014) tarafından yapılmıştır. Şahin, 422 öğretmenle yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri, öz duyarlık ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumlarının, öz duyarlık düzeyini etkilediği, bu iki değişkenin modelin açıklayıcı değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Yaşar (2015) Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakóltesi öğrencilerinin öznel iyi oluş ve affetme ile psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırma sonucunda öznel iyi oluş düzeyinin cinsiyet ve hastalık durumlarına göre anlamlı farklılıklar oluşturduğu ve psikolojik sağlamlıkla pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karabulut ve Balcı (2016), okul müdürlerinin psikolojik sağlamlıkları ve denetim odağı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yürüttükleri çalışmada Ankara’da görev yapan 290 okul yöneticisinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik yılmazlık ile hizmet süresi arasında anlamlı ilişki tespit edilirken, cinsiyet ve okul türüne göre anlamlılık fark saptanmamıştır.

Öğretmen adayları ile yürütölen bir diğer çalışma, Özkan (2017) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, öğretmen adaylarının psikolojik sağlamlık ve duygusal zekâ özelliklerinin kariyer geleceğine olan etkisi ve arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kariyer geleceği algısı ve psikolojik sağlamlıkları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Altuntaş ve Genç (2018) tarafından yürütölen çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık ve mutluluk düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Malatya ili Battalgazi ilçesinde görev yapan 409 öğretmen ile yürütölen çalışmada, öğretmenlerin

örgütsel mutluluk ve psikolojik sağamlık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çetin (2019) tarafından yapılan çalışmada ise, öğretmenlerin psikolojik sağamlıkları ve stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan 304 öğretmenle yürütölen çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeyi ile yaş, cinsiyet, branş, öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı ilişki saptanamazken evli olma durumu arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sağamlık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin stresle başa çıkmak için olumlu yöntemler kullandığı tespit edilmiştir.

Kara (2020), öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeylerine etki eden faktörleri incelediğı çalışmasını, Hatay ilinde görev yapan 304 öğretmen ile yürütmüş, erkek öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeylerinin kadın öğretmenlere kıyasla yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca okul öncesi öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeyinin diğer kademedeki görev yapan öğretmenlere kıyasla daha düşük düzeyde olduğunu saptamıştır.

Gönen (2020), öğretmenlerin psikolojik sağamlıkları ve iş doyumlarının, mesleki tükenmişlik düzeylerini özel okulda görev yapan öğretmenler özelinde incelediğı çalışmasını, Mardin ilinde görev yapan 349 öğretmenle yürütmüştür. Araştırma sonucunda psikolojik sağamlık düzeyinin yaş, cinsiyet gibi değişkenlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Zeybek (2020) tarafından yürütölen çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeyleri ve iş yaşam kalite düzeyleri incelenmiş, 438 öğretmenden veri elde edilmiştir. Araştırmada, “Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğı”, “İş Yaşam Kalitesi Ölçeğı” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin psikolojik sağamlık düzeylerinin artmasının iş yaşam kalitesini artıracığı ifade edilmektedir. Ayrıca iş yaşamında mutlu ve huzurlu olan öğretmenlerin, psikolojik dayanıklılıklarının da yüksek olduğu saptanmıştır.

Güran (2021) tarafından yapılan, öğretmenlerin psikolojik sağamlıkları ve prososyal motivasyonları arasındaki ilişkinin analiz edildiğı çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmış, veriler Siirt ilinde görev yapan 564 öğretmenden elde edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sağamlıkları ve prososyal motivasyonlarında bazı değişkenlerin anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre

psikolojik sağamlık ve prososyal motivasyonları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, psikolojik sağamlığın, prososyal motivasyonu yordadığı tespit edilmiştir.

Baysal (2022), pandemi sürecinde öğretmenlerin, yalnızlık, psikolojik sağamlık ve duygusal öz yeterlik düzeylerini incelemiştir. Çalışmaya Hatay ilinde görev yapan 399 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, yalnızlık ile psikolojik sağamlık arasında negatif yönde, duygusal öz yeterlik ve psikolojik sağamlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

1.4.3.2. Psikolojik Sağamlık ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışı alan yazındaki çalışmaların ülkemize göre çok daha önce başladığı söylenebilir. Ancak psikolojik sağamlık ile ilgili yurt dışı alan yazın incelemelerinde öğretmenlerin psikolojik sağamlığı ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde psikolojik sağamlık ile ilgili alan yazındaki diğer çalışmalara yer verilmiştir.

Yurt dışı alan yazınında ilk çalışmalardan birinin, Hannah ve Morrissey (1986)'in psikolojik sağamlık ile bazı demografik değişkenlerin arasındaki ilişkisini incelediği çalışma olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunda psikolojik sağamlık ile yaş ve cinsiyet arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Kadınların psikolojik sağamlık düzeyleri erkeklere oranla daha yüksek düzeyde ve yaşı küçük kadınların psikolojik sağamlık düzeylerinin yaşı büyük kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Alfred ve Smith (1989) tarafından, stres ile karşılaşan üniversite öğrencilerinin hangi tepkileri verdiğini ve bu durumun psikolojik sağamlıkla ilişkisini incelemeyi amaçladığı çalışmasının araştırma grubunu, 84 üniversiteli genç oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda psikolojik sağamlığı yüksek kişilerin stresle başa çıkma yeteneklerinin daha fazla olduğu, olumsuz stres durumlarından orta düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Dwyer (2000) ise, üniversiteye yeni başlayacak öğrencilerin psikolojik sağamlık ve okullara uyum düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışmada, psikolojik sağamlığı yüksek kişilerin üniversiteye daha kolay uyum sağladığını saptamıştır. Diğer bir ifadeyle psikolojik sağamlığın, okula uyumun anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Yine üniversite öğrencilerinin psikolojik sağamlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen Chung (2008)

çalışmasında, yaşam doyumunun alt boyutları olan güzellik algısı, mükemmeliyetçilik, şükür halinde bulunma ve alçak gönüllü olma ile psikolojik sağlık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Yaşam doyumu yüksek olan bireylerin psikolojik sağlık düzeylerinin de yüksek olduğu belirtilmiştir.

Bumphus (2008), araştırma grubunu okul müdürlerinin oluşturduğu çalışmada okul müdürlerinin psikolojik sağlamlıkları ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin psikolojik sağlamlıkları ve duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise, duygusal zekânın alt boyutu olan genel ruh durumunun psikolojik sağlamlığı, büyük ölçüde yordadığı saptanmıştır.

Sheard (2009) tarafından, akademik başarı ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yürütülen çalışmada, 134 lisans öğrenciden veri toplanmıştır. Öğrencilerin yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikleri ve psikolojik sağlamlıkları ve akademik başarılarından olan tez notu ve dönem notu üzerindeki etkinin araştırıldığı çalışmada, kız öğrencilerin erkek öğrencilere kıyasla, yaşı büyük olanların yaşı küçük olanlara kıyasla psikolojik sağlamlıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca psikolojik sağlamlık ve akademik performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bitsika, Sharpley ve Peters (2010) ise, üniversite öğrencilerinin, psikolojik sağlamlık düzeylerini ortaya koymak amacıyla çalışma yürütmüş, yüksek kaygı düzeyi ve ruhsal çöküntü ile psikolojik sağlamlık arasında olumsuz yönde kuvvetli ilişki saptanmıştır. Ayrıca, Özgüven ve iyimserliğin, psikolojik sağlamlığı yüksek kişilerin önemli koruyucu faktörleri olduğu tespit edilmiştir.

Hudgins (2016) çalışmasında, psikolojik sağlamlık ile iş tatmini ve işten ayrılma durumları arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu kavramlar arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada, bireylerin psikolojik sağlamlık düzeyi arttıkça, iş tatminlerinin de arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Lee, Hong, Zhou ve Robles (2020) tarafından yapılan çalışma, Latin göçmenler ile yürütülmüş, Latin göçmenlerin, yalnızlık, sosyal destek ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 306 Latin göçmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sosyal destek ve

psikolojik sağlamlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü, psikolojik sağlamlık ve yalnızlık arasında anlamlı negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Tüm bu alan yazın örnekleri ışığında yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişki üzerine çalışma bulunmadığından hareketle, bu çalışmanın alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline, araştırma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanma sürecine ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma, nicel yöntemle yapılmıştır. Bu çalışma iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin durumunu veya seviyesini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma modeli olan ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir (Karasar, 1999).

2.2. Araştırma Grubu

Çalışmanın araştırma grubunu Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 435 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemeden elde edilen sonucun objektif olması ve yapılan tahminlerin isabet derecesini ölçmek (Ergin, 1994) amacıyla bu yöntem kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 435 öğretmenden 206'sı kadın, 229'u erkektir. Araştırmaya katılan 58 öğretmen 21-30 yaş aralığında, 176 öğretmen 31-40 yaş aralığında, 122 öğretmen 41-50 yaş aralığında, 79 öğretmen 51 yaş ve üzerindedir. Yine araştırmaya katılan 63 öğretmen 1-5 yıllık hizmet süresine, 83 öğretmen 6-10 yıllık hizmet süresine, 97 öğretmen 11-15 yıllık hizmet süresine, 67 öğretmen 16-20 yıllık hizmet süresine, 52 öğretmen 21-25 yıllık hizmet süresine, 73 öğretmen 25 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Araştırmaya katılan 35 öğretmen okul öncesi, 119 öğretmen ilkokul, 147 öğretmen ortaokul, 134 öğretmen lise türü okullarda görev

yapmaktadır. Araştırmaya katılan 324 öğretmen lisans, 111 öğretmen lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 2.1’de yer almaktadır.



Tablo 2.1: Demografik Veriler

DEĞİŞKENLER		n	%
CİNSİYET	Kadın	206	47.4
	Erkek	229	52.6
TOPLAM		435	
YAŞ	21-30 yaş arası	58	13.3
	31-40 yaş arası	176	40.5
	41-50 yaş arası	122	28.0
	51 yaş ve üzeri	79	18.2
TOPLAM		435	
HİZMET SÜRESİ	1-5 yıl	63	14.5
	6-10 yıl	83	19.1
	11-15 yıl	97	22.3
	16-20 yıl	67	15.4
	20-25 yıl	52	12.0
	26 yıl ve üzeri	73	16.8
TOPLAM		435	
OKUL TÜRÜ	Okul Öncesi	35	8.0
	İlkokul	119	27.4
	Ortaokul	147	33.8
	Lise	134	30.8
TOPLAM		435	
MEZUNİYET	Lisans	324	74.5
	Yüksek Lisans ve üzeri	111	25.5
TOPLAM		435	

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın bu kısmında verilerin toplanmasında kullanılan kişisel bilgi formu, Karanlık Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik Sağlamlık ölçeğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Veri toplama araçları EK: 4'te gösterilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışma kapsamında, katılımcıların daha iyi analiz edilebilmesi için kullanılan kişisel bilgi formu, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, hizmet yılı, çalışılan okul türü, en son mezun oldukları okul bilgilerinin yer aldığı 5 sorudan oluşmaktadır.

2.3.2. Karanlık Liderlik Ölçeği

Çalışmada, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını tespit etmek amacıyla Özten ve Sağlam (2023) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 21 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tarzı oluşturulan ölçeğin İtibar Kırıcı Davranışlar alt boyutunda 5 madde (1., 2., 3., 4. ve 5. madde) Narsist Davranışlar alt boyutunda 9 madde (6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13. ve 14. madde) yer almaktadır. Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar alt boyutunda ise 7 madde (15., 16., 17., 18., 19., 20. ve 21. madde) yer almaktadır ve ters madde bulunmamaktadır.

Çalışmada KL olarak kodlanan bu ölçeğin, Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .91 (Özten ve Sağlam, 2023); bu araştırmaya yönelik iç tutarlılık katsayısı ise .992 olup tablo 2.2'de gösterilmiştir. Her biri ayrı ayrı değerlendirilebilen alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayı şöyledir; İtibar Kırıcı Davranışlar (KLİKD) .82, Narsist Davranışlar (KLND) .84, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar (KLÇKD) .80 (Özten ve Sağlam, 2023). Bu çalışmaya yönelik iç tutarlılık katsayıları; İtibar Kırıcı Davranışlar (KLİKD) .959, Narsist Davranışlar (KLND) .965, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar (KLÇKD) .964 olarak hesaplanmıştır. Bilgiler Tablo 2.2'de yer almaktadır.

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Çalışmada, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tarzında hazırlanan ölçeğin Okul Ortamı alt boyutunda 4 madde (1., 2., 3. ve 4. madde), Duygu alt boyutunda 3 madde (5., 6. ve 7. madde), Sessizliğin Kaynağı alt boyutunda 5 madde (8., 9., 10., 11. ve 12. madde) yer almaktadır. Yönetici alt boyutunda 3 madde (13., 14. ve 15. madde) ve İzolasyon alt boyutunda 3 madde (16., 17. ve 18. madde) yer almaktadır. Okul Ortamı alt boyutunda yer alan 3. madde ters kodlanmıştır.

Çalışmada ÖS olarak kodlanan bu ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .89 (Kahveci ve Demirtaş, 2013); bu araştırmaya yönelik iç tutarlık katsayısı ise .991 olup Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Her biri ayrı ayrı değerlendirilebilen alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayı şöyledir; Okul Ortamı .74, Duygu .81, Sessizliğin Kaynağı .80, Yönetici .79, İzolasyon .83 tür (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu çalışmada alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmeyip, ölçeğin toplam puanı üzerinden analizler yapılmıştır. Bilgiler Tablo 2.2’de yer almaktadır.

2.3.4. Psikolojik Sağlamlık Ölçeği

Çalışmada, bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerini ölçmek amacıyla, Doğan (2015) tarafından geliştirilen Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılmış ve ölçek PS olarak kodlanmıştır. Ölçek 6 madde ve tek faktörlü bir yapıya sahiptir. Ölçekte 2, 4, 6. maddeler ters kodlanmıştır. Ölçek 5’li likert tarzında hazırlanmıştır. Çalışmada PS olarak kodlanan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .83 (Doğan, 2015) olup bu araştırmaya yönelik iç tutarlık katsayısı ise .763 olarak hesaplanmıştır. Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Ayrıca Doğan (2015) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde geliştirilen Psikolojik Sağlamlık Ölçeği, bu çalışmada öğretmenlere uygulanmıştır. Örneklem farklılığı nedeniyle, ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek üzere Doğrulamalı Faktör Analizi yapılması gerekli görülmüştür. Doğrulamalı faktör analizinde modelin uyum indeksleri oldukça iyi bulunmuştur. CFI (0.998) ve TLI (0.994) değerleri modelin veriye çok iyi uyduğunu göstermektedir. SRMR değeri 0.0117 olup, model hatalarının çok düşük olduğunu ifade etmektedir. RMSEA ise 0.0266 olarak hesaplanmış ve 90% güven aralığı [0.00, 0.0715] kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu sonuçlar, modelin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu ve ölçülen değişkenlerin ilgili faktörleri güvenilir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri; Karanlık Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik Sağlamlık ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Öncelikle ölçekleri geliştiren araştırmacılardan uygulama izni alınmıştır (Ek:1). Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu onayı alınmıştır (Ek:2). Esas uygulama için Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır (Ek:3). Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, Erzincan Milli Eğitim

Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlere Google Formlar üzerinden gönderilmiş, bu öğretmenlerden 345 tanesi gönüllü olarak ölçeğe yanıt vermiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 25.0 (Statistical Package For Social Science) paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen veriler normal dağılım testine tabi tutulmuş, verilerin normal ve homojen dağılım gösterdiği saptanmıştır. Tek değişkenli normallik bakımından çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerinin 1.5 ile +1.5 aralığında olması kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Bu veri setinde, çarpıklık katsayılarının -.26 ile 1.17 arasında, basıklık katsayılarının -.39 ile .757 arasında olduğu tespit edilmiştir. Dağılımın normal olması sebebiyle, cinsiyet ve eğitim durumu açısından fark testlerinde parametrik istatistiklerden olan t testi, yaş, hizmet süresi ve okul türü açısından yapılan fark testlerinde ANOVA kullanılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında betimsel istatistiklerin yorumlanmasında kümeleme analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ve örgütsel sessizlik ile psikolojik sağlamlık algıları bakımından düşük, orta ve yüksek düzeyde olmak üzere 3 başlık altında kümelendirilmiştir. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve psikolojik sağlamlık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algılarını yordama durumunun belirlenmesinde çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.2: Ölçeklere Ait Veriler

Envanter Adı	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Cronbach Alpha	N
KARANLIK LİDERLİK	2.15	.99	.818	-.003	.992	435
İtibar Kırıcı Davranışlar	1.88	.96	1.169	.757	.959	435
Narsist Davranışlar	2.27	1.06	.743	-.168	.965	435
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	2.19	1.07	.691	-.368	.964	435
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	2.93	.84	-.262	-.39	.991	435
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	3.32	.69	.174	.529	.763	435

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği alt problemlere ait bulgular detaylı biçimde sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemi Olan Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algı Düzeyi Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algı düzeylerine ve ifadelerine ilişkin bulgulara yer verilmiş daha sonra her bir değişkene ait bulgular detaylandırılmıştır. Çalışmada katılımcıların görüşlerini ölçmek amacıyla 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.1: Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algı Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Envanter Adı	N	Madde Sayısı	$\bar{X}$	ss
KARANLIK LİDERLİK	435	21	2.15	.99
İtibar Kırıcı Davranışlar	435	5	1.88	.96
Narsist Davranışlar	435	9	2.27	1.06
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	435	7	2.19	1.07
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	435	18	2.93	.84
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	435	6	3.32	.69

Tablo 3.1’de yer alan veriler incelendiğinde, öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının ($\bar{X}$ = 2.15) düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Karanlık liderliğin alt boyutları olan İtibar Kırıcı Davranışlar ($\bar{X}$ = 1.88), Narsist Davranışlar ($\bar{X}$ = 2.27), Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ($\bar{X}$ = 2.19) alt boyut algılarının düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışlarını genel olarak düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Alt boyutlara bakıldığında, en düşük algı düzeyinin İtibar Kırıcı Davranışlar ($\bar{X}$ = 1.88) boyutunda olduğu görülmektedir; bu durum, yöneticilerin öğretmenlerin saygınlığına doğrudan zarar veren davranışlarda bulunma sıklığının oldukça düşük algılandığını göstermektedir. Narsist Davranışlar ($\bar{X}$ = 2.27) ve Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ($\bar{X}$ = 2.19) boyutları da düşük düzeyde algılanmakla birlikte, bu tür davranışların diğer alt boyutlara göre daha sık yaşandığına işaret etmektedir. Genel olarak bu sonuç, öğretmenlerin okul yöneticilerini daha çok etik ilkelere uygun, ölçülü ve yapıcı bir liderlik tarzı sergileyen kişiler olarak algıladıklarını düşündürmektedir. Bu durum; yöneticilerin davranışlarını kontrol eden denetim mekanizmalarının varlığı, öğretmen-yönetici etkileşimlerinde profesyonellik düzeyinin yüksekliği ya da öğretmenlerin olumsuz davranışları doğrudan ifade etmekten kaçınması gibi faktörlerle açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ($\bar{X}$ = 2.93) orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ($\bar{X}$ = 2.93) orta düzeyde olması, okul ortamında öğretmenlerin düşüncelerini ifade etme konusunda zaman

zaman çekimser davrandıklarını, ancak tamamen suskun kalmadıklarını göstermektedir. Bu durum, ifade özgürlüğü konusunda sınırlı bir açıklık ortamına işaret edebilir.

Öğretmenlerin psikolojik sağlık algılarının ($\bar{X}= 3.32$) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sağlık algılarının ($\bar{X}: 3.32$) orta düzeyde olması, onların stres ve zorluklarla başa çıkma konusunda belirli bir dayanıklılığa sahip olduklarını, ancak bu dayanıklılığın yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki baskılarla baş etmede kısmen yeterli kaynaklara sahip olduklarını, ancak destek sistemlerinin daha da güçlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

3.1.1. Öğretmenlerin Karanlık Liderlik İfadelerine İlişkin Bulgular

Karanlık Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan İtibar kırıcı Davranışlar boyutunun diğer alt boyutlara kıyasla düşük olduğu söylenebilir. 5 maddelik bu alt boyutta “*Kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarır.*” ifadesi ($\bar{X}= 1.99$) diğer maddelere kıyasla daha fazla hissedilmektedir. Bu durum, genel olarak yöneticilerin saygınlığı zedeleyici davranışlarının sınırlı olduğunu, ancak duygusal tepkilerde zaman zaman öğretmenlere yönelik olumsuz tutumların ortaya çıkabildiğini göstermektedir. İtibar kırıcı davranışlar alt boyutunda ve ölçeğin genelinde en düşük ortalama değerin, “*Öğretmenleri öğrencilerin önünde küçük düşürür*” maddesinde ($\bar{X}= 1.77$) görülmesi, katılımcıların bu tür davranışları diğer karanlık liderlik biçimlerine göre daha az deneyimlediklerini veya gözlemlediklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki itibarlarını korumaya yönelik sosyal normların ve okul kültürünün bu tür açıkça zarar verici davranışlara karşı bir tür engelleyici işlev gördüğünü düşündürmektedir. Ayrıca, öğrencilerin önünde küçük düşürme gibi doğrudan ve görünür olumsuz davranışların okul ortamında daha az tolere edildiği ve dolayısıyla daha nadir yaşandığı ifade edilebilir.

Narsist Davranışlar alt boyutunun diğer alt boyutlara oranla daha yüksek algılandığı söylenebilir. 9 ifadenin yer aldığı bu alt boyutta “*Öğretmenlerden itaat bekler.*” ifadesinin ($\bar{X}=2.46$) hem bu alt boyutta hem de Karanlık Liderlik ölçeğinde en yüksek orana sahip madde olduğu tespit edilmiştir. Narsist Davranışlar alt boyutunun diğerlerine göre daha yüksek algılanması, yöneticilerin öğretmenlerden itaat ve bağlılık beklediği izlenimini güçlendirmektedir. Narsist davranışlar alt boyutunda en düşük

ortalamaya sahip maddenin “*Öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olur*” ifadesi olması ($\bar{X}=2.12$), katılımcıların bu tür narsistik tutumların öğretmenlerin inisiyatif kullanımı üzerinde sınırlayıcı etkisini diğer narsist davranışlara kıyasla daha az algıladıklarını göstermektedir. Bu durum, liderlerin öğretmenlerin özerkliğini kısmen desteklediklerini veya en azından inisiyatif kullanımı konusunda açıkça engelleyici davranışlar sergilemediklerini düşündürmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki karar alma süreçlerinde belirli düzeyde özgürlük sahibi oldukları ve narsistik liderlik davranışlarının bu alanda daha sınırlı etkisi olduğu yorumu yapılabilir.

Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar alt boyutunda 7 madde bulunmakla birlikte “*Öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunar.*” ifadesi ($\bar{X}= 2.30$) diğer ifadelere kıyasla daha yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar alt boyutundaki maddeler arasında, yöneticilerin öğretmenlerin başarılarını kendi başarılarıymış gibi gösterme eğilimi diğer davranışlara göre daha belirgin şekilde algılanmaktadır. Bu durum, bazı yöneticilerin bireysel çıkarlarını ön planda tutarak, öğretmenlerin emek ve katkılarını yeterince takdir etmediklerine işaret etmektedir. Çıkarıcı kayırmacı davranışlar alt boyutunda, “*Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır*” maddesinin ($\bar{X}= 2.07$) en düşük ortalamaya sahip olması, katılımcıların liderlerin ders programı hazırlanması sürecinde kayırmacı davranışlarda bulunma eğilimini diğer çıkarıcı kayırmacı tutumlara kıyasla daha az gözlemlediklerini göstermektedir. Bu durum, liderlerin ders programı düzenlerken daha adil ve objektif davrandıkları ya da bu konuda daha az ayrımcı tutum sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Tüm bu veriler Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Öğretmenlerin Karanlık Liderlik İfadelerine İlişkin Veriler

ENVANTER ADI	ÖLÇEKTE YER ALAN İFADELER	N	$\bar{X}$	ss
İTİBAR KIRICI DAVRANIŞLAR	Öğretmenleri küçümser.	435	1.87	1.03
	Öğretmenleri öğrencilerin önünde küçük düşürür.	435	1.77	.98
	Öğretmenleri meslektaşlarının önünde küçük düşürür.	435	1.86	1.04
	Kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarır.	435	1.99	1.11
	Öğretmenlere bağırır.	435	1.93	1.07
	Toplam	435	1.89	1.05
NARSİST DAVRANIŞLAR	Öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olur.	435	2.12	1.17
	Yeri geldiğinde öğretmenlerin geçmişteki hatalarını gündeme getirir.	435	2.20	1.18
	Öğretmenlerden itaat bekler.	435	2.46	1.27
	Her müzakere sürecini kazan/kaybet tartışmasına dönüştürür.	435	2.18	1.17
	Öğretmenlerle empati kurmaz.	435	2.20	1.19
	Kendisine yapılan eleştirilere tahammül edemez.	435	2.32	1.20
	Her şeyin en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünür.	435	2.41	1.30
	Kararları tek başına alır.	435	2.29	1.17
	Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez.	435	2.27	1.19
	Toplam	435	2.27	1.20
ÇIKARCI VE KAYIRMACI DAVRANIŞLAR	Öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunar.	435	2.30	1.21
	Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır.	435	2.07	1.14
	Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranır.	435	2.11	1.16
	Kendine yakın bulduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapar.	435	2.28	1.22
	Öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken kayırmacı davranır.	435	2.23	1.17
	Öğretmenlerin mesleki taleplerini yerine getirirken kayırmacı davranır.	435	2.18	1.19
	Kendi çıkarları doğrultusunda öğretmenleri gözden çıkarır.	435	2.19	1.22
	Toplam	435	2.19	1.19

3.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İfadelerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ($\bar{X}=2.93$) orta düzeyde tespit edildiği bu araştırmada kullanılan, 18 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan “*Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.*” ifadesi ($\bar{X}= 3.54$) en yüksek orana sahip ifadedir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ndeki maddeler arasında, öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğinin endişe ve stresi tetiklediği ifadesi en yüksek algıya sahiptir. Bu durum, öğretmenlerin memnuniyetsizliklerinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kaygı ve stres kaynağı olarak görüldüğünü göstermektedir. Böylece, sessizliğin sadece ifade eksikliği olmayıp, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip olan “*Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler*” maddesi ($\bar{X}= 2.4$), katılımcıların yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine kapalı oldukları algısının diğer maddelere kıyasla daha az olduğunu göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin yeniliklere ve öğretmen geri bildirimlerine genel olarak daha açık oldukları veya en azından bu konuda olumsuz algıların sınırlı düzeyde bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin iletişim ve katılım süreçlerinde belirli bir açıklık ve şeffaflık sergiledikleri düşünülebilir. Elde edilen bulgular Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İfadelerine İlişkin Veriler

ENVANTER ADI	ÖLÇEKTE YER ALAN İFADELER	N	$\bar{X}$	ss
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	435	2.74	1.12
	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	435	2.52	1.12
	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	435	2.43	1.12
	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	435	2.40	1.16
	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	435	2.85	1.22
	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	435	3.00	1.18
	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	435	3.54	1.19
	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	435	2.84	1.12
	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	435	2.82	1.22
	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	435	2.74	1.11
	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	435	2.94	1.27
	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	435	3.10	1.18
	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	435	3.25	1.28
	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	435	3.11	1.21
	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	435	3.31	1.23
	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	435	3.05	1.20
	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	435	3.00	1.20
	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	435	3.19	1.20
	Toplam	435	2.90	1.19

3.1.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sağlamlık İfadelerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algıları bu araştırmada ($\bar{X}$ = 3.32) orta derecede olduğu tespit edilmiştir. 6 maddelik bu ölçekte yer alan “*Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim*” ifadesi ($\bar{X}$ = 3.55) en yüksek orana sahiptir. Ölçekteki maddeler arasında, sıkıntılı dönemlerden sonra kendini hızlı toparlayabilme becerisi en güçlü algı olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin mesleki deneyim ve kişisel dayanıklılıkları sayesinde stresli durumlarla başa çıkma konusunda belirli bir kapasiteye sahip olduklarını göstermektedir. Ancak sağlamlık algısının yüksek düzeyde olmaması, mevcut destek mekanizmalarının yetersizliği ve çalışma koşullarındaki zorlukların öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını tam anlamıyla güçlendiremediğine işaret etmektedir.

Psikolojik sağlamlık ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip olan “*Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur*” maddesi ($\bar{X}$ = 3.21), katılımcıların genel olarak olumsuz yaşantılar karşısında dayanıklılık gösterme becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük ortalama, katılımcıların zor durumlarla başa çıkmada güçlük yaşama algısının diğer maddelere kıyasla daha az olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, örneklem grubunun stres ve zorluklarla başa çıkmada görece güçlü bir psikolojik sağlamlık düzeyine sahip olduğunu düşündürmektedir. Veriler Tablo 3.4’te yer almaktadır.

Tablo 3.4: Psikolojik Sağlamlık İfadelerine İlişkin Veriler

ENVANTER ADI	ÖLÇEKTE YER ALAN İFADELER	N	$\bar{X}$	s
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ÖLÇEĞİ	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	435	3.55	.97
	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.	435	3.29	.105
	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	435	3.37	.102
	Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.	435	3.21	.104
	Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	435	3.25	.08
	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.	435	3.26	.09
	Toplam	435	3.32	.103

3.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemi Olan Öğretmenlerin Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlıkları Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Gösterme Durumu Alt Problemine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının cinsiyet, yaş, hizmet süresi, okul türü ve mezuniyet durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve karanlık liderliğin alt boyutları algıları ile cinsiyet grupları arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi adına yapılan t-testi sonuçlarının analizi neticesinde karanlık liderlik ve alt boyutlarından elde edilen toplam puanlar ile cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ($p>.05$).

Anlamlı bir farklılık olmasa da kadın öğretmenlerin karanlık liderlik algı düzeyleri ortalamalarının erkek öğretmenlerin algı düzeyi ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan t testi analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik sağlamlık algı düzeyleri ile cinsiyet grupları arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonucunda, psikolojik sağlamlık algı düzeyi ile cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Yapılan t-testi analizine göre, kadın ve erkek grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, erkek öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir ($p = .001$). Bu durum, toplumda erkeklerden güçlü ve dayanıklı olmalarının beklendiği için erkek öğretmenlerin stresle başa çıkmada kendilerini daha güçlü hissetmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca, erkeklerin duygularını daha az dışa vurması, psikolojik sağlamlıklarının daha yüksek algılanmasına neden olabilir. Kadın öğretmenler ise iş ve aile gibi birden fazla sorumlulukla karşılaşmaları nedeniyle daha fazla stres yaşayabilir.

Tablo 3.5: Cinsiyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları

Envanter Adı	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
KARANLIK LİDERLİK	Kadın	206	2.23	20.57	1.49	.137
	Erkek	229	2.09	21.28		
İtibar Kırıcı Davranışlar	Kadın	206	1.94	.962	1.267	.206
	Erkek	229	1.83	.968		
Narsist Davranışlar	Kadın	206	2.36	1.06	1.544	.123
	Erkek	229	2.20	1.07		
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	Kadın	206	2.27	1.06	1.375	.17
	Erkek	229	2.13	1.09		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kadın	206	2.60	.70	2.283	.023 (b<a)
	Erkek	229	2.44	.73		
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	Kadın (a)	206	3.21	.70	3.401	.001(a<b)
	Erkek (b)	229	3.43	.67		

p< .05

3.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutları, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algı düzeyleri ile demografik değişkenlerden olan yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde karanlık liderlik ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde karanlık liderlik ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin olumsuz liderlik algılarının yaşa bağlı olarak değişmediğini göstermektedir. Bu durum, karanlık liderlik davranışlarının örgütsel bağlamda daha çok yöneticilerin tutum ve eylemlerine bağlı olarak şekillendiğini, bireysel demografik değişkenlerin ise bu algılar üzerinde sınırlı etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, benzer çalışma koşullarında görev yapan farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin ortak deneyimler yaşaması da bu bulguyu destekleyici bir unsur olabilir. Hem karanlık liderlik algıları toplam puan hem de alt boyutların toplam puanlarında 21-30 yaş kategorisinde olan öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının ($\bar{X}=2,31$) daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, mesleki deneyimi görece daha az olan genç öğretmenlerin, yöneticilerin olumsuz liderlik davranışlarına karşı daha duyarlı

olabileceğini veya bu tür davranışları daha belirgin şekilde algılayabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, örgütsel ortama yeni uyum sağlama sürecinde yaşanabilecek belirsizlikler ve beklenti farkları, genç öğretmenlerin yönetici tutumlarına yönelik algılarını daha eleştirel kılabilir.

Yine öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, 31-40 yaş kategorisindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}=3.32$). Örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemekle birlikte, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, söz konusu yaş grubundaki öğretmenlerin kurumsal hiyerarşiye ve örgütsel ilişkilere daha duyarlı yaklaştığını, dolayısıyla düşüncelerini ifade etme konusunda daha temkinli davrandıklarını göstermektedir. Ayrıca bu yaş aralığı, öğretmenlerin hem mesleki sorumluluklarının hem de kariyer beklentilerinin yoğunlaştığı bir döneme karşılık gelmekte olup; statü, güvenlik ve istikrar kaygıları, örgütsel sessizlik eğilimlerini artırıcı bir etken olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, örgütsel sessizliğin yalnızca bireysel demografik değişkenlerle değil, aynı zamanda mesleki gelişim evreleri ve kurumsal aidiyet düzeyiyle de ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p = .012$). Bu farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen post-hoc analiz kapsamında uygulanan Tukey testi sonuçlarına göre, anlamlı farklılık 41-50 yaş grubu ile 21-30 yaş grubu arasında bulunmuş ve farkın 41-50 yaş grubu lehine olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın nedeni, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin artmasıyla birlikte stresle başa çıkma becerilerinin gelişmiş olmasından kaynaklanabilir. Yaş ilerledikçe bireyler, karşılaştıkları zorluklara karşı daha dirençli olma, duygularını daha iyi yönetme ve kriz durumlarında daha soğukkanlı davranma eğilimindedir. Ayrıca bu yaş grubundaki öğretmenler, mesleki rollerine daha fazla hâkim olmaları ve örgütsel yapıyı daha iyi tanımaları sayesinde, genç öğretmenlere kıyasla daha yüksek psikolojik sağlamlık geliştirebilirler. Bu durum, yaşla birlikte artan yaşam tecrübesinin psikolojik dayanıklılık üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular Tablo 3.6’da sunulmaktadır.

Tablo 3.6: Yaş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Envanter Adı		N	$\bar{X}$	Sd	ss	F	p
KARANLIK LİDERLİK	21-30	58	2.31	.96	.13	1.302	.273
	31-40	176	2.20	1.05	.08		
	41-50	122	2.03	.99	.09		
	51 yaş ve üzeri	79	2.13	.91	.10		
İtibar Kırıcı Davranışlar	21-30	58	2.06	.934	.12	1.160	.325
	31-40	176	1.91	1.05	.08		
	41-50	122	1.78	.89	.08		
	51 yaş ve üzeri	79	1.86	.91	.10		
Narsist Davranışlar	21-30	58	2.41	1.03	.14	1.122	.340
	31-40	176	2.33	1.13	.09		
	41-50	122	2.15	1.05	.09		
	51 yaş ve üzeri	79	2.23	.96	.11		
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	21-30	58	2.36	1	.13	1.386	.246
	31-40	176	2.24	1.12	.09		
	41-50	122	2.04	1.09	.09		
	51 yaş ve üzeri	79	2.19	.99	.11		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	21-30	58	3.02	.75	.09	2.262	.081
	31-40	176	3.03	.85	.06		
	41-50	122	2.81	.88	.08		
	51 yaş ve üzeri	79	2.84	.79	.09		
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	21-30 (a)	58	3.11	.65	.09	3.705	.012 (a<c)
	31-40 (b)	176	3.29	.74	.06		
	41-50 c)	122	3.47	.69	.06		
	51 yaş ve üzeri (d)	79	3.33	.60	.07		

p< .05

3.2.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile demografik değişkenlerden olan hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup

olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmış, hizmet süresi değişkeni ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hem karanlık liderlik toplam puanında hem de alt boyutların ortalamasında 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin karanlık lider algılarının diğer kategorilerden daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}=2,94$). Hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, 6–10 yıl arası deneyime sahip öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının daha yüksek düzeyde olması, bu grubun yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarını daha net gözlemleyebilecek bir mesleki olgunluğa ulaştığını göstermektedir. Bu süreçte öğretmenlerin hem sistemin işleyişine dair beklentileri artmakta hem de ideal liderlik davranışlarıyla karşılaştıkları uygulamalar arasındaki farkı daha belirgin biçimde değerlendirebildikleri söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ve hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiş olup 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}=3,05$). Hizmet süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sessizlik algılarının daha yüksek olması, mesleğe yeni başlayanların örgütsel hiyerarşi ve normlara uyum sağlama çabası içinde olmalarıyla açıklanabilir. Bu durum, deneyimsiz öğretmenlerin olası olumsuz sonuçlardan kaçınmak ve iş ortamında kabul görmek için görüşlerini ifade etmekten çekinmelerine neden olabilir. Ayrıca, yeterli deneyim ve güven kazanılmadan fikirlerini dile getirmelerinin zorlayıcı olması, bu yaş grubundaki öğretmenlerin sessiz kalma eğilimini artırabilir.

Yine öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algı düzeyi ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algılarının diğer kategorilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}=3,43$). Hizmet süresi ile psikolojik sağlamlık arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, 26 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algılarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olması, uzun yıllara dayanan mesleki tecrübe ve birikimin bireylerin stresle başa çıkma becerilerini güçlendirmesiyle açıklanabilir. Bu öğretmenler, karşılaştıkları zorluklar karşısında daha fazla dayanıklılık geliştirmiş ve duygusal olgunluk kazanmış olabilirler; ayrıca, mesleki süreklilikleri boyunca edinilen problem çözme stratejileri, psikolojik sağlamlık düzeylerinin artmasına katkı sağlamış olabilir. Elde edilen bu veriler Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7: Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

ENVANDER ADI		N	$\bar{X}$	Sd	ss	F	p
KARANLIK LİDERLİK	1-5 yıl	63	2.26	.93	.12	1.156	.330
	6-10 yıl	83	2.29	1.13	.12		
	11-15 yıl	97	2.21	1.07	.11		
	16-20 yıl	67	2.00	.91	.11		
	20-25 yıl	52	2.05	.94	.13		
	26 yıl ve üzeri	73	2.04	.92	.11		
İtibar Kırıcı Davranışlar	1-5 yıl	63	1.96	.91	.11	1.031	.399
	6-10 yıl	83	2.02	1.08	.12		
	11-15 yıl	97	1.93	1.09	.11		
	16-20 yıl	67	1.78	.81	.10		
	20-25 yıl	52	1.82	.91	.13		
	26 yıl ve üzeri	73	1.73	.86	.10		
Narsist Davranışlar	1-5 yıl	63	2.38	1.01	.13	.968	.437
	6-10 yıl	83	2.42	1.22	.13		
	11-15 yıl	97	2.32	1.11	.11		
	16-20 yıl	67	2.16	.98	.12		
	20-25 yıl	52	2.14	.97	.14		
	26 yıl ve üzeri	73	2.16	.99	.12		
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	1-5 yıl	63	2.31	.98	.12	1.348	.243
	6-10 yıl	83	2.33	1.21	.13		
	11-15 yıl	97	2.28	1.13	.12		
	16-20 yıl	67	1.97	1.01	.12		
	20-25 yıl	52	2.09	1.02	.14		
	26 yıl ve üzeri	73	2.11	1.01	.12		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	1-5 yıl	63	3.05	.72	.09	2.180	.055
	6-10 yıl	83	3.12	.91	.10		
	11-15 yıl	97	2.96	.84	.09		
	16-20 yıl	67	2.75	.87	.11		
	20-25 yıl	52	2.83	.79	.11		
	26 yıl ve üzeri	73	2.83	.81	.10		
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	1-5 yıl	63	3.12	.64	.08	1.519	.183
	6-10 yıl	83	3.30	.69	.08		
	11-15 yıl	97	3.34	.80	.08		
	16-20 yıl	67	3.37	.69	.08		
	20-25 yıl	52	3.37	.64	.09		
	26 yıl ve üzeri	73	3.43	.62	.07		

p< .05

3.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algıları ile demografik değişkenlerden olan okul türü değişkeni arasında anlamlı bir

farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Karanlık liderlik algıları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=.033$). Bu farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen post-hoc analiz kapsamında uygulanan Tukey testi sonuçlarına göre, ortaya çıkan bu farklılığın, ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin karanlık liderlik algılarının daha yüksek olması, ortaokullarda yöneticilerin daha sık otoriter veya baskıcı tutumlar sergilemesi ya da öğrencilerin yaş grubu nedeniyle okul ikliminin daha stresli ve çatışmaya açık olmasından kaynaklanabilir. Bu durum, ortaokul öğretmenlerinin karanlık liderlik davranışlarını ilkokul öğretmenlerine kıyasla daha yoğun deneyimlemelerine yol açabilir. Karanlık liderliğin alt boyutlarından olan itibar kırıcı davranışlar ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcut olup bu farklılığı belirlemek adına yapılan post-hoc analiz kapsamında uygulanan Tukey testi sonuçlarına göre, bu farklılık ilkokul ve ortaokul arasındadır ($p=.048$). Karanlık liderliğin diğer alt boyutu olan narsist davranışlar alt boyutu ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=.018$). İlkokul ve ortaokul arasında itibar kırıcı ve narsist davranışlar boyutlarında anlamlı farkların bulunması, ortaokullarda yöneticilerin daha otoriter ve benmerkezci tutumlar sergileme eğiliminde olmalarından kaynaklanabilir. Ortaokullarda öğrencilerin yaş grubu ve eğitim ortamının getirdiği dinamikler, liderlik davranışlarının daha belirgin ve zaman zaman olumsuz algılanmasına neden olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyi ile okul türü arasında farklılığın tespiti amacıyla yapılan analizler neticesinde, örgütsel sessizlik ve okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Örgütsel sessizlik algı düzeyi ortalamalarından yola çıkılarak ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin diğer okul türlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}= 3.086$). Örgütsel sessizlik ile okul türü arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, ortaokul öğretmenlerinin sessizlik algılarının daha yüksek olması, ortaokul ortamının daha karmaşık yapısı ve öğrenci yaş grubunun getirdiği zorlukların iletişimde çekingenliğe yol açmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, ortaokullarda yöneticilerle yaşanan çatışmalar veya karar süreçlerine katılımın sınırlı olması, öğretmenlerin görüşlerini ifade etme konusunda daha temkinli davranmalarına neden olabilir.

Öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algı düzeyi ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algılarının diğer okul türlerine oranla daha yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}=3.412$). Okul türü ile psikolojik sağlamlık arasında anlamlı bir fark olmasa da, lise öğretmenlerinin psikolojik sağlamlık algılarının daha yüksek olması, bu öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin ve sorunlarla başa çıkma becerilerinin gelişmiş olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, lise ortamının getirdiği daha özerk çalışma koşulları ve daha güçlü mesleki dayanışma, öğretmenlerin psikolojik dirençlerini artırıyor olabilir. Bu veriler Tablo 3.8'e işlenmiştir.

Tablo 3.8: Okul Türü Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

ENVANTER ADI		N	$\bar{X}$	ss	F	p
KARANLIK LİDERLİK	Okul öncesi (a)	35	2.037	.829	2.938	.033 (b<c)
	İlkokul (b)	119	1.959	.833		
	Ortaokul (c)	147	2.309	1.072		
	Lise (d)	134	2.187	1.066		
İtibar Kırıcı Davranışlar	Okul öncesi (a)	35	1.800	.851	2.655	.048 (b<c)
	İlkokul (b)	119	1.691	.759		
	Ortaokul (c)	147	2.011	1.044		
	Lise (d)	134	1.931	1.048		
Narsist Davranışlar	Okul öncesi (a)	35	2.117	.869	3.392	.018 (b<c)
	İlkokul (b)	119	2.063	.884		
	Ortaokul (c)	147	2.460	1.162		
	Lise (d)	134	2.295	1.115		
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	Okul öncesi	35	2.102	.925	1.969	.118
	İlkokul	119	2.017	.976		
	Ortaokul	147	2.327	1.118		
	Lise	134	2.229	1.132		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Okul öncesi	35	2.879	.891	2.581	.053
	İlkokul	119	2.880	.787		
	Ortaokul	147	3.086	.797		
	Lise	134	2.828	.893		
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	Okul öncesi	35	3.105	.769	2.608	.051
	İlkokul	119	3.375	.647		
	Ortaokul	147	3.255	.727		
	Lise	134	3.412	.664		

p< .05

3.2.5. Mezuniyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık algı düzeyleri ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t- testi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde karanlık liderlik ve alt boyutları algıları, örgütsel sessizlik algıları ve psikolojik sağlamlık algıları ile lisans ve yüksek lisans ve üzeri bir okuldan mezun olma durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu algıların bireylerin eğitim seviyesinden ziyade çalışma ortamı, deneyim ve kişisel özellikler gibi faktörlerden daha çok etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca, hem lisans hem de yüksek lisans mezunu öğretmenlerin benzer kurumsal koşullar ve yönetim anlayışları içinde yer alması, algı farklılıklarının ortaya çıkmasını sınırlandırmış olabilir.

Yine karanlık liderlik, karanlık liderliğin alt boyutları ve örgütsel sessizlik algıların ortalamalarından yola çıkarak yüksek lisans ve üzeri mezuniyeti olan öğretmenlerin algılarının lisans mezuniyeti olan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Psikolojik sağlamlık algısında ise durum tersi yöndedir. Diğer bir ifadeyle yüksek lisans ve üzeri mezuniyete sahip olan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algı düzeyi daha düşüktür denilebilir ($\bar{X}=3.325$). Yüksek lisans ve üzeri mezuniyete sahip öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olması, bu öğretmenlerin yönetim ve örgütsel süreçlere yönelik eleştirel farkındalıklarının daha gelişmiş olmasından kaynaklanabilir. Daha derin akademik bilgi ve analiz becerileri, liderlik davranışlarındaki olumsuzlukları ve sessizliğin etkilerini daha net görmelerini sağlamaktadır. Buna karşılık, psikolojik sağlamlık algısının daha düşük olması, yüksek lisans ve üzeri eğitim sürecinin getirdiği artan sorumluluk, iş yükü ve stres düzeylerinin bu öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını olumsuz etkileyebilmesine işaret edebilir.

Tablo 3.9: Mezuniyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları

ENVANTER ADI		n	$\bar{X}$	ss	F	p
KARANLIK LİDERLİK	Lisans	324	2.11	1.016	-1.466	.143
	Lisansüstü	111	2.27	.942		
İtibar Kırıcı Davranışlar	Lisans	324	1.85	.974	-1.289	.198
	Lisansüstü	111	1.98	.942		
Narsist Davranışlar	Lisans	324	2.24	1.087	-1.185	.236
	Lisansüstü	111	2.38	.992		
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	Lisans	324	2.14	1.089	-1.75	.081
	Lisansüstü	111	2.35	1.022		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Lisans	324	2.93	.867	-.298	.766
	Lisansüstü	111	2.95	.749		
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	Lisans	324	3.33	.700	.05	.961
	Lisansüstü	111	3.32	.677		

p< .05

3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi Olan Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri Arasındaki İlişki Alt Problemine İlişkin Bulgular

Çalışmamızın üçüncü problem durumu olan Öğretmenlerin karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, bahse konu ilişkinin tespit edilmesi maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Korelasyon Analizi Sonuçları

ENVANTER ADI	KARANLIK LİDERLİK	İtibar Kırıcı Davranışlar	Narsist Davranışlar	Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SESSİZLİK	SAĞLAMLIK
KARANLIK LİDERLİK	1					
İtibar Kırıcı Davranışlar	.916**	1				
Narsist Davranışlar	.974**	.850**	1			
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	.959**	.829**	.896**	1		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	.662**	.538**	.666**	.652**	1	
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	-.188**	-.152**	-.172**	-.206**	-.178**	1

Tablo 3.10'a göre öğretmenlerin karanlık liderlik algıları ve örgütsel sessizlik algıları arasında ($r=.662$; $p<.01$) orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının arttıkça örgütsel sessizlik algılarının da orta düzeyde ve pozitif yönde yükseldiğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle, olumsuz liderlik davranışlarının öğretmenlerin düşüncelerini ve görüşlerini ifade etme konusunda çekingenlik yaşamasına neden olduğunu ve böylece örgütsel sessizliğin arttığını işaret etmektedir. Karanlık liderliğin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde elde edilen sonuçlar şöyledir; İtibar kırıcı davranışlar alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasında ($r=.538$; $p<.01$) pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki mevcuttur. Narsist Davranışlar alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasında ($r=.666$; $p<.01$) pozitif yönlü ve orta düzeyde, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ile arasında ($r=.652$; $p<.01$) yine pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Karanlık liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ve orta düzeydeki ilişkiler, bu olumsuz liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde yarattığı olumsuz etkilere işaret etmektedir. İtibar kırıcı davranışlar, öğretmenlerin kendilerini değersiz ve güvensiz hissetmelerine yol açarak, görüşlerini paylaşmaktan çekinmelerine neden olabilir. Narsist davranışlar, liderin kendi çıkarlarını ön planda tutması ve eleştirilere kapalı olması, öğretmenlerin seslerini duyurmasını zorlaştırır. Çıkarıcı ve kayırmacı tutumlar

ise adaletsizlik algısını artırarak, örgütsel bağlılığı zedeler ve sessizliği tetikler. Bu faktörlerin birleşimi, öğretmenlerin örgütsel sessizliği benimsemesine ve iletişim kanallarının kapanmasına yol açmaktadır.

Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları ile psikolojik sağlamlıkları arasında ($r=-.188$; $p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karanlık liderliğin alt boyutlarından olan İtibar Kırıcı Davranışlar ile psikolojik sağlamlıkları arasında ($r=-.152$; $p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki, Narsist Davranışlar alt boyutu ile arasında ($r=-.172$; $p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Çıkarıcı ve Kayırmacı davranışlar arasında ($r=-.206$; $p<.01$) yine negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının artmasının psikolojik sağlamlık düzeylerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Liderlerin itibar kırıcı, narsist ve çıkarıcı-kayırmacı davranışları, öğretmenlerde stres, güvensizlik ve motivasyon kaybına yol açarak psikolojik dirençlerinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu tür olumsuz liderlik tutumları, öğretmenlerin kendilerini değersiz ve desteklenmemiş hissetmelerine sebep olarak, zor durumlarla başa çıkma becerilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, karanlık liderlik davranışlarının artması, öğretmenlerin psikolojik sağlamlıklarını düşürmekte ve iş ortamında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkmalarını zorlaştırmaktadır.

Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ve örgütsel sessizlikleri arasında ($r=-.178$; $p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıklarının artması, onların stresli ve olumsuz çalışma koşullarına karşı daha dayanıklı olmalarını sağlar; bu da düşüncelerini ve endişelerini daha rahat ifade etmelerine olanak tanır. Bu nedenle, psikolojik sağlamlık yüksek olan öğretmenlerde örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olması beklenir. Diğer bir deyişle, psikolojik sağlamlığı düşük olan öğretmenler, kendilerini ifade etmekte zorlandıkları için sessiz kalma eğiliminde olabilirler; bu durum da örgütsel sessizliğin artmasına yol açmaktadır.

3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi Olan Karanlık Liderliğin, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlıkları Anlamlı Bir Şekilde Yordama Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü ve son alt problemi olan karanlık liderliğin örgütsel sessizliği ve psikolojik sağlamlığı anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespiti amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerden önce regresyon analizini normallik, eşit varyanslılık problemi gibi tüm varsayımları incelenmiş ve bir problemle karşılaşılmanmıştır. Araştırmada çoklu regresyon analizi öncesinde normallik, eşit varyanslılık gibi varsayımların incelenip herhangi bir sorunla karşılaşılmanması, verilerin regresyon analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu durum, modelin geçerliliği ve güvenilirliğini artırmakta; sonuçların sağlıklı, tutarlı ve genellenebilir olmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, varsayımların sağlanması, analiz sonuçlarının yanlış yorumlanma riskini azaltmakta ve regresyon modelinin tahmin gücünü güçlendirmektedir. Ancak Karanlık Liderlik ve alt boyutları arasında çoklu bağlantı problemi nedeniyle karanlık liderlik ve alt boyutları ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Karanlık Liderlik ve alt boyutları arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi, bu değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon olduğunu ve dolayısıyla regresyon modelinde birbirlerinin etkilerini ayırt etmenin zorlaştığını göstermektedir. Bu durum, modelin tahminlerinin güvenilirliğini ve yorumlanabilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, karanlık liderlik ve alt boyutlarının ayrı ayrı analiz edilmesi, her bir değişkenin bağımsız etkisinin daha sağlıklı ve net bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Böylece, çoklu bağlantı kaynaklı istatistiksel sorunların önüne geçilmiş olmaktadır.

3.4.1. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Durumu

Karanlık liderliğin örgütsel sessizliği yordama durumu karanlık liderlik ve alt boyutlar olarak iki ayrı başlık halinde sunulmuştur.

3.4.1.1. Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizliği Yordama Durumu

Yapılan regresyon analizleri neticesinde modelin geçerliliği için D-W katsayısı 1.924 olarak tespit edilmiştir. Yani Tolerans değerleri, .01'den büyüktür ve VIF değeri ise, 10'un altındadır. Bu çalışmada çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde Durbin-Watson katsayısının 1.924 olması,

modelde otokorelasyon probleminin bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, tolerans değerlerinin .01'den büyük ve VIF değerlerinin 10'un altında olması, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunlarının olmadığını ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, regresyon modelinin varsayımlar açısından uygun olduğunu ve elde edilen sonuçların güvenilir olduğunu göstermektedir.

Karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik puanları ile anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.622$; $r^2=.438$; $F=337.464$; $p<.01$). Tablo 3.11'de yer alan veriler neticesinde karanlık liderliğin ($t=18.37$; $p<.01$), örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analiz sonuçları, karanlık liderliğin örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir. Bu durum, karanlık liderlik davranışlarının artmasının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde de belirgin bir artışa yol açtığını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları toplam varyansın yaklaşık % 44 ünü açıklamaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde karanlık liderlik algılarının önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Toplam varyansın yaklaşık % 44'ünün karanlık liderlik algıları tarafından açıklanması, karanlık liderlik davranışlarının öğretmenlerin sessizlik eğilimlerini anlamada güçlü bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu oran, özellikle eğitim ortamlarında liderlik tarzının, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını ne denli etkileyebildiğini göstermesi açısından dikkate değerdir.

Tablo 3.11: Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SHB	Beta	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	31.29	1.29		24.24	<0.001		
Karanlık Liderlik	.476	.026	.662	18.37	<0.001	1.000	1.000

$r = .662$; $r^2 = .438$; $F = 337.464$ $p < 0.05$

Örgütsel Sessizlik = $31,29 + (.476) * \text{Karanlık Liderlik}$

3.4.1.2. Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Durumu

Karanlık liderlik alt boyutlarından olan İtibar Kırıcı Davranışlar, Narsist davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı davranışlar boyutları ve örgütsel sessizlik puanları ile anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($r=.684$; $r^2=.468$; $f=126.173$; $p<.01$). Tablo

3.11’de yer alan veriler neticesinde karanlık liderlik alt boyutlarından olan Narsist davranışlar ($t=5.88$; $p<.01$) ve Çıkarıcı ve Kayırmacı davranışlar alt boyutunun ($t=4.13$; $p<.01$) örgütsel sessizliğin anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin karanlık liderlik alt boyutlarının toplam varyansın yaklaşık % 47’sini açıklamaktadır. Karanlık liderliğin alt boyutları olan narsist ve çıkarıcı-kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini anlamlı şekilde yordamaktadır. Bu durum, otoriter, bencil ya da adaletsiz liderlik tutumlarının öğretmenlerde ifade özgürlüğünü baskıladığı ve sessiz kalma eğilimini artırdığına işaret etmektedir. Liderin güven vermemesi, çalışanların konuşmaktan kaçınmasına neden olabilir.

Tablo 3.12: Karanlık Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SBH	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	31.08	1.26		24.63	<0.001		
İtibar Kırıcı Davranışlar	-.58	.22	-.19	-2.67	0.008	.26	3.93
Narsist Davranışlar	.81	.14	.52	5.88	<0.001	.16	6.27
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	.69	.17	.34	4.13	<0.001	.18	5.55

$r=.684$; $r^2=.468$; $F=126.173$ $p<.05$

Örgütsel Sessizlik= $31.29+(.476)*İtibar Kırıcı Davranışlar*Çıkarıcı Davranışlar*Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar$

3.4.2. Karanlık Liderlik ve Alt Boyutlarının Psikolojik Sağlamlığı Yordama Durumu

Karanlık liderliğin psikolojik sağlamlığı yordama durumu karanlık liderlik ve alt boyutlar olarak iki ayrı başlık halinde sunulmuştur.

3.4.2.1. Karanlık Liderliğin Psikolojik Sağlamlığı Yordama Durumu

Yapılan regresyon analizleri neticesinde modelin geçerliliği için D-W katsayısı 1.720 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, modelde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Tolerans değerleri, .01’den büyüktür ve VIF değeri ise, 10’un altındadır. Bu sonuçlar, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca modelin istatistiksel olarak

güvenilir olduğunu ve yorumlanabilir nitelikte geçerli bir yapı sunduğunu göstermektedir. Bu çalışmada çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ve psikolojik sağlamlık puanları ile anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($r=.188$; $r^2=.35$; $F=15.781$; $p<.01$). Yapılan regresyon analizi sonucunda, karanlık liderlik ile psikolojik sağlamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf düzeyde negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.188$; $p<.01$). Elde edilen determinizasyon katsayısı ($r^2=.035$), psikolojik sağlamlık değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık % 3,5'inin karanlık liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. F değerinin anlamlı çıkması ($F=15.781$; $p<.01$), modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, karanlık liderlik algısı arttıkça öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin bir miktar azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Tablo 3.13'te yer alan veriler ışığında karanlık liderliğin ($t=46.32$; $p<.01$), psikolojik sağlamlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları toplam varyansın yaklaşık % 4'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bulguya göre, öğretmenlerin karanlık liderlik algıları, psikolojik sağlamlık düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık % 4'ünü açıklamaktadır. Bu oran düşük düzeyde bir açıklayıcılığa işaret etmektedir. Bu durum, karanlık liderlik algısının psikolojik sağlamlığı etkileyen faktörlerden biri olduğunu ancak tek başına güçlü bir belirleyici olmadığını göstermektedir. Başka bireysel, çevresel ya da örgütsel değişkenlerin de psikolojik sağlamlık üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Tablo 3.13: Karanlık Liderlik ve Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SBH	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	21.63	.47		46.32	<0.001		
Karanlık Liderlik	-.04	.01	-.19	-3.97	<0.001	1.000	1.000

$r = .188$; $r^2 = .35$; $F = 15.781$ $p < .05$ Psikolojik Sağlamlık = $21.63 + (-.04) * \text{Karanlık Liderlik}$

3.4.2.2. Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Sağlamlığı Yordama Durumu

Karanlık liderlik alt boyutlarından olan İtibar Kırıcı Davranışlar, Narsist davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı davranışlar boyutları ve psikolojik sağlamlık puanları ile anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .209$; $r^2 = 0.44$; $f = 6,586$; $p < .01$). Elde edilen bulgular, karanlık liderlik alt boyutları olan İtibar Kırıcı Davranışlar, Narsist Davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar arasında psikolojik sağlamlık ile anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = .209$). Regresyon analizine göre, bu alt boyutlar psikolojik sağlamlık puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .044$). Bu bulgu, karanlık liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerini kısmen etkilediğini, ancak psikolojik sağlamlığı etkileyen daha güçlü başka değişkenlerin de bulunduğunu göstermektedir. Tablo 3.14'te yer alan veriler neticesinde karanlık liderlik alt boyutlarının psikolojik sağlamlıklarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin karanlık liderlik alt boyutlarının toplam varyansın yaklaşık % 4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Tablo 3.14'teki bulgular, karanlık liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerini anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Ancak açıklanan varyans oranının yaklaşık %4 ile sınırlı olması, bu ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ve psikolojik sağlamlığı etkileyen başka önemli değişkenlerin de bulunduğunu düşündürmektedir. Bu durum, karanlık liderliğin olumsuz etkisine rağmen bireysel ve çevresel koruyucu faktörlerin psikolojik sağlamlık üzerinde daha belirleyici olabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.14: Karanlık Liderlik Alt Boyutları ve Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SBH	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	21,6	.467		46,26	.000		
İtibar Kırıcı Davranışlar	.04	.080	.048	.51	.607	.255	3,929
Narsist Davranışlar	.02	.051	.037	.38	.752	.160	6,268
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	-.16	.061	-.279	-2,52	.012	.180	5,545

$R = .209$; $R^2 = .44$; $F = 6.586$ $p < 0,05$ Psikolojik Sağlamlık = $21.63 + (-.04) * \text{Karanlık Liderlik}$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ilgili alan yazını çerçevesinde tartışılmış, daha sonra araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, özetlenmiş ve karanlık liderlik davranışların nasıl azaltılabileceği, örgütsel sessizliğin nasıl önüne geçilebileceği ve öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin nasıl artırılabilmesine yönelik diğer araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ve psikolojik sağlamlık algılarının düzeyinin belirlenmesidir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları; itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ve çıkarıcı ile kayırmacı davranışlar olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının genel olarak düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, eğitim ortamında olumsuz liderlik davranışlarının sınırlı olduğunu göstermektedir. Düşük karanlık liderlik algısının, öğretmenlerin mesleki memnuniyetini artırabileceği ve iş ortamındaki psikolojik iyi oluşu destekleyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu durumun örgütsel sessizliğin azalmasına ve psikolojik sağlamlığın güçlenmesine olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Bu nedenle, liderlik tarzlarının eğitim kurumlarındaki çalışma ortamının niteliği ve öğretmenlerin psikolojik durumları üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından karanlık liderlik davranışlarına az ya da nadiren maruz kaldıklarını göstermektedir. Sonuçlar, alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin en çok narsist davranışlarından, daha sonra çıkarıcı ve kayırmacı

davranışlarından, en son ise itibar kırıcı davranışlarından rahatsız olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır ki bu istenilen bir sonuçtur.

Eğitim örgütleri olan okullarda, okul müdürlerinin kullandıkları güç ve sergiledikleri davranışların öğretmenler üzerinde etkili olduğu inkâr edilemez gerçekliktir. Nitekim Blase ve Blase' nin (2002) de belirttiği gibi, okul müdürlerinin karanlık yönlerini oluşturan, öğretmenlere yönelik sergilemiş oldukları olumsuz davranışlar, okul iklimini olumsuz yönde etkilemekte, örgüte ve öğretmenlere zarar vermektedir. Bu bağlamda, genel olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu davranışlar sergilediği söylenebilir. Bu sonuca paralel olarak, birçok farklı alanda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, iş görenlerin, yöneticilerin karanlık liderlik algılarının düşük olduğu sonucuna varıldığı çalışmalar olduğu (Başar, 2019; Halis ve Tülemmez, 2019; Işık ve Kızıltuğ, 2022) görülmektedir. Ancak diğer taraftan karanlık liderlik üzerine yapılan diğer çalışmalarda yöneticilerin orta düzeyde karanlık liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kayalar ve Arslan, 2011; Ballı, 2014; Ballı ve Çakıcı, 2019; Afacan-Fındıklı vd., 2019; Zengin, 2019)

Öğretmenlerin, eğitim örgütleri olan okullarında, hissedilir bir durumda örgütsel sessizlik yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum sağlıklı örgüt ortamlarında istenilen bir durum değildir. Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretmenlerin okul ortamında yaşanan durumlar karşısında fikirlerini rahatça ifade edemedikleri, görüş bildirmekten kaçındıkları, sessiz kalmaya meyilli oldukları sonucuna ulaşılabilir. Alan yazın incelendiğinde bu sonuçlara paralel sonuçların elde edildiği çalışmaların (Kahveci, 2010; Öncü, 2017; Pektaş, 2019) yapıldığı anlaşılmaktadır. Alan yazınında örgütsel sessizlik algısının orta düzeyde olduğu sonucuna varılan çalışmalar (Afşar, 2013; Daşçı, 2014; Çakal, 2016; Dönmez, 2016; Ceviz, 2017; Dal, 2017; Gencer, 2018; Demir ve Cömert, 2019; Güneş, 2019) olduğu gibi, bu çalışmadan elde edilen sonuçların aksine örgütsel sessizliğin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılan araştırmalar da (Çitli, 2015; Güler, 2017;) mevcuttur.

Öğretmenlerin psikolojik sağlık algılarının kayda değer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan alan yazın incelemelerinde araştırmanın bu sonucuna paralel

sonuçların elde edildiği çalışmalar (Sezgin, 2013; Karataş, 2016; Yılmaz, 2017; Yıldırım-Usta, 2018; Yağbasanlar, 2018; Şarlı, 2019; Yılmaz, 2019) mevcuttur. Bazı çalışmalarda ise öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu (Dayıoğlu, 2008; Uçar, 2014; Dervişoğulları, 2020) görülmektedir. Bu durumun farklı örneklem grubu, farklı veri toplama araçlarının kullanılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi, öğretmenlerin algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, okul türü ve mezuniyet türüne göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu bağlamda t-testleri ve ANOVA Testleri yapılmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Elde edilen veriler, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutlarına yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonucun aksine Taşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada erkek öğretmenlerin istismarcı yönetim algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca DiMartino, Hoel ve Cooper (2003) tarafından hazırlanan raporda, Avrupa’da cinsiyet ve yıldırma arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldığı öne sürülmektedir. Ülkemizde de bu sonuca paralel çalışmalar mevcuttur (Yıldırım, 2010; Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014; Bölükbaşı, 2015; Akbaba ve Gümüş, 2020).

Araştırmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, toplumsal cinsiyet rolleri, ifade etme konusundaki çekinceler veya okul ikliminde yaşanan eşitsizliklerden kaynaklanıyor olabilir. Kadın öğretmenlerin düşüncelerini daha rahat ifade edebilecekleri destekleyici ortamların oluşturulması, sessizliğin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Yapılan alan yazın incelemelerinde, bu sonucun aksine cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koyan birçok araştırma olduğu (Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Oruç, 2013; Dönmez, 2016; Altınışık, 2017; Halbaw, 2018; Demir ve Cömert, 2019; Güneş, 2019) görülmektedir. Yine bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan farklı

olarak; Çakal (2016) ve Dal (2017) tarafından yapılan araştırmalarda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha sessiz oldukları sonucuna varılmıştır.

Psikolojik sağlık algı düzeylerinin cinsiyet grupları arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları, erkek öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, erkek öğretmenlerin zorluklarla başa çıkma ve stres karşısında daha dayanıklı olduklarına işaret edebilir. Bahadır (2009) , Erdoğan (2015), Sezici(2016) ve Atarbay (2017), tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, bu çalışmadan elde edilen sonuçlara paralellik göstermektedir. Bu sonucun tam tersi olarak kadınların psikolojik sağlık düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Gündaş ve Koçak, 2015; Aktaş, 2016; Dündar, 2016).

4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutları algıları ile yaş değişkeni arasında yapılan analizler neticesinde, karanlık liderlik algılarının yaşa göre değişmediği sonucuna varılmıştır. Alan yazın incelemelerinde, araştırmadan elde edilen bu sonuca paralel sonuçların elde edildiği çalışmaların (Tülemmez, 2019; Gümüştekin, 2019; Bahadır, 2021; Akca, 2021; Arıcı, 2021; Çiçek, 2021; Yıldırım, 2023) mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yaş faktörü fark etmeksizin, liderin karanlık taraflarını herkese sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucun aksine Ballı ve Çakıcı (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş görenleri yaşının artmasıyla karanlık liderlik algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun iş görenin yaşının artmasıyla hayat ve kişileri tanıma konusunda tecrübe kazandırmasından, dolayısıyla çevresinde yaşanan olayları ve kişileri yorumlama düzeylerinin artmasından ve yaşı ilerlemiş bireylerin maruz kaldığı söylemlere ve davranışlara karşı daha hassas olmalarından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Bu durumun aksine Çelik (2020) araştırmasında; genç iş görenlerin orta yaş ve üzeri yaştaki iş görenlere nazaran karanlık lider algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada bu sonuca paralel olarak 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmekte, bu durumun da mesleğe yeni başlamış olan bu yaş grubundaki öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin az olmasından ve örgütsel işleyiş

hakkında daha az bilgiye sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca nispeten daha fazla tecrübeye sahip okul yöneticilerinin bu yaş aralığındaki öğretmenleri tecrübesiz, deyim yerindeyse “çaylak” olarak görmeleri nedeniyle karanlık liderlik davranışı sergilediği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan biri de öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin yaş değişkenine göre değişmediğidir. Eğitim alanında bu sonucu doğrulayan başka araştırmalar da (Kahveci, 2010; Yanık, 2012; Karahan Çidem, 2019; Tezeren, 2022; Ülkü 2023) mevcuttur. Benzer şekilde sağlık alanında Tayfun ve Çatır (2013), Macit, Karaman ve Hilal (2020), Çilen (2020), Gün (2021) ve Yıldırım (2023) tarafından yapılan çalışmalarda da yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada 31- 40 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin daha hissedilir olduğu tespit edilmiştir. Daha genç öğretmenlere kıyasla biraz daha fazla mesleki tecrübeye sahip bu yaş grubundaki öğretmenlerin, olumsuz deneyimleri sonucunda sessiz kalmayı tercih ettikleri düşünülmektedir. Ayrıca 40 yaşından büyük öğretmenlerin olumsuz deneyimler yaşasa da gelecek kaygısını daha az hissettikleri ve bu sayede fikirlerini daha korkusuzca ifade edebildikleri söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer alt problemi olan öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için yapılan analizler neticesinde; öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin yaş değişkeninden etkilendiği sonucuna varılmıştır. 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin, 21-20 yaşındaki öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan alan yazın incelemelerinde; aynı sonuçlara ulaşan birçok araştırmanın mevcut olduğu (Uçar, 2014; Karakuş, 2017; Elsel, 2019; Sarıkaya, 2019; Öztürk, 2019; Ekiz, 2020; Güran, 2021) görülmektedir. Basım ve Çetin (2011)’in de belirttiği gibi psikolojik sağlık kişilerde yaşla paralel olarak gelişen bir süreçtir. 40 yaş üstü bireylerin genel olarak kendilerini anlamlandırma yeteneğinin geliştiği, benlik algısının arttığı, yaşadığı dünyayı daha olumlu algıladığı bu sayede geleceğini daha pozitif değerlendireceği sonucuna varılmıştır. Bu sonucun aksine alan yazınında, bireylerin yaşının artmasıyla psikolojik sağlık düzeylerinin azatlığı yönünde sonuçlara ulaşan çalışmalar (Ülker Tümlü ve Recepoğlu, 2013; Kılınç, 2014; Karataş, 2016; Yılmaz, 2017; Yıldırım-Usta, 2018; Er, 2018; Gönen, 2020) bulunmaktadır. Bu

durumun sebebinin bireyin yaşının ilerlemesiyle hayatın zorluklarını ve sorumluluklarını daha çok hissetmesi olduğu sonucuna varılmıştır.

4.2.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Çalışmada, öğretmenlerin karanlık lider algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Nitekim Okan (2018), Ballı ve Çakıcı (2019), Aktaş (2023) ve Yıldırım (2023) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuca ulaşılmıştır.

Yine araştırmada hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında etkileşim tespit edilmemiştir. Nartgün ve Demirer (2012), Nartgün ve Kartal (2013), Akan ve Oran (2017), Demir ve Cömert (2019), Altınlı (2022) tarafından yapılan araştırmalarda da paralel sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha hissedilir olduğu tespit edilmiştir. Deneyimsiz öğretmenler, örgütsel sessizlik algılarına sahiptir denilebilir. Bu durum, meslekte yeni sayılabilecek öğretmenlerin daha fazla gelecek kaygısı ve konuştuğunda olumsuz tepkilerle karşılaşma korkusu nedeniyle sessizliği tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Yine öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algı düzeyi ile hizmet süresi arasında etkileşim. Ancak 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların psikolojik sağlamlıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Alan yazında bu sonucu destekleyen birçok çalışma (Yalçın, 2013; Uçar, 2014; Karakuş, 2017; Öztürk, 2019; Yılmaz, 2019) bulunmaktadır. Meslekte geçirilen süreye göre psikolojik sağlamlık düzeyinin farklılaşmamasının nedeninin, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik yaşama ihtimalinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada psikolojik sağlamlık düzeyi büyükten küçüğe doğru sıralandığında, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar en yüksek, sonrasında 21-25 yıl kıdeme sahip olanlar, 16- 20 yıl kıdeme sahip olanlar, 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ve en düşük 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar şeklindedir. Psikolojik sağlamlık düzeyinin 1-5 yıllık hizmet süresine sahip katılımcıların, istihdam şekilleri (sözleşmeli-kadrolu olma durumu) nedeniyle özlük haklarının eşit olmaması ve bu durumun öğretmenlerde gelecek kaygısı oluşturmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha fazla mesleki deneyime sahip

öğretmenlerin aynı sorunlarla daha önce karşılaşmış olması, onların sorunlarla başa çıkma stratejisi geliştirmesine olanak sağladığı düşünülmektedir.

4.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Çalışmada, öğretmenlerin karanlık liderlik algıları, itibar kırıcı davranışlar ve narsist davranışlar alt boyutları ile okul türü değişkeni arasında ilkökul ve ortaokul türlerinde değişmektedir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin, karanlık liderlik, itibar kırıcı davranış ve narsist davranış algıları, ilkökul öğretmenlerine göre fazladır. Bu sonuçtan farklı olarak Ertuğrul (2021) ve Karlı (2022) tarafından yapılan çalışmalarda lisede görev yapan öğretmenlerin narsist liderlik algılarının diğer türlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış bunun nedeninin liselerin öğretmen ve öğrenci olarak daha kalabalık olmasından ve bu durumun daha resmi bir ortama zemin hazırlamasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aktaş, (2023) tarafından yapılan çalışmada ise karanlık liderlik algısının okul türüne göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının görev yapılan okul türüne göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir. Alan yazın incelemelerinde bu sonucu destekleyen çalışmalar (Özdemir ve Orhan, 2018; Güneş, 2019; Altınlı 2023) olduğu görülmektedir. Ancak ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmadan elde edilen, karanlık liderlik algısı ile öğretmenin ortaokulda görev yapma durumu ile arasındaki anlamlı farklılıktan yola çıkarak algılanan bu karanlık liderliğin ortaokulda görev yapan öğretmenleri örgütsel sessizliğe ittiği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuca paralel olarak Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015), Sarıboğa ve Serin (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ilkökulda görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin okul türüne göre değişmediği tespit edilmiştir. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alan yazında psikolojik sağlık düzeyinin okul türüne göre değişmediği sonucunu destekleyen birçok araştırma (Bozgeyikli ve Şat, 2014; Gökmen, 2014; Uçar, 2014; Karabulut ve Balcı, 2017; Çetin, 2019; Karakaya, 2019) bulunmaktadır. Çalışılan okul türüne göre

psikolojik sağlamlık düzeyinin değişmemesinin nedeninin her kademenin kendine özgü kolaylık ve ya zorluk barındırmasından kaynaklandığı düşünölmektedir.

4.2.5. Mezuniyet Durumuna İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda, karanlık liderlik algısı ile mezuniyet durumu arasında etkileşim olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda karanlık liderlik algısının öznel olduğu yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve mezuniyet gibi değişkenlere göre farklılaşmadığı söylenebilir. Kişinin eğitim düzeyi ile lideri karanlık lider olarak algılaması arasında ilişki olmaması, liderin karanlık davranışlar sergilerken öğretmen ayrımı yapmadığı anlamına da gelmektedir. Araştırmadan elde edilen lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan öğretmenlerin karanlık liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olması sonucuna paralel olarak, Ballı ve akıcı (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin eğitim düzeyi arttıkça karanlık lideri algılama düzeyinin de arttığını bu durumun ise iş görenin eğitim düzeyinin artmasıyla olayları algılama ve yorumlama düzeyinin de artmasından kaynaklandığı ileri sürölmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgötsel sessizlik algı düzeyleri ile mezuniyet durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Alan yazın incelemelerinde bu sonuca paralel çalışmaların olduğu (Kolay, 2012; Yanık, 2012; Ruçlar, 2013) görölmektedir. Bununla birlikte lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin örgötsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç alan yazınındaki diğer çalışmalarla (Ceviz, 2017; Güven, 2021) paralellik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algı düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Alan yazınında bu sonucu destekleyen alışmalar (Batan, 2016; Kurt, 2020; Ekiz, 2020)bulunmaktadır. Araştırmada lisans düzeyindeki öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucun aksine alan yazınındaki diğer bazı çalışmalarda (Schmied ve Lawyer, 1986; Tekin, 2011; Özkoçak, 2016; Pak, Özcan ve oban, 2017; Erdener, 2019) lisansüstü eğitim almış bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmalarda ortaya çıkan bu farklılıkların, çalışmaya katılan bireylerin kişisel özelliklerinin, çalışmalarda kullanılan veri toplama araçlarının ve araştırmanın yapıldığı bölgelerin farklı olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın 3. Alt problemi olana karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla, 435 öğretmenden elde edilen veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda öğretmenlerin karanlık liderlik ve alt boyutları algılarının ile örgütsel sessizlik algılarını orta seviyede ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. ,

Morrison ve Milliken (2003), örgütlerde iş görenlerin sessizliği tercih etme nedenlerinden birinin liderin tutum ve davranışları olduğunu dile getirmektedir. Yine Bildik (2009), Susanne, Scott ve Reginald (2009) ve Turan (2024) çalışmalarında liderler ile iş görenler arasındaki ilişkinin iş görenin davranışlarını etkilediğini dile getirmekte ve liderin iş görenlere karşı tutumunu olumluya çevirdiğinde iş görenlerin sessizliğinin azalacağını ileri sürmektedir. Söz konusu tespitler, bu çalışmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir. İlgili alan yazın çalışmaları incelendiğinde, liderin karanlık davranışlarının iş görenleri olumsuz etkilediği ve onları sessizliğe sürüklediği sonucuna ulaşılan birçok araştırmanın olduğu aşikârdır. Örneğin; Ballı ve Çakıcı (2016), çalışmalarında, karanlık liderlik davranışı arttıkça, iş görenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin artacağı sonucuna ulaşmıştır. Başyigit Turan (2024) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiş, liderin yıkıcı davranışlarının, öğretmenlerin sesini çıkarmaması veya fikirlerini dile getirirken çekingen davranması sonucunu doğurduğunu ileri sürmüştür. Araştırmada lider tarafından yaratılan olumsuz okul iklimi, etik dışı davranış, adam kayırma gibi davranışlarının, iş görende sessizlik yarattığı sonucuna varmıştır. Bu çalışmaya benzer olarak Turhan (2022) ve Kırca (2021) liderin toksik davranışlarına maruz kalan iş görende örgütsel sessizlik oluşacağını dile getirmektedir. Yine bu çalışmadan elde edilen sonuca paralel olarak, Ülkü (2024) karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik üzerine yaptığı araştırmasında; okul yöneticilerinin, karanlık liderliğin alt boyutlarından olan narsistik davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin yüksek olacağı, yöneticilerinin, itibar kırıcı davranışlarına

maruz kalan öğretmenlerin, örgüt yararına sessizlik düzeylerinin etkisiz olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının psikolojik sağlamlıklarını sınırlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin psikolojik sağlamlık durumları azalmaktadır. Bu beklenen bir sonuçtur. Yapılan alan yazın incelemelerinde karanlık liderlik ve psikolojik sağlamlıkla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak liderlik stilleri ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, bu tespiti doğrulamaktadır. Şöyle ki; Ülken (2023) çalışmasında, okul yöneticilerinin erdemli liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki odlunu tespit etmiştir. Diğer bir ifadeyle, karanlık liderlik davranışlarının aksine, okul müdürleri öğretmenlere cesaretlendirici, adaletli, sağduyulu ve ölçülü davrandığında, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyi artmaktadır ve bu sonuç, bu çalışmadan elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir. Yönetici iş görenlere erdemli davrandığında, iş görenlerin psikolojik sağlamlık düzeyinin arttığını dile getiren birçok araştırma (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010; Cameron ve Caza, 2013; Alparslan ve Yastioğlu, 2018; Hendriks, Rijsenbilt, Plegging ve Commendeur, 2020) mevcuttur. Yine Güngör (2024), çalışmasında iş görenler ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, onlara olumlu bakış açısı sunabilen, hedeflerine ulaşabilme noktasında iş görenlere ilham olan, başarı için ortak hareket eden ve onları donanımlı hale getiren lider olarak tanımlanan güçlendirici liderlik (Akgemci ve Diken, 1998) ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, güçlendirici liderlik davranışlarının ile psikolojik sağlamlığı olumlu bağlamda yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda çalışmadan elde edilen karanlık liderlik ile psikolojik sağlamlık arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespiti, desteklenmektedir.

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ve örgütsel sessizliklerinin birbiriyle ilişkisi olumsuz; aynı zamanda etkisizdir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan karanlık liderlik, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlıklarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır sorusuna cevap bulabilmek adına veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde; Karanlık liderlik ve örgütsel sessizlik algılarının etkileşim içerisinde olduğu, karanlık liderliğin, örgütsel sessizliğin açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Alan yazın incelemelerinde; Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından yapılan çalışmada karanlık liderliğin örgütsel sessizliğin üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş, Xu vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, istismarcı, yıkıcı liderlik tarzlarının örgütteki sessizlik davranışını tetiklediği saptanmıştır. Yine Battal, Öz ve Yıldırım (2024) tarafından yapılan çalışmada toksik liderliğin örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca benzer olarak Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karanlık liderliğin alt boyutları olan itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışların da örgütsel sessizliğin açıklayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. İtibar kırıcı davranışlardan olan; okul yöneticilerinin öğretmenleri meslektaşlarının ve öğrencilerinin önünde küçük düşürmesi, onları küçümsemesi, öğretmenlere bağırması, öğretmenleri olumsuz etkilemekte, bu durumu yaşamamak adına öğretmenlerin sessizleşmesine neden olmaktadır denilebilir. Her şeyin en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünen okul yöneticileri, narsist davranışlar sergilediğinde, öğretmenler kendi fikirlerinin hiçbir anlam ifade etmeyeceğini düşünmekte ve dolayısıyla sessizliği tercih etmektedir. Yine kendi fikrine karşı çıkmayan öğretmenlere ayrıcalık tanıyan okul müdürlerinin bu davranışının, dışlanma ve izolasyon korkusu taşıyan öğretmenleri sessizliğe ittiği düşünülmektedir.

Karanlık liderlik ve psikolojik sağlamlık ile yapılan regresyon analizi neticesinde karanlık liderliğin ve alt boyutlarının psikolojik sağlamlığın açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.5. Öneriler

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Çalışmada araştırma evrenini Erzincan ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu tarz çalışmalar Türkiye'nin farklı illerinde de yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir ve sorunlar ve etkileri daha kapsamlı ortaya konulabilir.
2. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak öğretmenlerin karanlık liderlik algıları derinlemesine analiz edilebilir. Ayrıca daha küçük ölçekli grup ile çalışıldığında öğretmenlerin, verilen cevapların hiçbir şekilde okul yöneticilerine ulaşmayacağı konusunda ikna edilmesi, verilen cevapların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.
3. Çalışmada karanlık liderliğin örgütsel sessizlik ve psikolojik sağlamlık ile ilişkisi irdelenmiştir. Karanlık liderlik ve farklı değişkenler arasındaki ilişki incelenerek karanlık liderliğin olumsuz sonuçları daha iyi ortaya çıkarılabilir.
4. Araştırmada her ne kadar hizmet süresi değişkeni incelenmiş olsa da, mevcut yönetici ile çalışılan süre incelenenebilir ve karanlık liderlik algılarının değişiminde etkili çözümler üretilebilir.
5. Araştırma, MEB'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenleri içermektedir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler çalışmaya dâhil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir ve aradaki fark ortaya konulabilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin seçimi, mesleki liyakat esasına dayanarak, alanında eğitim almış bireyler arasından yapılmalıdır. Ayrıca, okul yöneticisi adaylarının kişilik özelliklerinin de değerlendirmeye dahil edildiği ölçüm araçlarının kullanılması, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.
2. Kişiler bu göreve getirildikten sonra daha kapsamlı hizmet içi eğitimlerle desteklenmeli, daha deneyimli ve donanımlı okul yöneticileri rehberliğinde deneyim kazanmaları sağlanmalıdır.

3. Seçilen okul yöneticileri performansa dayalı ve yerinden denetlenmeli, örgüt içi faaliyetleri sistematik olarak izlenmelidir.
4. Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticiler ve öğretmenler psiko-sosyal açıdan desteklenebileceği destek programları geliştirilmelidir.
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmak, psikolojik sağlamlıklarını arttırmak için karanlık liderlik yerine demokratik, etik liderlik gibi bireye değer veren yönetim tarzları benimsenmelidir.



KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Afacan Fındıklı, M., Okan, G. ve Sıgır, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89–115.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, B. B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72–90.
- Akar, A. (2018). *Psikolojik sağlık programının ergenlerin psikolojik sağlık düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, A. ve Gümüş, K. (2020). İlkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarının öğretmen bakış açısı ile değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 651–659.
- Akbaş, A. ve Cemaloğlu, N. (2019). Okul müdürlerinin istenmeyen yönetsel davranışları ve sonuçları. In *III. Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Akreditasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 64–72). TED Üniversitesi.
- Akca, İ. (2021). *Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: Bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Akgemci, T. ve Diken, A. (1998). Liderlik teorileri. 7. *Ulusal Kalite Kongresi*, Kasım.
- Aksoy, V. ve Sarpkaya, R. (2020). Fen lisesi yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar (Ege bölgesi örnekleme). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 31–60.
- Aktaş, S. (2011). *9. sınıfta anne baba tutumları ve benlik saygısı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aktaş, N. (2016). *Lise öğrencilerinin motivasyon kaynakları ve karar verme stratejileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi.
- Aktaş, Ö. (2023). *Karanlık liderlik ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Aladağ, C. (2019). *Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alfred, K. D. & Smith, T. W. (1989). The hardy personality: Cognitive and psychological responses to evaluative threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 257–266.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Algın, İ. ve Baskan, G. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81–90.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629–650.
- Alqarni, S. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12–27.
- Altınlı, O. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve göreceli yoksunlukları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altınışik, P. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, S. ve Genç, H. (2020). Mutluluğun yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık: Öğretmen örnekleminin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 936–948.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
- American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4th ed.). Author.
- Amerikan Psikiyatri Birliği [APA]. (2013). *Ruhsal bozuklukların tanılma ve sayımsal el kitabı* (E. Köroğlu, Çev., 5. bs.). Hekimler Yayın Birliği.
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behaviour: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83–96.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69–84.
- Arıcı, O. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376–390.
- Arvasi, S. (1995). *Eğitim sosyolojisi*. Burak Yayınevi.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.

- Atarbay, S. (2017). *Farklı bölümlerde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin sosyal kaygı düzeylerinin psikolojik dayanıklılıklarına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Austin, G. R. & Holowenzak, S. P. (1985). An examination of 10 years of research on exemplary schools. In G. R. Austin & H. Garber (Eds.), *Research on exemplary schools*. Academic Press.
- Aydın, İ. (2002). *İş yaşamında stres* (2. bs.). Pegem A.
- Aydın, B. (2010). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zeka ve umut düzeyleri ile psikolojik sağlık arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetiş, mesleki ve örgütsel etik* (4. bs.). Pegem Akademi.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165–192.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120–1143.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189–217.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Bahadır, E. (2009). *Sağlıkla ilgili fakültelerde eğitime başlayan öğrencilerin psikolojik sağlık düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Bahadır, N. (2021). *Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 94662)
- Balcı, A. (2001) *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı). Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme* (4. bs.). Pegem Yayıncılık
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196–208.
- Baldwin, A. L. (1993). Contextual risk and resilience during late adolescence. *Development and Psychopathology*, 4(5), 741–761.
- Ballı, E. (2014). *Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3).
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2019). Karanlık liderlik: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 155–173.
- Ballı, E., & Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma. In *The First International Congress on Future of Tourism* (pp. 74–81).
- Ballı, F. E. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of ethical officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 51–64.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (2nd ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104–114.
- Başar, U., Sığı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Başar, U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi.
- Başar, U. (2020). A multi-level study of relationships between leaders' dark triad and employee burnout: Mediating role of perceived dark leadership. *Journal of Business Research-Turk*, 12(3), 2407–2423.
- Başar, U., & Açıkgöz, S. (2020). Çalışanların karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrozizmin düzenleyici rolü. 28. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (pp. 410–421). Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Başığit Turan, M. (2024). *Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Batan, S. N. (2016). *Yetişkinlerde psikolojik dayanıklılık ve dini başa çıkmanın yaşam doyumuna etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Battal, F., Öz, H. H., & Yıldırım, V. (2024). Relationship between toxic leadership and organisational silence: The role of trust in the organisation. *Turkish Management Review*, 3(2), 102–119.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248–266.

- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Baysal, B. (2022). *Pandemi sürecinde öğretmenlerin yalnızlık, psikolojik sağlık ve duygusal öz yeterlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çağ Üniversitesi.
- Beauvais, F., & Eugene, R. O. (1999). Drug use, resilience and the myth of the golden child. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 101–109). New York: Kluwer Academic Publishers.
- Begun, A. L. (1993). Human behavior and the social environment: The vulnerability, risk and resilience model. *Journal of Social Work Education*, 29, 26–36.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519–529.
- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school and community*. Portland: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Benson, M. J., & Hogan, R. S. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10–18.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bitsika, V., Sharpley, C. F., & Peters, K. (2010). How is resilience associated with anxiety and depression? Analyses of factors core interactions within a homogeneous sample. *German Journal of Psychiatry*, 13(1), 9–16.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671–727.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528–557.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349–361.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership: A case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 225–245.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.

- Bozgeyikli, H. ve Şat, A. (2014). Öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: Özel okul örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 172–191.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütselliğin bağlılığı aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704–719.
- Bölükbaşı, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik taciz (mobbing)'e ilişkin algıları (Güngören, İstanbul örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Börü, D. E., Çakarel, Y. T., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194–216.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors* (Unpublished doctoral dissertation). Ohio State University. <https://etd.ohiolink.edu>
- Brooks, R. ve Goldstein, S. (2003). *The power of resilience: Achieving balance, confidence and personal strength in your life* (1st ed.). New York: The McGraw Hill.
- Bulthuis, T. J. (2008). *Resilience factors of university and college students with learning disabilities as revealed through retrospective interview* (Unpublished master's thesis). Brock University, Ontario.
- Bumphus, A. T. (2008). *The emotional intelligence and resilience of school leaders: An investigation into leadership behaviours* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Southern Mississippi, United States of America.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91–100.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitimde yönetimde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetimde yeni yapı ve davranış* (15. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Busher, H. ve Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(1), 5–17.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2013) Virtuousness as a source of happiness in organizations. In S. David, I. Boniwell, & A. C. Ayers (Eds.), *Oxford handbook of happiness* (pp. 676-692). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Celep, C., & Kaya, A. (2016) İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233–246.
- Cemaloğlu, N. (2012) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2019) *Yönetimin pin kodu*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ceviz, T. (2017) Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Chan, D. W. (2003) Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381–395.
- Chou, M., Lee, H., & Wu, H. (2016) Emotion, psychological resilience and work stress: A study among preschool teachers. *European Journal of Psychological Research*, 3(1), 8–15.
- Chung, H. (2008) *Resilience and character strengths among college students* (Unpublished doctoral dissertation). University of Arizona, United States of America.
- Cicchetti, D., & Rogosch, F. A. (2002) A developmental psychopathology perspective on adolescence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(1), 6–20 <https://doi.org/10.1037/0022-006X.70.1.6>.
- Clements, C., & Washbush, J. B. (1999) The two faces of leadership: Considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 170–176.
- Coleman, J. (1987) Toward an integrated theory of white-collar crime. *American Journal of Sociology*, 93(2), 406–439.
- Coleman, J., & Hagell, A. (2007) The nature of risk and resilience in adolescence. Senior Research Fellow, University of Oxford.
- Conger, J. A. (1990) The dark side of leadership. *Organisation Dynamics*, 19(2).
- Conlee, M., & Tesser, A. (1973) The effects of recipient desire to hear on news transmission. *American Sociological Association*, 36(4), 588–599 <https://doi.org/10.2307/2786254>.
- Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2019) The blurred edge between the bright and dark side of leadership. *Revista Espacios*, 40(7), 1–7.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003) Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82 <https://doi.org/10.1002/da.10113>.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117–134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Detay Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *BAİBU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365–387.

- Çelebi, N., & Kaya, G. T. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldırma): Nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43–65.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249–268.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. bs.). Pegem A.
- Çetin, E. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, F. (2020). *Yöneticilerde algılanan karanlık kişilik özelliklerinin, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(20), 21–38.
- Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Çiçek, B. (2021). *Karanlık liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve yöneticiye duyulan güven ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kafkas Üniversitesi.
- Çiftçi, H. (2021). *Liderin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanın mobbing algısı üzerindeki etkisi: Türkiye üniversiteleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.
- Çilen, F. (2020). *Bir üniversite hastanesinde çalışan asistan hekim ve hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışlarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dal, H., & Baskan, G. A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 45–91.
- Damar, A., & Öztürk, M. (2020). *Karanlık liderlik*. C. Kartal & M. Kamışlı (Ed.), *İşletme ve finans yazıları – IV içinde* (s. xx–xx). Beta Yayıncılık. (sayfa numarası belirtilmemiş)
- Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: Organizational cancer. *Business Strategy Series*, 13(4), 187–192.

- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Day, C., & Hong, J. (2016). Influences on the capacities for emotional resilience of teachers in schools serving disadvantaged urban communities: Challenges of living on the edge. *Teaching and Teacher Education*, 59, 115–125.
- Dayioğlu, B. (2008). *Resilience in university entrance examination applicants: The role of learned resourcefulness, perceived support, and gender* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- DeCelles, K., & Pfarrer, M. (2004). Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 67–77.
- Dedahanov, A. T., Kim, C., & Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 481–492.
- Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148–165.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demirkasımoğlu, N. (2018). The role of abusive supervision in predicting teachers' withdrawal and revenge responses. *Culture and Education*, 30(4), 693–729.
- Demirtaş, H., & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene olan etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111–142.
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41–58. <https://doi.org/10.9779/pauefd.48974>
- Dervişoğlu, Ç. (2017). *Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Beyoğlu ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Dervişoğulları, M. (2020). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının psikolojik sağlamlıkları, akademik erteleme eğilimleri, işle ilgili akışları ve mesleki yeterlikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of wellbeing. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93–102.
- Donar, G. B. (2015). Örgütsel sessizlik. A. Karabulut (Ed.), *Örgütsel yaklaşımlar I* içinde (Cilt 1, s. 276–292). Nisan Kitabevi.

- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dumont, M., & Provost, M. A. (1998). Resilience in adolescents: Protective role of social support, coping strategies, self-esteem and social activities on experience of stress and depression. *Journal of Youth and Adolescence*, 28(3), 343–363.
- Dündar, Ü. (2016). *Lise öğrencilerinin psikolojik dayanıklılık ve öfke ifade tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Gaziosmanpaşa ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Dwyer, M. C. (2000). *An exploration of resiliency amongst college students: Investigating the relationship amongst a measure of resilience, life stressors, social sources, and overall adjustment to college during the first year* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Truman State University, ABD.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), 124–140.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51–68.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Ekiz, Ş. (2020). *Erişkinlerin yaşadıkları yer algılarının ve doğayla ilişkilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerindeki ilişkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi].
- Elsel, D. (2019). *Yetişkin bireylerin özgüvenleri ile psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Eminağaoğlu, N. (2006). *Güç koşullarda yaşayan sokak çocuklarında dayanıklılık (sağlamlık)* [Yayımlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Emmons, R. A. (1997). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11–17.
- English, F. W., & Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The principal and curriculum change* (Report of the NASSP Curriculum Council). National Association of Secondary School Principals.
- Er, N. (2018). *İlkokul öğretmenlerinde öz yeterliğin yordayıcıları olarak psikolojik dayanıklılık ve proaktif kişilik özellikleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Eraslan Çapan, B., Satıcı, S. A., Yılmaz, M. F., & Kayış, A. R. (2015). Karanlık üçlü ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması. *13. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, 7–10.
- Erdener, M. (2019). *Afet alanında çalışan profesyonellerin psikolojik dayanıklılık ve ikincil travmatik stres düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

- Erdoğan, E. (2015). Tanrı algısı, dini yönelim biçimleri ve öznel dindarlığın psikolojik dayanıklılıkla ilişkisi: Üniversite örneklemleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(29), 223–246.
- Ergin, C. (1994). *Sınav değerlendirme yöntemleri*. [Yayınevi bilgisi bulunamamıştır].
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ., & Songur, C. (2014). Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları: Hemşireler hangi konularda sessizdirler? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 131–153.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97–124.
- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201–218.
- Fayol, H. (1949). General and industrial management (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Orijinal çalışma 1916'da yayınlanmıştır)
- Fascia, S. (2008). The value of dark leadership. *Journal of Strategy, Operations & Economics (JSOE)*, 3(2), 1–6.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Prometheus Books.
- Fraser, M. W., Richman, J. M., & Galinsky, M. J. (1999). Risk, protection, and resilience: Toward a conceptual framework for social practice. *Social Work Research*, 23(3), 131–143.
- Galvin, B., Waldman, D., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.
- Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 12(2), 166–179.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gentry, W. D., & Kobasa, S. C. (1984). Social and psychological resources mediating stress-illness relationships in humans. In W. D. Gentry (Ed.), *Handbook of behavioral medicine* (pp. 87–116). New York: Guilford Press.
- Ghalavandi, H., & Moradi, Z. (2015). Analysis of the relationship between organizational ethical climate, organizational identity, and organizational silence. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(2), 9–1.

- Ghislieri, C., Cortese, C. G., Molino, M., & Gatti, P. (2019). The relationships of meaningful work and narcissistic leadership with nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1691–1699.
- Gillaspie, M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover* (Unpublished master's thesis). Emporia State University, USA.
- Gizir, C. A. (2004). Academic resilience: An investigation of protective factors contributing to the academic achievement of eighth grade students in poverty (Unpublished doctoral dissertation). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik sağlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 28(3), 113–128.
- Gizir, C. A., & Aydın, G. (2006). Psikolojik sağlık ve ergen gelişim ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk PDR Dergisi*, 26, 87–99.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392–414.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78–90.
- Gorton, R. A. (1987). *School leadership and administration* (3rd ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Gök, M. İ. (2020). Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gökçe, A. T., & Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin istenmeyen yönetici davranışlarına yönelik tepkileri: Bilgi uçurma mı? Sessiz kalma mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99–116.
- Gökmen, B. (2014). Özel eğitim okulu yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul örneği (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gönen, T. (2020). Özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ve iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi: Mardin ili örneği (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Greene, R. R. (2002). Holocaust survivors: A study in resilience. *Journal of Gerontological Social Work*, 37(1), 3–18.
- Gu, Q., & Day, C. (2007). Teachers' resilience: A necessary condition for effectiveness. *Teaching and Teacher Education*, 23(8), 1302–1316. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.06.006>
- Güldü, Ö., & Aksu Esentürk, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumunun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91–113.

- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Uşak.
- Güloğlu, B., & Kararımak, Ö. (2010). Üniversite öğrencilerinde yalnızlığın yordayıcısı olarak benlik saygısı ve psikolojik sağlamlık. *Ege Eğitim Dergisi*, 11(2), 73–88.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531–548.
- Gümüştekin, K. (2019). *Karanlık liderliğin çalışan algısı üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Gün, E. (2021). *Hemşirelerin örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gündaş, A., & Koçak, R. (2015). Lise öğrencilerinde psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak benlik kurgusu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 795–802.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89–115.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95–104.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Pendik İlçesi Örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Bursa.
- Güngör, B., & Gündüz, Y. (2020). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 421–442.
- Güngör, E. (2024). *Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güngörmüş, K., Okanlı, A., & Kocabeyoğlu, T. (2015). Hemşirelik öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 6(1), 9–14.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güran, M. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ile prososyal motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürkan, U. (2006). *Grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin yılmazlık düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güven, Ç. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Haberman, M. (2004). *Star teachers: The ideology and best practice of effective teachers of diverse children and youth in poverty*. The Haberman Educational Foundation.

- Halbaw, A. (2018). Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Halis, M., & Tülemmez, S. (2019). Liderliğin karanlık yüzü ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 957–980.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328–355.
- Hannah, T. E., & Morrisey, C. (1986). Correlates of psychological hardiness in Canadian adolescents. *The Journal of Social Psychology*, 127(4), 339–344.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475–477.
- Harlos, K. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324–342.
- Henderson, M., & Milstein, M. (1996). *Resiliency in schools: Making it happen for students and educators*. Corwin Press.
- Hendriks, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: A source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951–970.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(6), 1539–1554.
- Herrick, A. L., Stall, R., Goldhammer, H., Egan, J. E., & Mayer, K. H. (2014). Resilience as a research framework and as a cornerstone of prevention research for gay and bisexual men: Theory and evidence. *AIDS and Behavior*, 18(1), 1–9.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165–178.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.
- Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, Winter.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40–51.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2009). *Hogan development survey manual* (2nd ed.). Hogan Assessment Systems.
<https://www.crownedgrace.com/wpcontent/uploads/2016/04/Hogan-Development-Survey.pdf>

- Hong, J. Z., & Emagnaw, A. B. (2019). Dark triad personality dimensions: A literature review in career choice. *Annals of Social Sciences and Management Studies*, 3(5), 122–125.
- Holten, A. L., & Bøllingtoft, A. (2015). Is it only good? The dark side of leadership for creativity and innovation. *Journal of Leadership Studies*, 9(3), 50–52.
- Hoşoğlu, R., Fırıncı Kodaz, A., Yılmaz Bingöl, T., & Vural Batık, M. (2018). Öğretmen adaylarında psikolojik sağlamlık. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 219–229.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108.
- Howard, S., & Johnson, B. (2004). Resilient teachers: Resisting stress and burnout. *Social Psychology of Education*, 7, 399–420.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S., & Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19(1), 20–38.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed., 7. bs.). Nobel Yayıncılık.
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 62–69.
- Hunter, A. J., & Chandler, G. E. (1999). Adolescent resilience image. *Journal of Nursing Scholarship*, 31, 243–247.
- Husted, C. L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: Is a corporate criminal profile possible?* (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella University, USA.
- Işık, Ş., Kararımak, Ö., Aydoğan, D., Üzbe Atalay, N., Mutlu Çaykuş, T., Demir, Ö. O., & Yaşar, S. M. (2021). Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman ve rehber öğretmenler için. In M. Ağar & E. Aydın (Ed.), *Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman ve rehber öğretmenler için*. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları. <https://orgm.meb.gov.tr/>
- Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının iş gören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307–326.
- Irving, J. A. (1994). Evaluating the reliability and validity of the dark side of leadership profile. In *Conference Proceedings, International Leadership Studies Conference* (pp. 1–12).
- IvyPanda. (2019). *Concepts of dark leadership*. <https://ivypanda.com/essays/dark-leadership-essay/>
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İlhan, H. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İpek, M. B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Joinson, C. (1996). Recreating the indifferent employee. *HRM Magazine*, 41(4), 76–81.
- Joseph, J. M. (1994). *The resilient child: Preparing today's youth for tomorrow's world*. Perseus Publishing.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kaçmaz, N. (2005). *Tükenmişlik (burnout) sendromu*. 29-32.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. & Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392.
- Kara, M. (2020). *Öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerine etki eden faktörlerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabağ-Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Karabay, G. & Erbay, E. (2021). Liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığının incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(1), 78-87.
- Karabulut, N. & Balcı, A. (2017). Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyi ve denetim odağı ile ilişkisi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 196-214.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. H. Karadal & M. Özdevecioğlu (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular* (ss. 155-167). İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2009, Mayıs). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karahan Çidem, E. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kararımak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- Kararımak, Ö. & Bugay, B. (2014). Sağlıklı psikolojik işlerlik ve travma karşısında uyum sağlama yetisi olarak psikolojik sağlamlık. T. Doğan & Ö. Ernur (Ed.), *Afetler, krizler, travmalar ve psikolojik yardım* (ss. 75-109). Türk PDR Derneği Yayınları.
- Kararımak, Ö. & Siviş-Çetinkaya, R. (2011). Benlik saygısının ve denetim odağının psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Duyguların aracı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(35), 30-43.

- Karakaya, Y. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- Karakuş, S. (2017). *Özel eğitim öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık ile mesleki sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Karataş, R. (2016). *Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve başa çıkma stratejilerinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alan ve kapsamı. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 1-39). Pegem Yayıncılık.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik* (2. bs.). PegemA Yayıncılık.
- Kasalak, G. & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kaya, B. (2020). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kayalar, M. & Arslan, E. T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale, 410-414.
- Kearney, L. J. (2010). *Differences in self-concept, racial identity, self-efficacy, resilience, and achievement among African-American gifted and non-gifted students: Implications for retention and persistence of African Americans in gifted programs* (Unpublished doctoral dissertation). Howard University.
- Kelebek, E. F. E., Karasakal, N. & Karacan, N. (2018). Sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. Y. Çobanoğlu (Ed.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında akademik çalışmalar 1* içinde. Gece Kitaplığı.
- Kellerman, B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, (35), 41-46.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Review Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kesken, J. & Ayyıldız, N. A. (2011). *Öteki liderlik*. Gazi Kitabevi.
- Khoo, H. S. & Burch, G. J. (2008). The “dark side” of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86-97

- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, Ş. D. (2014). *Üniversite öğrencilerinin yalnızlık ve psikolojik dayanıklılıklarının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Examining psychological hardiness levels of primary school teachers according to demographic variables. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 70-79.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki oksijen yönetimi algısının ayrılması ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin liderlik rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıltuğ, S. (2022). *Liderliğin karanlık tarafının örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Bir alan araştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bitlis Eren Üniversitesi.
- Kirby, L. D., & Fraser, M. W. (1997). Risk and resilience in childhood. In M. Fraser (Ed.), *Risk and resilience in childhood* (pp. 1-20). NASW Press.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, E. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Koç, M. H., & Fidan, T. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355-400.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kord, F. F., & Zeinabadi, H. (2022). A reflection on the external antecedents and consequences of teachers' organizational silence: Findings of a qualitative research. *Career and Organizational Counseling*, 13(4).
- Korkmaz, M. (2012). Liderlikte yeni yaklaşımlar ve etkili liderlik özellikleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 45-62.

- Krasikova, D. N., Green, S. G., & Le Breton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kumpfer, K. L., & Summerhays, J. F. (2006). Prevention approaches to enhance resilience among high-risk youth: Comments on the papers of Dishion, Connell, and Greenberg. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 151-163.
- Kurt, G. (2020). *Bağlanma stilleri ve algılanan sosyal destek ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi.
- Laeque, S. H., & Bakhtawari, N. Z. (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.
- Larsen, E., & Goodsen, J. (2003). *Who's driving your bus?* Pfeiffer & Co.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lee, J., Hong, J., Zhou, Y., & Robles, G. (2020). The relationships between loneliness, social support, and resilience among Latinx immigrants in the United States. *Clinical Social Work Journal*, 48(1), 99-109.
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14(1), 40-50.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- Lindberg, J. T. (2006). The relative and incremental validity of the big five and maladaptive personality characteristics for predicting leadership effectiveness (Doctoral dissertation). North Carolina State University, USA.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey of employees in a telecommunications company. *2009 International Conference on Computer and Industrial Engineering* (pp. 1647-1651). IEEE.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2017). *The map of meaningful work* (2nd ed.): A practical guide to sustaining our humanity. Routledge.
- Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of fifty years of research. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation* (pp. 739-795). John Wiley & Sons, Inc.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562.
- Lynch, M., & Cicchetti, D. (1998). An ecological-transactional analysis of children and contexts: The longitudinal interplay among child maltreatment, community violence, and children's symptomatology. *Development and Psychopathology*, 10(2), 235-257. <https://doi.org/10.1017/S095457949800159X>
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 92-100.

- Macit, M., Karaman, M., & Hilal, E. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(2), 423-444.
- Mandleco, B. L., & Peery, J. C. (2000). An organizational framework for conceptualizing resilience in children. *Journal of Children and Adolescent Psychiatric Nursing*, 13(3), 99-111.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 3-25). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. *American Psychologist*, 53(2), 205-220.
- Masten, A. S., & Obradovic, J. (2006). Competence and resilience in development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 13-27.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 59, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.10.004>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: The influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- May, D. R., Luth, M. T., & Schworer, C. E. (2014). The influence of abusive supervision and fear of retaliation on whistleblowing: A moderated mediation model. *Journal of Social Psychology*, 154(3), 247-260. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.885604>
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 35-53.
- McIntosh, G., & Rima, S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, Baker Books.
- Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17, 1-82.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2001). Issue selling: Why selling issues may not be so easy: A look at a study of silence in organizations. *Brand Consult*.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Millon, T. (1981). *Disorders of personality*. John Wiley & Sons.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

- Moçoşoğlu, B. (2019). Okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Moliner, J. M. S. (2000). The origins of the state: From reciprocity to coercive power. *Constitutional Political Economy*, 11, 231-253.
- Moran, P. B., & Eckenrode, J. (1992). Protective personality characteristics among adolescent victims of maltreatment. *Child Abuse and Neglect*, 16, 743-754.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Moscato, S., & Salgado, J. (2004). Dark side personality scales as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-362.
- Musa, S. (2016). The dark side of leadership: The nemesis of destructive followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 342-358.
- Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a “dark intelligence”? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.
- Nartgün, Ş. S., & Demirel, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Van Nuys, K. E. (2005). The passive-aggressive organization. *Harvard Business Review*, 11, 1-13.
- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the dark side. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 7-19.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nikpay, I., Farahbakhsh, S., & Zandkarimi, M. (2017). The role of psychology capital in reducing organizational silence of teachers in Khorramabad City.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes the day after a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Offermann, L. R. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 82, 54-60.
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.

- Oruç, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir firmada araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational behavior in education* (5th ed.). Boston: Ally and Bacon.
- Öğülmüş, S. (2001, Mart). Bir kişilik özelliği olarak yılmazlık. *I. Ulusal Çocuk ve Suç: Nedenler ve Önleme Çalışmaları Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri*, Ankara.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Özbey, S., Büyüktanır, A., ve Türkoğlu, D. (2014). An investigation of pre-service pre-school teachers' resilience skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4040-4046.
- Özcan, B. (2005). *Anne-babaları boşanmış ve anne-babaları birlikte olan lise öğrencilerinin yılmazlık özellikleri ve koruyucu faktörler karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, T. Y., ve Orhan, M. (2018). Öğretmenlerin rahatsızlık duyulan okul yöneticisi davranışları hakkındaki görüşleri. *Eğitimden Kareler Uluslararası Bölümlü Kitap içinde* (s. 103-128). Ankara: Eyuder Yayınları.
- Özen Kutanis, R., Özsoy, E., Karakiraz, A., ve Uslu, A. (2015). Örgütsel davranış araştırmalarında kişiliğin karanlık yönü (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) dikkate alınıyor mu? 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla Sıtkı Koçman, Muğla.
- Özer, E. (2013). *Üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin duygusal zeka ve beş faktör kişilik özellikleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özgan, H., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223526>
- Özgan, H., Özgan, H., Külekçi, A. G. E., ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özkan, M. (2017). *Öğretmen adaylarının psikolojik sağlamlık, duygusal zekâ özellikleri ve kariyer geleceği algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkoçak, E. (2016). *Alzheimer hastalarına bakan kişilerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin algılanan stres, sosyal destek ve demografik özelliklere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özsoy, E., ve Ardıç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391-406.

- Özten, İ., ve Sağlam, A. Ç. (2023). Karanlık liderlik ölçeği potansiyel ve güvenilirlik çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 31-53.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Öztürk, U. C., ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pak, M. D., Özcan, E., & Çoban, A. İ. (2017). Acil servis çalışanlarının ikincil travmatik stres düzeyi ve psikolojik dayanıklılığı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 628-644.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-568.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1988). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy Of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pektaş, H. M. (2019). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56, 28-30.
- Pierce, J. L., Dirks, K. T., & Kostova, T. (1998). Towards a theory of psychological ownership in organizations. Bureau of Business and Economic Research Working Paper No. 98-3. University of Minnesota Duluth. <https://hdl.handle.net/11299/264782>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 331-369.
- Pope, R. (2018). Organizational silence in the NHS: 'Hear no, see no, speak no'. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.
- Qazelvand, R., & Shahtalebi, B. (2016). Survey of the relationship between organizational silence and organizational commitment of junior secondary and senior teachers of Azna City. *Rev. Eur. Stud.*, 8, 105.

- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726. <https://doi.org/10.1108/02683941011075265>
- Raaj, V. G. & Gunaseelan, R. (2017). Dark leadership and its impact on workplace spirituality: An empirical study. *Purushartha - A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 10(1), 32-42.
- Ramirez, E. R. (2007). Resilience: A concept analysis. *Nursing Forum*, 42, 73-82.
- Rak, C. F. & Patterson, L. E. (1996). Promoting resilience in at-risk students. *Journal of Counseling and Development*, 74(4), 368-373.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces and Society*, 36(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0095327x09334994>
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.
- Reyhanoğlu, M. & Akin, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(3), 442-459.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1-12.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A., & Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: Implications for project success of Bahrain companies. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 32-39.
- Salik Ata, N. (2022). *Karanlık liderlik algısının dedikodu ve bilgi uçuşma üzerindeki etkisinde nepotizmin aracı rolü* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kafkas Üniversitesi.
- Samier, E. A., & Milley, P. (2018). *International perspectives on maladministration in education*. Routledge.
- Sara, G. W., & George, B. Y. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 1, 104-124.

- Sardoğan, M. E. (2017). Örgütsel sessizlik: Görünmeyen güç. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1232–1255. <https://doi.org/10.26466/opus.335969>
- Sarıkaya, B. (2019). *Üniversite öğrencilerinin ebeveynleşme yaşantıları ile psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıboga, V., & Serin, H. (2020). Organisational silence and person-organisation fit: A study on classroom teachers. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(5), 887–898.
- Saxe, R. W. (1980). *Educational administration today: An introduction*. McCutchan Publishing Corporation.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 181–200.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102–128.
- Schmied, L. A., & Lawler, K. A. (1986). Hardiness, type A behavior, and the stress–illness relation in working women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1218.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). University of Maryland.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Sergiovanni, T. (2008). *The principalship*. Allyn & Bacon.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489–502.
- Sezgin, K. (2013). *Üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlamlık ve dindarlık düzeylerinin incelenmesi (Dicle Üniversitesi Örneği)* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106–121.
- Sheard, M. (2009). Hardiness commitment, gender, and age differentiate university academic performance. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 189–204.
- Shojaie, S., Zaree Matin, H., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 3, 1731–1735.
- Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage: Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks*. Berrett-Koehler Publishers.
- Silliman, B. (1994). *Resiliency research review, conceptual and research foundations*. <http://www.cyfernet.org>

- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* (Doktora Tezi). George Washington Üniversitesi.
- Slattery, C. (2009). *The dark side of leadership: Troubling times at the top*. http://www.semanslattery.com/file_download/156 (Erişim tarihi: 28.06.2020).
- Sperry, L. (2003). *Handbook of diagnosis and treatment of DSM-IV-TR personality disorders*. Brunner-Routledge.
- Susanne, G., Scott, ve Reginald, A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ss. 279–295). Berrett-Koehler Publishers.
- Şahin, D. (2014). *Öğretmenlerin öz duyarlılıklarının psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Şahin Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71–83.
- Şarlı, E. (2019). *Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin problem çözme becerilerinin psikolojik dayanıklılık ve benlik saygısı ile ilişkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29–47. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256492>
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121–136.
- Şişman, M. (2012). *Eğitim bilimine giriş*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59–63.
- Tarter, R. E., & Vanyukov, M. (1999). Re-visiting the validity of the construct of resilience. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 85–100). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Taşgın, E., & Çetin, F. Ç. (2006). Ergenlerde major depresyon: Risk etkenleri, koruyucu etkenler ve dayanıklılık. *Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı Dergisi*, 13(2), 87–94.
- Taşkın, P. (2019). Eğitim örgütlerinde istismarcı yönetim ve örgütsel öç alma davranışı arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 33(1), 85–99.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114–134.

- Taylor, R. D. (1994). Risk and resilience: Contextual influences on the development of African-American adolescents. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 119–130). Lawrence Erlbaum.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yerleştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123–135.
- Tekin, E. (2011). *Askeri hastanelerde çalışan hemşirelerin psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Carr, J., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.
- Terzi, Ş. (2005). *Öznel iyi olmaya ilişkin dayanıklılık modeli*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 26, 77–86.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde kendini toparlama gücünün içsel koruyucu faktörlerle ilişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 297–306.
- Tezeren, S. (2022). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesi (Başakşehir örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Thom, D. J. (1993). *Educational management and leadership*. Detselig Enterprises Ltd.
- Towler, A. (2018). The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers. <https://www.ckju.net/en/dossier/dark-side-leadership-how-bad-leaders-can-destroyorganizations-and-undermine-their-followers> (Erişim Tarihi: 21.07.2020).
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E., & Kızanlıklılı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. *Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 619–629.
- Turan, M. (2024). *Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, Ö. (2022). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1213–1224.
- Tülemmez, S. (2019). *İş yerinde liderliğin karanlık yüzü ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.

- Tülübaşı, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Tümlü, G. Ü. (2012). *Psikolojik dayanıklılık düzeyleri farklı üniversite öğrencilerinin temas engellerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu. (2018). *Türkçe sözlük* (11. bs.). Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uçar, T. (2014). *Özel eğitim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ve mesleki sosyal destek düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Uygur, A. & Öğretmenoğlu, M. (2018). The dark side and the bright side of narcissistic leadership: A critical review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 349-360. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/04/6425.pdf>
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24-75, 38-57.
- Uzun, K. & Yaprakdal, P. (2022). Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine alternatif bir çözüm yolu olarak pozitif psikolojinin kullanılması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2823-2864.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin edenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülbeği, İ. D., Mimaroglu, Ö. H. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Ülken, Ü. (2023). *Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının okul yöneticilerinin erdemli liderliği açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ülker-Tümlü, G. & Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3.
- Ülkü, İ. (2024). *Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki (Muğla İli örneği)* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Varol, B. (2021). *Okul müdürlerinin kindarlık davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Waxman, H. C., Gray, J. P. & Padrón, Y. N. (2004). Promoting educational resilience for students at risk of failure. In *Educational resiliency: Student, teacher, and school perspectives* (pp. 37–62).
- Weaver, S. G. & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104–124.
- Werner, E. (2000). Protective factors and individual resilience. Cambridge: Cambridge University Press.
- Werner, E. E. & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw-Hill.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Virginia: Quorum Books.
- Whitfield, C. A. (1992). Co-dependence, addictions, and related disorders. In J. H. Lowinson, P. Ruiz & R. B. Millman (Eds.), *Substance abuse: A comprehensive textbook* (2nd ed., pp. 816–831).
- Williams, J. & Nelson-Gardell, D. (2012). Predicting resilience in sexually abused adolescents. *Child Abuse & Neglect*, 36(1), 53–63.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc.*, 1(1), 1–4.
- Wisse, B. & Rus, D. (2022). Shift, suppress, sever: Systemic strategies for dealing with dark leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(4), 325–329. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000492>
- Wright, M. O. & Masten, A. S. (2005). Resilience processes in development: Fostering positive adaptation in the context of adversity. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 17–37). New York: Springer.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Lægheid, P. & Rolland, V. (2020). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498–526.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774.
- Xueming, T. (2013). Zhejiang özel şirketlerinde çalışan sessizliği üzerine araştırma. *Bilişim Bilimlerinde ve Hizmet Bilimlerinde Gelişmeler*, 5(8), 562.
- Yalçın, S. (2007). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 21(69).
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behavior: The role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 13(1), 141–158. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0581>

- Yağbasanlar, O. (2018). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ile dini yönelimleri ve öz şefkatleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yalçın, S. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile stres, psikolojik dayanıklılık ve akademik iyimserlik arasındaki ilişki (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaşar, M. (2015). Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş ve affetme ile psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırar, D. (2023). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (Kırıkkale ili örneği) (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Yıldırım, N. (2017). Dağıtımçı liderlik: Kavramsal bir çerçeve. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 3(2), 18–25.
- Yıldırım Usta, E. (2018). Hayatın anlam algısı ve psikolojik dayanıklılık düzeyi arasındaki ilişkinin analizi (İstanbul ili, Üsküdar ilçesi, resmi liselerde görev yapan öğretmenler örneği) (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım Sevindim, K. (2020). Lise müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yıldırım, S. (2023). Karanlık liderlik ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: Why happens to whom and why? *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30–44.
- Yıldız, B., ve Özer, B. U. (2017). Liderlik teorileri ve güncel yaklaşımlar. *Ege Akademik Bakış*, 17(3), 379-400.
- Yılmaz, M. (2019). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Yılmaz, O., & Aytaç, T. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 408–425.
- Yılmaz, F. (2017). Kamu personeli seçme sınavına (KPSS) hazırlanan öğretmen adaylarının sınav kaygısına bağlı olarak tükenmişlik düzeyi ve psikolojik dayanıklılıkları (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

- Zehir, C., & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.
- Zembat, R. (Ed.). (2015). *Okul öncesi eğitimde yönetim ve liderlik*. Hedef.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310–337.
- Zenginoğlu, E. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Zeybek, Z. (2020). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



EKLER

EK:1 Uygulama İzinleri

12.12.2023 (Salı) 14:05
İlke KATIPOĞLU

Teşekkür ederim. Saygılarımla...

Gönderen: İlke KATIPOĞLU <[redacted]>
Gönderildi: 12 Aralık 2023 Salı 14:05
Kime: Didem KAFKAS
Konu: Re:

Merhaba Didem Hanım,

Tarafımızdan geliştirilen "Karanlık Liderlik Ölçeği"ni araştırmanızda **veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz**. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik bilgilerine ekteki doktora teziniz ile bu tezden Danışmanım Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM ile birlikte üretmiş olduğumuz makaleden ulaşabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Not: Ölçek için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, Ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

Dr. İlke ÖZTEN

Didem KAFKAS <[redacted]>, 12 Ara 2023 Salı, 14:32 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam,
Ben Didem KAFKAS, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Yönetimi Programında yüksek lisans öğrencisiyim. "Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmam için geliştirdiğiniz "Karanlık Liderlik Ölçeği" ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.
Saygılarımla...

Didem KAFKAS
12.12.2023 (Salı), 14:05
Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ <[redacted]>

Teşekkür ederim. Saygılarımla...

Gönderen: Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ <[redacted]>
Gönderildi: 12 Aralık 2023 Salı 13:31:40
Kime: Didem KAFKAS
Konu: Re:

Merhaba Didem Hocam

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

12 Ara 2023 Salı 13:30 tarihinde Didem KAFKAS <[redacted]> şunu yazdı:

Sayın Hocam,
Ben Didem KAFKAS, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Yönetimi Programında yüksek lisans öğrencisiyim. "Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmam için geliştirdiğiniz "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.
Saygılarımla...

Didem KAFKAS
13.12.2023 (Çarş) 17:06
Tayfun Doğan <[redacted]>

teşekkür ederim. Saygılarımla

Gönderen: Tayfun Doğan <[redacted]>
Gönderildi: 12 Aralık 2023 Salı 21:19:09
Kime: Didem KAFKAS
Konu: Ynt:

Merhaba,

Ölçeği web sitemden indirerek kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Tayfun Doğan

[redacted]

EK 2: Etik Kurul Onayı



T.C

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ

İNSAN ARAŞTIRMALARI EĞİTİM BİLİMLERİ ETİK KURULU BAŞKANLIĞINA

“Okul Yöneticilerinin Karanlık Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı başvuru ile ilgili evraklar hazırlanarak ekte sunulmuştur.

Başvurumun Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri Etik Kurulu'nda değerlendirilmesi için gereğini arz ederim. 23.12.2023

Didem KAFKAS

Araştırmacılar (Unvanı, adı ve soyadı)	*Danışman ifadesi sadece tez çalışmasında yazılmalıdır. **Sorumlu Araştırmacı mutlaka belirtilmelidir. Çalışmadaki rolü:
Didem KAFKAS	Sorumlu Araştırmacı
Doç. Dr. Sinan YALÇIN	Danışman

Ekliler:

- 1- Form-2 İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri Etik Kurulu Başvuru Formu
- 2- Form-3 Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu (BGOF) (Varsa)
- 3- Form-4 Taahhütname
- 4- Form-5 Kontrol Listesi
- 5- Etik Kurul Karar Sayfası
- 6- Veri toplama araçları (Ölçek)

EK:3 MEB Uygulama İzni

4

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.02.2024-341168



T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrenci İşleri



Sayı : E-63579008-399-341168
Konu : Araştırma İzni Hk. (Didem KAFKAS)

26.02.2024

ERZİNCAN VALİLİĞİNE
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Sinan YALÇIN' ın danışmanlığını yürüttüğü 227705001 numaralı yüksek lisans programı öğrencisi Didem KAFKAS' ın "Karanlık Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışması ile ilgili Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulamayı yapabilmesi için gerekli izin sürecinin başlatılması hususunu;

Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Necdet TOZLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek:Didem KAFKAS (22 Sayfa)

EK 4: Ölçek

GÖRÜŞME FORMU

Değerli Katılımcı, “Okul Yöneticilerinin Karanlık Liderlik Stili İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sağlamlık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu tez çalışmam kapsamında oluşturulmuştur. Anket yaklaşık **5 dakika** sürmektedir. Çalışmanın amacına ulaşması için tüm maddeleri eksiksiz olarak kimsenin telkini veya baskısı olmadan içtenlikle cevaplamanız beklenmektedir. Cevaplarınız **GİZLİ** tutulacak olup çalışmayla ilgili olmayan üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmayacaktır. Bu formu okuyup onaylamanız araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız anlamına gelmektedir. Katılımınız için teşekkür ederim.

1. Kaç yaşındasınız? : _____
2. Cinsiyetiniz nedir? _____
3. Ne kadar süredir öğretmenlik yapmaktasınız? _____
4. Enson hangi okuldan mezun oldunuz? _____
5. Hangi okul türünde çalışmaktasınız?-----

LÜTFEN: Şu anda görev yaptığınız okul müdürünüzü düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı, her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini işaretleyiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kısmen Katılıyorum 4=Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum

MADDE NO	MADDELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN
1	Öğretmenleri küçümser.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenleri öğrencilerin önünde küçük düşürür.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenleri meslektaşlarının önünde küçük düşürür.	1	2	3	4	5
4	Kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarır.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenlere bağırır.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olur.	1	2	3	4	5
7	Yeri geldiğinde öğretmenlerin geçmişteki hatalarını gündeme getirir.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerden itaat bekler.	1	2	3	4	5
9	Her müzakere sürecini kazan/kaybet tartışmasına dönüştürür.	1	2	3	4	5

10	Öğretmenlerle empati kurmaz.	1	2	3	4	5
11	Kendisine yapılan eleştirilere tahammül edemez.	1	2	3	4	5
12	Her şeyin en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünür.	1	2	3	4	5
13	Kararları tek başına alır.	1	2	3	4	5
14	Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunar.	1	2	3	4	5
16	Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır.	1	2	3	4	5
17	Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranır.	1	2	3	4	5
18	Kendine yakın bulduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapar.	1	2	3	4	5
19	Öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken kayırmacı davranır.	1	2	3	4	5
20	Öğretmenlerin mesleki taleplerini yerine getirirken kayırmacı davranır.	1	2	3	4	5
21	Kendi çıkarları doğrultusunda öğretmenleri gözden çıkarır.	1	2	3	4	5
LÜTFEN: Şu anda görev yaptığınız okulunuzdaki öğretmenleri düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı, her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kısmen Katılıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum						
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1	2	3	4	5
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin	1	2	3	4	5

	otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	1	2	3	4	5
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
LÜTFEN: Kendi ruh halinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı, her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerine işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kısmen Katılıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum						
1	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
2	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
3	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	1	2	3	4	5
4	Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.	1	2	3	4	5
5	Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	1	2	3	4	5
6	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Didem KAFKAS	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Muğla Üniversitesi
Fakülte	Eğitim Fakültesi
Bölümü	Almanca Öğretmenliği
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER:	
Yılmaz, D., & Maden (Sakarya), S. (2016). Dil öğrenim sürecinde Almanca öğretmen adaylarının kaygı tutumlarına ilişkin bir araştırma. <i>Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi</i> , 6(2). http://dergipark.ulakbim.gov.tr/trkefd/article/view/5000165144	
Kafkas, D., Yalçın, S., & Köroğlu, M. (2024). Yöneticilerin zehirli liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. <i>Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi</i> , 5(3), 349–375. https://doi.org/10.58658/kaypod.1439465	
KİTAP BÖLÜMÜ	
Kafkas, D., & Yalçın, S. (2023). Eğitim yönetiminde sorun olarak kibir: Hubris sendromu. In H. Şahin & A. B. Sarioğlu (Eds.), <i>Eğitim Bilimleri Araştırmaları</i> (ss. 39–54). Livre de Lyon.	