



**T. C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARANLIK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İLKE ÖZTEN

DOKTORA TEZİ

**OCAK, 2023
MUĞLA**

**T. C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARANLIK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**İLKE ÖZTEN
ORCID NO: 0000-0002-3790-7779**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

DOKTORA TEZİ

**OCAK, 2023
MUĞLA**

JÜRİ ONAY SAYFASI

İlke ÖZTEN tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Umut AVCI
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Kazım ÇELİK
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Üye

Prof. Dr. Ali SABANCI
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Üye

Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Üye

Tez savunma tarihi: 20/01/2023

Bu tez Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirmektedir.

Prof. Dr. Şevki KÖMÜR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan “Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı Doktora Tez çalışmasında;

- Tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanların akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde edildiğini,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulduğunu,
- Tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterildiğini,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapılmadığını,
- Bu tezde sunulan çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 20/01/2023

İlke ÖZTEN

Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KARANLIK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlke ÖZTEN

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Ocak 2023, 188 sayfa

Bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algılarının düzeyi, demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İzmir ili 11 merkez ilçede bulunan kamu liselerinde görev yapan 9092 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oranlı küme örnekleme tekniğiyle seçilen 686 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Karanlık Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algılarının düzeyi ve demografik değişkenlere göre farklılaşma durumlarının belirlenmesinde betimsel istatistikler, kümeleme analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon testi ve Sidak testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordama durumu ise çoklu regresyon analizi kullanılarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kümeleme analizi sonucunda öğretmenlerin itibar kırıcı davranışlar açısından %40.2'sinin, narsist davranışlar açısından %55.1'inin, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar açısından %48.6'sının, karanlık liderlik toplam puanı açısından

ise %57.6'sının orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olduğu gör÷lmüştür. Öğretmenlerin karanlık liderlik algıları; cinsiyet, toplam hizmet süresi ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları orta ve yüksek düzeydedir. Kümeleme analizi sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin gücü kabullenme açısından %68.6'sının, gücü araçsal kullanma açısından %47.7'sinin, gücü meşrulaştırma açısından %33.2'sinin ve güce razı olma açısından %73.4'ünün orta ve yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olduğu gör÷lmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları; cinsiyet ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Karanlık liderlik boyutlarının tümü gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olmanın anlamlı yordayıcılarıdır.

Anahtar kelimeler: liderlik, karanlık liderlik, güç mesafesi, öğretmen algılama, okul müdürü

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DARK LEADERSHIP BEHAVIOURS OF SCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL POWER DISTANCE PERCEPTION OF TEACHERS

İlke ÖZTEN

Doctoral Dissertation, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

January 2023, 188 pages

This study aimed to find out the relationship between the dark leadership behaviours of school principals and organizational power distance perception of teachers. The study is designed in survey model. In this regard, firstly it was intended to determine the level of teachers' perception for dark leadership behaviours of school principals and its differentiation status in terms of demographic variables. Secondly, it was intended to determine the level of teachers' organizational power distance perception and its differentiation status in terms of demographic variables. Lastly, it was intended to determine the relationship between teachers' perception for dark leadership behaviours of school principals and organizational power distance perception of teachers. In this context, the population of the study consisted of 9092 public schools teachers employed at high schools in central districts of İzmir in 2021-2022 academic year. The sample of the study consisted of 686 teachers specified by proportionate cluster sampling technique. The Dark Leadership Scale and the Organizational Power Distance Scale were used as data collection tools. Descriptive statistics, cluster analysis, *t*-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Kruskal Wallis H test, and Sidak test were carried out to determine the level of teachers' perception for dark leadership behaviours of school principals, the level of teachers' organizational power distance perception and their differentiation status in terms of demographic variables. The multivariate regression analysis was used to determine whether or not the teachers' perception for dark leadership behaviours of school principals predicted the teachers' organizational power distance perception.

According to the results of the study, clustering analysis results demonstrated that 40.2% of the teachers have moderate and high levels of perception for dark leadership behaviours of school principals in terms of discreditable behaviours, 55,1% in terms of narcissistic behaviours, 48.6% in terms of self-interested and favoritist behaviours, and 57.6% in terms of total score of dark leadership. It is determined that teachers' perception for dark leadership behaviours of school principals differ significantly in terms of gender, seniority and school type variables. According to the results of the study, it is identified that teachers' perception of organizational power distance is at moderate and high levels. Clustering analysis results demonstrated that 68.6% of the teachers have moderate and high levels of organizational power distance perception in terms of acceptance of power, 33.2% in terms of acquiescence of power, 47.7% in terms of instrumental use of power, and 73.4% in terms of justification of power. Moreover, it is determined that teachers' perception of organizational power distance differs significantly in terms of gender and school type variables. The dimensions of dark leadership are the predictors of instrumental use of power, acquiescence of power and justification of power.

Keywords: leadership, dark leadership, power distance, perception of teacher, school principal

ÖN SÖZ

Okul müdürlerinin karanlık liderlik şeklinde ifade edilen olumsuz liderlik davranışları öğretmenler üzerinde stres, düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti vb. olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, gerek okul müdürleri ve öğretmenlerin karanlık liderlik davranışlarına karşı farkındalık kazanmaları ve kendilerini sorgulama fırsatı bulmaları gerekse üst yönetimlerin okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesinde yol gösterici olması ve gerekli önlemlerin önceden alınması açılarından araştırma önemli görülmektedir. Diğer yandan, öğretmen algılarının bulunulan çevrenin kültürü ve kültürel değerleriyle şekillendiği gerçeğinden hareketle, bu çalışmada bir ilk olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın eğitim alanyazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın her aşamasında bana değerli görüşleri ile katkıda bulunan ve desteğini her zaman yüreğimde hissettiğim değerli danışmanım Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'a tüm emekleri için çok teşekkür ederim. Tez izleme komitesinde yer alarak değerli görüşleri ile çalışmaya katkı sağlayan Prof. Dr. Umut AVCI'ya, Prof. Dr. Vural HOŞGÖRÜR'e, Doç Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR'e ve Doç Dr. Abbas ERTÜRK'e, tez savunma jürisine jüri üyesi olarak katılarak önemli katkılar sunan Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e ve Prof. Dr. Ali SABANCI'ya, lisansüstü eğitim sürecimde bana hep destek olan, emek veren değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a, Prof. Dr. Yahya ALTINKURT'a ve Prof. Dr. C. Ergin EKİNCİ'ye, araştırma sürecinde bana hep destek olan ve değerli görüşleriyle yol gösteren arkadaşlarım Arş. Gör. Dr. Yılmaz İlker YORULMAZ'a, Arş. Gör. Elif ILIMAN PÜSKÜLLÜOĞLU'na ve Dr. İbrahim ÇOLAK'a, çalışmaya katılarak değerli görüşlerini paylaşan tüm öğretmenlere çok teşekkür ederim. Ayrıca, aileme, lisansüstü eğitim sürecimin her anında bana sabır ve anlayış gösteren, desteğini her zaman yüreğimde hissettiğim sevgili eşim E. M. Murat ÖZTEN ile bu süreçte bana sabır ve anlayış gösteren, sevgisiyle bana güç veren güzel kızım Arya ÖZTEN'e sonsuz teşekkürler. Arya'm, yaşama sevincim, herşey senin için...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANI	iv
ÖZET	v
ÖN SÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
EKLER DİZİNİ	xviii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	15
1.3. Araştırmanın Amacı.....	15
1.4. Araştırmanın Önemi	15
1.5. Araştırmanın Varsayımları	17
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	17
1.7. Tanımlar.....	18

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik ve Önemi	19
2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci	20
2.3. Karanlık Liderlik ve Önemi	23
2.4. Karanlık Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci	26
2.5. Karanlık Liderlik Türleri	27
2.5.1. <i>Küçük Tiranlık</i>	28
2.5.2. <i>İstismarcı Yönetim</i>	31
2.5.3. <i>Narsist Liderlik</i>	34
2.5.4. <i>Zehirleyici (Toksik) Liderlik</i>	36
2.5.5. <i>Yıkıcı Liderlik</i>	40
2.5.6. <i>Etik Dışı Liderlik</i>	45
2.6. Okul Yönetiminde Karanlık Liderlik.....	49
2.7. Güç Mesafesi	53
2.7.1. <i>Güç Mesafesi ve Çalışma Hayatı</i>	55
2.7.2. <i>Güç Mesafesi ve Okul Yönetimi</i>	59
2.8. Karanlık Liderlik ile Güç Mesafesi Arasındaki İlişki.....	64
2.9. İlgili Yurt İçi Araştırmalar	66
2.10. İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	78

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	81
-------------------------------	----

3.2. Evren ve Örneklem	82
3.2.1. Araştırmanın Evreni	82
3.2.2. Araştırmanın Örneklemi	83
3.3. Veri Toplama Araçları	85
3.3.1. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi	86
3.3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA)Yönelik Bulgular.....	92
3.3.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizine (DFA)Yönelik Bulgular.....	95
3.3.1.3. Ölçeğin Güvenirliğine Yönelik Bulgular.....	96
3.3.1.4. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Boyutları.....	98
3.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği.....	101
3.4. Verilerin Toplanması	102
3.5. Verilerin Analizi	102

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Düzeyi.....	104
4.2. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	105
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Düzeyi	108
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	109
4.5. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Üzerindeki Etkisi	111

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma	116
5.2. Sonuç	137
5.3. Öneriler	139
5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	140
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	140
KAYNAKÇA	142
EKLER	164

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. <i>Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Örgütler Arasındaki Temel Farklılıklar</i>	56
Tablo 2. <i>Evrene Yönelik Dağılımlar</i>	82
Tablo 3. <i>Örnekleme Yönelik Dağılımlar</i>	83
Tablo 4. <i>Örnekleme Grubunun Özellikleri</i>	84
Tablo 5. <i>Karanlık Liderlik Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler</i>	86
Tablo 6. <i>Karanlık Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	94
Tablo 7. <i>DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i), R^2 ve t değerleri</i>	95
Tablo 8. <i>Karanlık Liderlik Ölçeği'nin Güvenirliğine Yönelik Analiz Sonuçları</i>	96
Tablo 9. <i>Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları</i>	104
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin Karanlık Liderlik Algılarına Göre Dağılımı</i>	105
Tablo 11. <i>Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması</i>	105
Tablo 12. <i>Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması</i>	106
Tablo 13. <i>Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması</i>	107
Tablo 14. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları</i>	108
Tablo 15. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarına Göre Dağılımı</i>	108
Tablo 16. <i>Örgütsel Güç Mesafesinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması</i>	109
Tablo 17. <i>Örgütsel Güç Mesafesinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması</i>	109
Tablo 18. <i>Örgütsel güç mesafesinin okul türüne göre karşılaştırılması</i>	110
Tablo 19. <i>Gücü Kabullenmenin Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi</i>	111
Tablo 20. <i>Gücü Araçsal Kullanmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi</i>	112

Tablo 21. *Gücü Meşrulaştırmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi* 113

Tablo 22. *Güce Razi Olmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi* 114



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. <i>Karanlık Liderlik Ölçeği'ne ait Scree Plot Grafiği</i>	93
--	----



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

ABD

AFA

DFA

IBM

Açıklamalar

Amerika Birleşik Devletleri

Açımlayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uluslararası İş Makineleri

(International Business Machines)



EKLER DİZİNİ

Sayfa

Ek 1. <i>Karanlık Liderlik Ölçeği'nin DFA Sonucunda Elde Edilmiş Standartlaştırılmış Faktör Yük Değerleri (λ_i) ve Hata Varyanslarına İlişkin Yol Şeması (Path Diagramı)</i>	164
Ek 2. <i>Katılım Kabul Formu</i>	165
Ek 3. <i>Karanlık Liderlik Ölçeği</i>	166
Ek 4. <i>Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği</i>	167
Ek 5. <i>Ölçek Uygulama İzni</i>	168
Ek 6. <i>Etik Kurul İzin Belgesi</i>	169
Ek 7. <i>Araştırma İzni</i>	170

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve temel kavramlarına ait tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Liderlik, geçmişten günümüze sürekli tartışılan ve üzerinde sıklıkla çalışılan kavramlardan biridir. En genel anlamda bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve yönetebilme kapasitesine sahip olmayı ifade eden liderlik kavramının başlangıçta düşünce boyutunda tartışıldığı, ilerleyen zamanlarda ise liderliğin farklı boyutlarını kapsayan birçok araştırma ve buna bağlı olarak yaklaşımın ortaya konulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, günümüzde sosyal bilimler alanında kapsamlı bir liderlik alanyazını bulunduğu söylenebilir (Polat ve Arabacı, 2015).

Alanyazın incelendiğinde liderlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yaklaşımları; liderin fiziksel, kişilik vb. birtakım özelliklerini vurgulayan özellikler yaklaşımı, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları vurgulayan davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği davranışlara ek olarak bu davranışların hangi durum ve ortamlara göre gerçekleştirildiğini ve etkili olduğunu vurgulayan durumsallık yaklaşımı ve son olarak herkes tarafından kabul görmüş, her örgüte ve gruba uygun bir liderlik türünün bulunmamasından hareketle, içinde bulunulan çevreyi, liderlik sürecini ve liderin kişilik özelliklerini bir arada vurgulayarak farklı liderlik türlerini ortaya koyan modern (yeni) yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Ballı ve Çakıcı, 2019; Çetinkaya, 2017; Polat ve Arabacı, 2015).

Liderlik araştırmaları ve yaklaşımları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun etkili, yapıcı, başarılı liderlik üzerinde durduğu ve lideri etkili kılan veya başarıya götüren unsurlara odaklandığı görölmektedir (Ballı ve Ballı Koca, 2017; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Higgs, 2009; Kelloway, Mullen ve Francis, 2006). Bu bağlamda, liderlikte modern (yeni) yaklaşımlar çerçevesinde; etik, demokratik, dönüşümcü, karizmatik vb. liderlik türleri (Başar, Sıgır ve Basım, 2016; Polat ve Arabacı, 2015) ile Polat ve Arabacı'nın (2015) "daha yeni yaklaşımlar" adı altında sınıflandırdığı kolaylaştırıcı, kuantum, otantik, dağıtımcı, sanal vb. liderlik türleri liderliğin olumlu yönlerini öne çıkaran yaklaşımlara örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımlarda, liderlerin örgüt ve çalışanları veya takipçileri için hep olumlu sonuçlar üretecekleri düşüncesinden hareketle en basit anlamda mükemmel lideri tanımlamak ve geliştirmek üzerinde durulduğu söylenebilir.

Diğer yandan son yıllarda örgütsel davranış alanında örgütlerin karanlık yönü üzerine odaklanan araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütün en önemli kaynağı olan bireyin sergileyeceğı olumsuz tutum ve davranışların örgütteki yansımaları şeklinde ifade edilen bu araştırmalara 1990'lı yıllardan itibaren daha fazla ağırlık verildiğı görölmektedir (Eğın, Binboğa ve Gülova, 2018). Bu araştırmalar kapsamında bireysel düzeyde olumsuz lider tutum ve davranışları da tanımlanmaya ve liderliğin karanlık yönünü oluşturan unsurlar ele alınmaya başlanmıştır (Başar ve diğerleri, 2016).

Uluslararası alanyazında liderliğin karanlık yönünü ifade eden "*karanlık liderlik*" [*dark leadership*] kavramının gelişim sürecine katkı sağlayan ilk bilim insanı Conger'a (1990) göre, liderlerin sahip oldukları üç beceri alanı örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir. Liderin stratejik vizyonu, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ile genel yönetim uygulamaları olmak üzere üç grupta toplanan bu alanlar, liderliğin karanlık yönünü oluşturmaktadır (Conger, 1990). Başar ve diğerleri (2016) tarafından da belirtildiğı üzere, alanyazında karanlık liderliğin varlığını açıklamaya yönelik ilk görüşleri kapsaması bakımından Conger'ın (1990) araştırması önemini korumaktadır.

Uluslararası alanyazında karanlık liderliğı ele alan bir diğer araştırma ise McIntosh ve Rima'ya (2013) aittir. McIntosh ve Rima (2013) 1997 yılında kaleme aldıkları "*Overcoming the Dark Side of Leadership*" [*Liderliğin Karanlık Yönü ile Başa Çıkma*] adlı çalışmada, daha çok liderin kişilik özellikleriyle ilişkilendirdikleri karanlık liderliğı; bireyleri başarıya götüren veya tam tersine becerilerini baltalayan içsel dürtüler, zorunluluklar, güdüler veya işlevsel bozukluklar şeklinde tanımlamışlardır. Liderliğin

karanlık yönü yaşam boyu süren deneyimler yoluyla yavaş yavaş gelişmekte ve sıklıkla hayal kırıklığı veya öfke anlarında ortaya çıkmaktadır (Gillaspie, 2009; McIntosh ve Rima, 2013). Bununla birlikte, McIntosh ve Rima (2013) liderlerin kişiliklerindeki karanlık yönlerin neden olduğu davranışları incelemişler ve bu inceleme sonucunda beş farklı liderlik türü ortaya koymuşlardır. Bunlar özetle: işkolik, yargılayıcı, otokratik, çevresini baskı altına alarak her işin mükemmel bir şekilde yerine getirilmesine odaklanan ve üstlerinden sürekli onay bekleyen zorlayıcı lider; kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini kullanma eğiliminde olan, empati kurmaktan yoksun, kibirli, başarılarını abartma eğiliminde olan narsist lider; şüpheli, muhalif, kaygılı ve kıskanç, kendisine ve başkalarına güvenmeyen paranoyak lider; çevresini ve iş süreçlerini sürekli kontrol altında tutmaya çalışan, sorunlarla yüzleşmek yerine onları örtbas ederek dengeyi sağlamaya çalışan, çatışmaları yönetemeyen duygusal bağımlı lider ile inatçı, sürekli şikayet eden, sinirli ve memnuniyetsiz, aşırı duygular göstermeye eğilimli, değişken pasif-agresif liderdir (Ballı ve Çakıcı, 2016; Gillaspie, 2009; Kayalar ve Arslan, 2011; McIntosh ve Rima, 2013; Weaver ve Yancy, 2010). McIntosh ve Rima (2013) özellikle narsist liderlik türünün en sık araştırılan liderlik türü olduğunu ancak yukarıda sayılan diğer karanlık liderlik türlerinin de örgütsel kargaşaya neden olma potansiyeline sahip olduklarını öne sürmüşlerdir.

Uluslararası alanyazın incelendiğinde, tarihsel süreç içinde olumsuz liderlik davranışlarının işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi farklı alanlardan bilim insanlarının ilgisini çekmeye devam ettiği ve liderliğin karanlık yönünü oluşturan unsurları ortaya çıkarmaya yönelik araştırmaların yürütüldüğü görülmektedir (Başar ve diğerleri, 2016). Bu bağlamda, Ashforth (1994, 1997) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada bir karanlık liderlik türü olarak “*küçük tiranlık [petty tyranny]*” kavramını ortaya koymuştur. Ashforth (1994, 1997), bu araştırma ve sonraki araştırmalarında, gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve onları sindirerek kullanan, aynı zamanda kaprisli hatta kindar yöneticileri “Küçük Tiran” şeklinde tanımlamıştır. Küçük tiranlık altı davranış temelinde açıklanmıştır. Bu davranışlar özetle; keyfi kararlar verme ve kendini büyük görme, çalışanlarını küçümseme, düşüncesizlik, kendi düşüncelerini zorla kabul ettirme, çalışanlarının inisiyatif almalarına engel olma ve daha fazla yetki sahibi olmamaları için onları yetiştirmeme ile keyfi cezalandırmadır (Ashforth, 1994, 1997). Bu bağlamda, Ashfort (1994, 1997) alanyazın araştırmaları sonucunda küçük tiranlığın çalışanlar üzerinde: lider desteğinde düşüş; yüksek düzeyde hayal kırıklığı, stres

ve ters tepki; yüksek düzeyde çaresizlik ve işe yabancılaşma; düşük özgüven ve düşük performans ile çalışılan birime olan bağlılıkta düşüş olmak üzere beş etkisi olduğunu öne sürmüştür.

Diğer yandan, Tepper (2000), Ashfort'un (1994, 1997) araştırmalarıyla da ilişkilendirerek farklı bir yapı geliştirmiş ve bu yapıyı "*istismarcı yönetim [abusive supervision]*" şeklinde tanımlamıştır. İstismarcı yönetim, fiziksel temas hariç çalışanların kendilerine yöneticilerin sürekli olarak ne düzeyde düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlar sergilediklerine yönelik algıları şeklinde ifade edilmiştir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim, çalışanları herkesin içinde eleştirmek, çalışanlara öfkelenmek ve bağırarak, çalışanlara kaba davranmak, çalışanları görmezden gelmek, çalışanları haksız yere suçlamak, çalışanları bazı işleri yapmaya zorlamak, çalışanlara tek başına veya toplu olarak hakaret etmek gibi olumsuz yönetici davranışları şeklinde tezahür etmektedir (Bies ve Tripp, 1996). Bu olumsuz davranışlar değerlendirildiğinde, istismarcı yöneticilerin hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, Tepper (2000) istismarcı yönetimin çalışanlarda iş ve yaşam doyumsuzluğu, yüksek işten ayrılma niyeti, iş/aile çatışmaları ile yoğun strese yol açtığını belirtmiştir.

Alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri ise "*narsist liderlik [narcissistic leadership]*" tir (McIntosh ve Rima (2013). Narsist liderlik, en genel anlamda aşırı özgüvenli, kendini beğenmiş, benmerkezci liderlerin örgütün ihtiyaç ve çıkarlarını kendi bencil ihtiyaç ve inançlarına göre değiştirmeye yönelik sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Stein, 2013). Narsist liderlik kapsamında olumsuz liderlik davranışları da özetle; sürekli güç elde etme ihtiyacı ile çevresini kontrol altında tutma arzusu, farklı görüşlere tahammül edememek ve sadece kendi doğrularını dayatmak, çalışanlarına güvenmemek ve onların gerçek niyetlerine yönelik sürekli şüphe duymak, gücünü kaybetme korkusu nedeniyle çevredeki insanlara duyulan kıskançlık, karizma ve güçlü imaj nedeniyle örgütsel amaçları görmezden gelmek, gerçek amaçlarını saklamak ve amaca ulaşana kadar takipçilerine veya çalışanlarına farklı sözlerde bulunarak onları oyalamak, sürekli övgü peşinde koşmak, çevresindekilerle kişisel çıkarlarına dayalı ilişkiler kurmak, empati yoksunluğu, kimsenin görüşüne başvurmamak, özellikle çalışanların başarısızlığına tahammül edememek ve onlara karşı katı tutum ve davranışlar sergilemek, duygularını ifade etmekten kaçınmak ve kendini insanlardan soyutlamak şeklinde sıralanmaktadır (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018). Narsist liderliğin olumsuz sonuçları ise; alanyazında özetle karar alma sürecinde

riskli ve tutarsız davranışlar, performansın sürdürülebilirliğini sağlayacak bir örgüt iklimini bozmak, zorbaca davranışlar, zorlama ve psikolojik baskı gibi yollarla çalışanlara ve başkalarına zarar vermek, çalışanların lidere ve örgüte güvenini sarsmak ile düşük örgütsel bağlılık şeklinde yer almaktadır (Ouimet, 2010).

Alanyazında son yıllarda sıklıkla yer alan bir diğer olumsuz liderlik türü de “*zehirleyici (toksik) liderlik [toxic leadership]*”tir. Zehirleyici (toksik) liderlik kavramı, davranışlarının ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerinin etkisiyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara hatta liderlik ettikleri topluma ciddi ve kalıcı zararlar veren liderleri işaret etmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Schmidt (2008) yapmış olduğu araştırmada zehirleyici (toksik) liderleri, çalışanları umursamayan, kendilerini sürekli ön plana çıkaran, empati yoksunu, çalışanları tehdit veya baskı yoluyla bunaltarak kendilerine boyun eğmelerini sağlayan, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, yüksek egoya sahip narsist bireyler şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, Schmidt (2008) araştırmasında zehirleyici (toksik) liderliğin narsisizm, istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemezlik olmak üzere beş boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Zehirleyici (toksik) liderliğin olumsuz sonuçları ise; özetle stres, yüksek işten ayrılma niyeti, örgüt ikliminin bozulması, düşük iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel sinizm şeklinde sıralanabilir (Çetinkaya, 2017).

Diğer yandan, zehirleyici (toksik) liderlik türünü takiben yapılan araştırmalarda, bir dizi bilim insanı bir diğer karanlık liderlik türü olan “*yıkıcı liderlik [destructive leadership]*” kavramına dikkati çekmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu bağlamda, Einarsen ve diğerlerine göre (2007), yıkıcı liderlik, yönetici konumuna sahip lider tarafından örgütün amaçları, işleyişi ve kaynakları ile çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumu veya esenliğini sabote etmek veya baltalamak yoluyla örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden ve sürekli sistematik bir şekilde sergilenen davranışlardır. Padilla ve diğerleri (2007) ise karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceği düşüncesinden hareketle yıkıcı liderlik kavramını, sistem yaklaşımıyla da tutarlı bir şekilde, lider, takipçiler ve çevreden oluşan “*zehirli üçgen [toxic triangle]*” şeklinde tanımladıkları bir yapı temelinde ele almışlardır. Yıkıcı liderlik, zehirli üçgen yapısını oluşturan lider, takipçiler ve çevrenin birbirlerini beslemeleri sonucunda varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Padilla ve diğerleri, 2007). Yıkıcı liderliğin olumsuz sonuçları ise; özetle düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, stres, yüksek işten ayrılma niyeti şeklinde vurgulanmaktadır (Sezici, 2016).

Bununla birlikte, liderlerin etik dışı davranışları örgütlerde özellikle kötü yönetimin en ciddi nedenlerinden biri sayılmaktadır. Bu bağlamda, Brown ve Mitchell'a göre (2010), "*etik dışı liderlik [unethical leadership]*", liderlerin yasa dışı ve/veya ahlaki standartları ihlal edici ve takipçilerine etik dışı davranışlarını destekleyen yapı ile süreçleri dayatıcı yönde sergiledikleri davranışlar ve aldıkları kararlardır. Bu tanıma göre, liderler etik dışı davranışlarda bulunmaksızın takipçilerinin bu tür davranışlarını da destekleyebilirler (Lasakova ve Remisova, 2015). Lasakova ve Remisova (2015) ise, etik dışı liderliği, bir bütün olarak bireylere, örgütlere ve/veya topluma kasıtlı veya kasıtsız şekilde zarar veren ve sürekli etki eden aktif veya pasif bir süreç şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, liderin kasıtsız da olsa bir diğerine zarar vermesi etik dışı davranış şeklinde kabul edilmektedir.

Etik dışı liderlik sürecinde; etik ilkeleri ihlal edici davranışlar sergilenmektedir, etik dışı davranış destekleyen veya mümkün kılan bir çalışma ortamı yaratılarak örgüt kasıtlı olarak yönetilmemektedir, kişisel çıkarlar her şeyin üstünde tutulmaktadır, örgüt için belirlenen kurallar uygulanmamaktadır, liderin mesleğindeki yetersizliği örgütsel amaçlara ulaşılmasını engelleyebilmektedir (Lasakova ve Remisova, 2015). Etik dışı liderlik, örgütün amaçlarına olduğu kadar çalışanlarına da zarar vermektedir. Bu bağlamda, etik dışı liderliğin çalışanlar üzerinde endişe, çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, düşük iş doyumu, lidere karşı güven kaybı, işe yabancılaşma gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Lasakova ve Remisova, 2015).

Buraya kadar uluslararası alanyazında yer alan araştırmalar ışığında sıklıkla gündeme gelen olumsuz liderlik davranışları ve tanımlamaları tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanmıştır. Araştırmacılar, olumsuz liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alarak birbirleriyle de ilişkili bir dizi karanlık liderlik türü ortaya koymuşlardır (Lasakova ve Remisova, 2015). Bu açıklanan davranışlar ve tanımlamalar bir arada değerlendirildiğinde, bir bütün olarak liderliğin karanlık yönünü ifade etmekte ve karanlık liderliği tanımlamaktadırlar (Başar ve diğerleri, 2016; Higgs, 2009; Semann ve Slaterry, 2009). Uluslararası alanyazın incelendiğinde, bir yandan karanlık liderliği açıklamaya yönelik araştırmaların devam ettiği görülmektedir (Braun, Kark ve Wisse, 2018; Heppell, 2011; Higgs, 2009; Thoroughgood ve Padilla, 2013). Diğer yandan, karanlık liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçları araştırmalar ışığında irdelenmektedir. Örneğin; karanlık liderliğin örgütsel bağlılık (Gillaspie, 2009; Weaver ve Yancy, 2010), örgütsel yenileşme (Henriques, Curado, Jeronimo ve Martins, 2019), çalışan yaratıcılığı

(Liu, Liao ve Loi, 2012), işten ayrılma niyeti (Gillaspie, 2009; Weaver ve Yancy, 2010), iş doyumu (Reed ve Bullis, 2009) ve çalışan esenliği (Webster, Brough ve Daly, 2016) üzerinde olumsuz sonuçları olduğu bir dizi araştırmayla ortaya konulmuştur.

Ulusal alanyazında ise karanlık liderlik ile ilgili araştırmaların son on yıldır yürütülmeye başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, karanlık liderlik davranışları hakkında yapılan ilk araştırmalardan birinde Başar ve diğerleri (2016), fenomenolojik bir yaklaşımla işyerinde liderliğin karanlık yönünü oluşturan davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, çalışanların bu davranışlardan nasıl etkilendiğini ve çalışanların bu davranışlara nasıl tepki verdiğini Türkiye bağlamında incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, karanlık liderlik davranışları; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere dört tema altında açıklanmıştır (Başar ve diğerleri, 2016). Başar (2019, 2020) ise doktora tezinde 2016 yılında yürütülen araştırmadan yola çıkarak iş yerlerinde liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkiye çalışanın karanlık liderlik algısının aracılık edip etmediğini araştırmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre de liderin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar boyutlarından oluşan karanlık davranışlarının çalışanın tükenmesine yol açtığı ve liderin kişilik özellikleri ile sergilemiş olduğu karanlık davranışlar arasında önemli ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, araştırma kapsamında 2016 yılında Başar ve diğerleri tarafından tanımlanan karanlık liderlik yapısı işlemselleştirilerek bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere üç boyuttan oluşan özgün bir işyerinde karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmiştir (Başar, 2019, 2020).

Diğer yandan, McIntosh ve Rima (2013) tarafından geliştirilen zorlayıcı, narsist, paranoyak, duygusal bağımlı ve pasif-agresif liderlik türleriyle ilişkili olarak Gillaspie (2019) tarafından düzenlenen ölçek kullanılarak ulusal düzeyde karanlık liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalarda karanlık liderliğin işten ayrılma niyeti (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklı, 2010, akt. Ballı ve Çakıcı, 2016), duygusal bağlılık (Kayalar ve Arslan, 2011), örgütsel bağlılık (Ballı ve Çakıcı, 2016), örgütsel etik iklim (Ballı ve Koca Ballı, 2017), örgütsel sessizlik ve iş doyumu (Zengin, 2019) üzerinde olumsuz sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Ballı ve Çakıcı (2016) yapmış oldukları araştırmada, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Okan (2018) ise yüksek lisans tezinde liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak liderin karanlık yönlerini çalışan algısı üzerinden ölçmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, işletme alanında çalışan algılarına göre altı boyuttan oluşan bir karanlık liderlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek boyutları, bu araştırmanın önceki bölümlerinde açıklanan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsist liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik ve etik dışı liderlik türlerinden oluşmaktadır.

Diğer yandan, kültürel unsurların bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu gerçeğinden hareketle, liderlik ile kültür arasındaki ilişkinin bilim insanlarının dikkatini çektiği ve araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Karanlık liderlik ile kültür arasındaki ilişki bağlamında ise alanyazın ışığında şu saptamalarda bulunmak mümkündür. Karanlık liderlik davranışları çalışanların bu davranışları algılama şekillerine göre ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, karanlık liderlik davranışlarının olumsuz etkilerine maruz kalan her çalışan bu davranışlara aynı düzeyde tepki vermemektedir (Tepper, 2017). İçinde bulundukları çevrenin kültürel değerleri çalışan algılarının şekillenmesinde önemli bir role sahiptir (Padilla ve diğerleri, 2007). Nitekim Hofstede'ye göre (1980), kültür ve kültürel değerler, bir toplumda bireylerin motivasyonlarını, iş değerlerini, ast üst ilişkilerine bakış açılarını, beklentilerini, algılarını ve buna bağlı olarak davranışlarını şekillendiren önemli bir olgudur.

Liderlerin sergiledikleri davranışların veya takipçilerin etkili buldukları liderlik davranışlarının kültürel değerlere göre nasıl farklılaştığını inceleyen kültürlerarası araştırmalara yönelik alanyazın incelendiğinde, mevcut araştırmaların çoğunun öncelikle kültürel boyutların incelenmesi ve tanımlanması, sonrasında da bu boyutların farklı bağlamlarda ve ülkelerde geçerli liderlik türleri ve davranışlarının tanımlanmasına odaklandıkları görülmektedir (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Örneğin, Ardichvili ve Kuchinke (2002) tarafından altı ülkedeki (Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri) liderlik davranışlarının birbirlerinden nasıl farklılaştığını bulmaya yönelik yürütülen karşılaştırmalı araştırmada, her ülkede geçerli liderlik davranışlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu ve bu farklılaşmanın ana nedeninin kültür olduğu öne sürülmüştür. Bu araştırmada Hofstede (1984, 2011) tarafından geliştirilen ulusal kültür modeli ve boyutları kullanılmıştır (Akt. Goolaup ve Ismayilov, 2011). Nitekim alanyazın tarandığında, Hofstede tarafından geliştirilen ulusal kültür modeli ve boyutlarının en sözü geçen ve yaygın şekilde kullanılan model ve boyutlar olduğu görülmektedir (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Bu bağlamda, model düşük veya

yüksek güç mesafesi, toplulukçuluğa karşı bireycilik, dişillığe karşı erillik, belirsizlikten kaçınma, kısa vadeli veya uzun vadeli yönelim ile kısıtlamaya karşı hoşgörü boyutlarından oluşmaktadır (Hofstede, 1984, 2010, 2011).

Araştırmacılar tarafından yukarıda belirtilen boyutlardan biri veya çoğu genelde çeşitli kültürlerarası liderlik araştırmalarında kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak liderlik türleri ve davranışlarının belirlenmesinde diğer boyutlar eşit düzeyde önemli olmalarına rağmen, güç mesafesi boyutunun liderler ve astlar arasındaki ilişkileri doğrudan incelemesi ve diğer boyutlara göre örgüt yapısı ve süreçlerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi açılarından en belirleyici gösterge olduğu öne sürülmektedir (Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate ve Bautista, 1997; Goolaup ve Ismayilov, 2011; Smith, Peterson ve Schwartz, 2002). Dickson, Hartog ve Mitchelson'a (2003) göre de, güç mesafesi kültürlerarası liderlik araştırmalarında derinlemesine inceleme yapılmasına olanak sağlayan en etkili kültürel boyutlardan biridir. Lider, gücü yoluyla çalışanlarına veya takipçilerine etki eden kişidir, ancak liderin kullandığı güç orantısızdır. Bu bağlamda, en genel anlamda gücün bu eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul görme derecesini irdeleyen güç mesafesi boyutu çalışanların lider davranışlarına yönelik algılarını ve buna göre de tutum ve davranışlarını şekillendireceği için liderlik ile doğrudan ilişkilidir (Dickson ve diğerleri, 2003). Benzer şekilde, Lin, Wang ve Chen'e göre (2013), güç mesafesi örgütlerde çalışanların statü, otorite ve güce yönelik değerleriyle ilgilenmektedir. Bu nedenle, farklı derecelerde güç mesafesi algılarına sahip çalışanlar lider davranışlarına karşı farklı bakış açılarına sahip olacaklar ve bu davranışlara farklı tepki göstereceklerdir. Buna göre, karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların algıları ve buna bağlı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar, sahip oldukları güç mesafesi algılarına göre farklılık gösterebilir. Nitekim yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin ya hiç olmadığı ya da sınırlı düzeyde olduğu, astların inisiyatif almalarına izin verilmediği, astların yöneticilerine kayıtsız şartsız itaat etme eğiliminde olduğu, kararların yöneticiler tarafından tek başına alındığı ve çalışanlar tarafından sorgulanmadan uygulandığı, etik dışı davranışların görmezden geldiği belirlenmiştir (Khatrı, 2009). Yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanlar ise maruz kaldıkları karanlık liderlik davranışlarını kendilerine yapılan bir haksızlık olarak görmeyerek bu olumsuz davranışları normal karşılayabilmekte, yöneticilerinin konumları gereği ayrıcalıklı oldukları, bu davranışların yöneticilerin güç ve yetkilerini kullanma şekli olduğu, çalışanların bu davranışları hoş

görmesi gerektiği vb. kendilerini ikna edebilecek mazeretler üreterek veya itiraz ettiklerinde kendilerinin zarar göreceklere yönelik kaygıları nedeniyle bu tür davranışları hoş görebilmektedirler. Diğer yandan, çalışanlar ve yöneticilerinin birbirilerini eşit olarak gördükleri düşük güç mesafesine sahip örgütlerde güç dağılımı daha dengeli olup; sorumluluk tüm kademelere dağıtılmıştır. Yöneticilere ayrıcalık tanınması hoş karşılanmaz, ayrıcalıklarla birlikte statü sembollerine de önem verilmez. İdeal yönetici her işin altından kalkan bu nedenle de saygı duyulan bir demokrat olarak görülmektedir. Çalışanlar ve yönetici arasında iki yönlü, daha yakın bir iletişim bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına karar alma sürecinde danışmakta, çalışanlar karar verme sürecine katılmakta, görüşlerini demokratik bir yönetim anlayışı içinde ifade edebilmekte, hatta yöneticileriyle ters düşebilmektedirler (Hofstede, G, Hofstede, G. J. ve Minkov, 2010). Bu nedenle de karanlık liderlik davranışlarının düşük güç mesafesi algısına sahip çalışanlar için kabul edilemez ve örgüt içinde hoş görülemez olduğu söylenebilir. Tüm bu değerlendirmelerden hareketle, çalışanların güç mesafesi algılarının yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasında bir ilişki olduğu varsayımından hareketle, güç mesafesi bu araştırmanın diğer değişkenini oluşturmuştur.

Güç mesafesi ile karanlık liderlik arasındaki ilişki bağlamında uluslararası alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise; Tepper (2000, 2007) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ile güç mesafesinin ilişkilendirildiği araştırmalar dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, Lian, Ferris ve Brown (2012) yaptıkları araştırmada güç mesafesi algısı yüksek çalışanların istismarcı davranışları kendilerine yapılan bir haksızlık olarak görmediklerini ve kendi davranışlarını istismarcı yöneticinin davranışlarına göre biçimlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (Akt. Martinko ve diğerleri, 2013). Diğer yandan, Lin, Wang ve Chan (2013) tarafından yapılan araştırmada, istismarcı yönetim ile çalışanların psikolojik sağlığı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi olduğu, Hussain ve Sia (2017) tarafından yapılan araştırmada ise istismarcı yönetim ile çalışanların sapkın davranışları arasındaki ilişkide güç mesafesinin anlamlı yönde düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir. Hussain ve Sia (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları da benzer şekilde, yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanların hiyerarşik yapıyı ve eşitsizlikleri kabul etmeleri, bununla birlikte yöneticilere karşı sonsuz itaat duymaları gibi nedenlerle yöneticilerin

istismarcı davranışlarına daha düşük düzeyde tepki verdiklerini hatta kimi zaman bu davranışları normal karşıladıklarını göstermiştir. Yine, Akhtar ve Shaukat (2016) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesi yüksek bir ülke olan Pakistan’da küçük tiranlık davranışları sergileyen liderlerin bir rol model olarak görüldüğü için çalışanlar tarafından bu liderlerin davranışlarının normal karşılandığını dolayısıyla güç mesafesi yüksek toplumlarda küçük tiranlık davranışlarının işe yabancılaştırma üzerinde bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir.

Benzer şekilde, ulusal alanyazında de Tepper (2000, 2007) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ile güç mesafesinin ilişkilendirildiği iki araştırma dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, Sakal ve Yıldız (2015) tarafından yapılan çalışmada, istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici role sahip olmadığı, Bolat ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada ise istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve lider-üye etkileşimi ile güç mesafesinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Karanlık liderlik ile güç mesafesi boyutuna yönelik dile getirilen tüm olguların eğitim örgütleri için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. En temel eğitim örgütleri olarak okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin birincil düzeyde yönetilmesi sorumluluğu okul müdürlerine aittir. Taymaz’a göre (1986), okul müdürü; bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olmak durumundadır. Bununla birlikte, günümüzde bir öğretim lideri olarak okul müdürlerinin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişime önem verme, bireylerarası iletişim ve işbirliğini geliştirme, çevresiyle iyi ilişkiler kurabilme, büyük resmi görebilme gibi birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Balcı, 2007). Dolayısıyla, günümüz okul yönetiminde sadece makama dayalı yasal güç kullanan klasik müdürler yerine çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip okul liderlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Kullandıkları güç ve liderlik davranışları bakımından okul müdürlerinin okulun çalışanları özellikle de eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden birincil düzeyde sorumlu öğretmenler üzerinde ise önemli düzeyde etkisi bulunduğu ifade edilebilir. Özellikle etkili okul müdürlerinin öğretmenler ile karşılıklı güven, saygı, açıklık ve anlayışa bağlı olumlu ilişkiler geliştirdikleri, öğretmenlerle rahatlıkla iletişim kurabildikleri, karar verebildikleri, sorunlara çözüm yolu bulabildikleri ve çatışmaları yönetebildikleri ortamlar sağladıkları, öğrenme ve öğretme üzerinde işbirliğine odaklandıkları,

öğretmenleri eleştiri ve sorgulamaya teşvik ettikleri araştırmalarla ortaya konulmuştur. Okul müdürleri ile öğretmenler arasında güçlü olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde okul müdürlerinin sayılan liderlik davranışları ile bunlara bağlı tutum ve değerlerinin önemi yadsınamaz, dahası okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki saygılı ve yapıcı ilişkilerin, öğrenci başarısı ve okul gelişiminde önemi büyüktür (Blase ve Blase, 2002).

Ulusal alanyazın incelendiğinde; Türkiye’de okul müdürlerinin liderlik davranışları bağlamında çoğunlukla dönüşümcü, etkileşimci, etik, öğretimsel, demokratik, kültürel liderlik gibi liderliğin olumlu yönlerini ön plana çıkaran liderlik türlerinin incelendiği anlaşılmaktadır (Özgözü ve Altunay, 2016; Sarier, 2013). Ancak bu araştırmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı üzere, liderlik sadece olumlu yönleriyle anılan bir olgu değildir. Yapılan araştırmalarda, liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışlarının da göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur. Okulların girdisi ve çıktısı insan olan dinamik yapısı dikkate alındığında; öğretmenler üzerinde stres, düşük iş doyumunu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek karanlık liderlik davranışları, eğitim öğretim faaliyetlerini baltalayarak uzun vadede olumsuz toplumsal sonuçlar doğurabilir. Nitekim özellikle son yıllarda ulusal alanyazında istenmeyen okul müdürü davranışlarına yönelik çalışmalar incelendiğinde, öğretmenler ve okul müdürleri arasında yaşanan sorunları işaret eden araştırma bulgularına rastlamak mümkündür. Örneğin, Argon (2016), Demirtaş ve Demirbilek (2019), Gündeyerli ve Aypay (2021) ile Kahraman (2020) tarafından yapılan nitel araştırmalarda görüşülen öğretmenler okul müdürlerinin çıkarları doğrultusunda arkadaşlık, akrabalık, siyasi düşünce, sendikal birliktelik, cinsiyet gibi kriterleri dikkate alarak öğretmenler arasında ayırım yaptıklarını, ders programı veya nöbet çizelgesinin düzenlenmesi, ödül-ceza süreci, kaynakların ve görevlerin dağıtımını gibi uygulamalarda öğretmenlere karşı kayırmacı davrandıklarını belirtmişlerdir. Özdemir ve Orhan (2018) ile Akbaş ve Cemaloğlu (2019) tarafından yapılan nitel araştırmalarda da benzer şekilde “ayrımcılık yapma” öğretmenlerin en çok rahatsızlık duyduğu bir başka ifadeyle istenmeyen okul müdürü davranışları arasında ilk sırada yer almıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan her öğretmen bu davranışlara aynı düzeyde tepki vermeyebilmektedir. Bu durumun nedeni, öğretmenlerin okulda kullanılan güç

kaynaklarının niteliğini, gücün eşit olmayan dağılımını, eşitsizlikleri ne düzeyde benimsediklerini ve kabul gördüklerini ortaya koyan güç mesafesi algılarıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010). Buna göre de öğretmenlerin güç mesafesi algılarının okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilediği söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde; eğitim alanında yapılan karanlık liderlik araştırmalarının ise sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu noktada uluslararası alanyazında dikkati çeken araştırmalardan biri Blase ve Blase (2002) tarafından okul müdürlerinin istismarcı davranışları ile bu davranışların öğretmenler üzerindeki yıkıcı etkilerinin öğretmen algılarına göre incelendiği nitel araştırmadır. Yakın zamanda yapılan araştırmalardan bir diğeri ise Samier ve Milley'e (2018) aittir. Bu araştırmada, zayıf veya zehirleyici liderlik ve yönetim uygulamaları üzerinden "kötü yönetim" kavramı incelenmiştir (Samier ve Milley, 2018, akt. Harris ve Jones, 2018). Ayrıca, yine yakın zamanda Şili'de Aravena (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları üzerinde çalışılmış ve ilkokullarda sıklıkla rastlanan yıkıcı liderlik davranışları ortaya konulmuştur.

Ulusal alanyazında ise okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiler ile okul müdürlerinin etik dışı davranışlarının incelendiği araştırmalar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015, Katip, 2019). Diğer yandan, ulusal alanyazında yakın zamanda eğitim alanında istismarcı yönetim ile ilgili olarak yapılan iki araştırmadan söz edilebilir. Bu araştırmalardan birinde, Demirkasımoğlu (2018) tarafından istismarcı yönetim ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin işten geri çekilme ve öç alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre de, istismarcı yönetimin düşük düzeyde de olsa öğretmenlerin işten geri çekilme ve öç alma davranışları üzerinde etkisi olduğu, istismarcı müdür davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin motivasyonlarında düşme olduğu, işten geri çekilme ve öç alma davranışlarını gösterme eğilimlerinin arttığı, bu eğilimlerin erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere göre daha fazla görüldüğü, ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre işten geri çekilme ve öç alma davranışlarını gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Demirkasımoğlu'na göre (2018) batı kültürüyle karşılaştırıldığında özellikle yüksek güç mesafesine sahip ve toplulukçu bir ülke olan Türkiye'de öğretmenlerin istismarcı müdür davranışlarına yönelik algıları batıdan farklı bir bağlamda incelenmeye değer bir konu olarak dikkati çekmektedir.

Benzer şekilde, istismarcı yönetim ile öğretmenlerin işten öç alma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırmada da liselerde görev yapan öğretmenlerin ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin davranışlarını daha yüksek düzeyde istismar şeklinde algıladıkları, istismarcı yönetim ile öğretmenlerin işten öç alma davranışları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Taşkın, 2019).

Bununla birlikte, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından öğretmen algılarına göre sadece okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek dışında eğitim alanında okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir ölçeğe rastlanmamıştır. Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ölçek tek bir karanlık liderlik türünü ele alarak okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlamış ve ölçek geliştirme sürecinde ilköğretim ve ortaokul öğretmenleriyle çalışılmıştır. Bunun yanı sıra “Toksik Liderlik Ölçeği”nin geliştirilmesi sürecinde sadece alanyazın taraması yapılarak madde havuzu oluşturma yoluna gidilmiş ve bu süreçte büyük oranda Schmidt (2008) tarafından geliştirilen beş boyutlu yapıya sahip ölçekten faydalanılmıştır (Çelebi ve diğerleri, 2015). Bu bağlamda, tutum ve davranışların kültürden kültüre değişebildiği ve farklı algılandığı gerçeği ile alanyazında okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir ölçeğin de bulunmaması hususları değerlendirildiğinde, eğitim alanına da katkı sağlama düşüncesi ile Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirmenin yerinde olacağı kanısına ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının araştırmacı tarafından eğitim alanına özgü geliştirilecek karanlık liderlik ölçeği aracılığıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, Başar ve diğerleri (2016), Higgs (2009) ile Semann ve Slattery (2009) tarafından bir bütün olarak liderliğin karanlık yönünü ifade ettiği ve karanlık liderliği tanımladığı öne sürülen karanlık liderlik türlerini bir çatı altında toplayan bu araştırmanın eğitim alanında karanlık liderliğe yönelik kapsamlı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan alanyazın incelendiğinde, eğitim alanında okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanarak araştırmanın bulgularıyla da alana katkı sağlaması beklenmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları örgütsel güç mesafesi algılarını yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde en genel anlamda çalışanları yönlendirecek ve onları ortak amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirebilecek liderlere duyulan ihtiyaçtan dolayı liderliğin sıklıkla araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, geçmişten günümüze liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun, liderliğin aydınlık yönü şeklinde ifade edilebilecek etkili, başarılı, yapıcı liderlik üzerinde durdukları ve olumlu liderlik davranışlarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar, liderliğin sadece olumlu yönleriyle anılan bir olgu olmadığını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalarda, liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz

liderlik davranışlarının da göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde yaratabileceği stres, düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti vb. olumsuz sonuçlar, uzun vadede okullarda sunulan eğitimin kalitesi bağlamında olumsuz toplumsal sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre ortaya konulması, gerek okul müdürlerine anılan davranışları hakkında farkındalık kazandırılarak kendilerini sorgulama fırsatı sunulması gerekse üst yönetimlere okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesinde yol gösterici olması ve gerekli önlemlerin önceden alınması açılarından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin maruz kaldıkları veya tanık oldukları karanlık liderlik davranışları tanımaları ve gerekli tepkileri gösterebilmeleri açısından da bu araştırmanın yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan, bu çalışmada örgütsel güç mesafesi de ele alınmıştır. Güç mesafesinin kültürlerarası liderlik araştırmalarında derinlemesine inceleme yapılmasına olanak sağlayan en etkili kültürel boyutlardan biri olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, güç mesafesi kültürü, çalışanların örgütsel davranışlarını, örgüte ve topluma yönelik sorunları anlamak ve açıklamak için kullanılabilecek önemli bir değişkendir (Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz, 2018). Güç mesafesi, çalışma ortamlarında güç kullanımının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve davranışlarına nasıl etki ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışan-yönetici ilişkilerinin niteliğini ortaya koyması açısından değerli görülmektedir. Nitekim düşük güç mesafesine sahip eğitim kurumlarında okul müdürleri ile öğretmenler arasında daha kaliteli ve verimli ilişkilerin yürütüleceği söylenebilir. Türkiye, Hofstede (2010) tarafından yapılan çalışmada güç mesafesi indeksinde 74 ülke arasında 66 puanla 32. sırada güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır. Türkiye’de yapılan araştırmaların Hofstede’in (2010) yapmış olduğu ve Türkiye’nin de dâhil olduğu bu araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Nitekim Türk kültüründe var olan hiyerarşik toplumsal yapı özelde okullarda öğretmen ve yönetici ilişkilerinde de kendini hissettirmekte, bu bağlamda okullarda yöneticiler tarafından alınan kararlar sorgulanmamakta, eşitlik, adalet ve liyakata aykırı uygulamalar sıklıkla gözlenmektedir (Yılmaz, Altinkurt, ve Özçiftçi 2016). Buna göre, okullarda öğretmenlerin güç mesafesi algılarının ölçülmesi öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarını ne düzeyde kabul

edilebilir bulduklarını ve öğretmen-yönetici ilişkilerinin niteliğini göstermesi açısından bu araştırmada incelenmesi gereken bir diğer değişken olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, alanyazın incelendiğinde güç mesafesi ile bu araştırmada açıklanan karanlık liderlik türlerinin tümünü kapsayacak şekilde bir ilişkinin ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma, bu anlamda bir ilk olması nedeniyle alanyazına sağlayacağı katkı açısından önemli görülmektedir. Araştırmayı önemli kılan bir başka boyut ise araştırma kapsamında karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçeğin geliştirilmesidir. Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından öğretmen algılarına göre sadece okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek dışında eğitim alanında bu araştırmada ele alınan tüm karanlık liderlik türleri kapsamında bir bütün olarak okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre ölçülmesini sağlayacak bir ölçeğe ulusal alanyazında rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu araştırmada araştırmacı tarafından eğitim alanına özgü geliştirilecek bir karanlık liderlik ölçeğinin bundan sonraki araştırmalarda da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesinde kullanılabileceği için alanyazında yer alan önemli bir eksikliği gidererek alana katkı sağlaması beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların bu araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarını yanıtlarken duygu ve düşüncelerini içtenlikle yansıttıkları varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, İzmir ili 11 merkez ilçesindeki kamu Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden “Karanlık Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” aracılığıyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Okul. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı, İzmir ili 11 merkez ilçesindeki kamu Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liseleridir.

Öğretmen. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı, İzmir ili 11 merkez ilçesindeki kamu Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde öğrenim gören öğrencilerin eğitimi ve öğretimi görevini sürdürmek üzere öğretmen unvanıyla kadrolu olarak görev yapan eğitim çalışanlarıdır.

Karanlık Liderlik. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergilemiş oldukları ve lider olarak onların karanlık yönlerini oluşturan itibar kırıcı, narsist, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarıdır.

Güç Mesafesi. Bir ülkede kurum ve örgütlere mensup görece az güçlü üyelerin gücün eşit olmayan dağılımını kabullenme ve normal karşılama derecesidir (Hofstede 1984, 2010).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik ve önemi, liderliğin tarihsel gelişim süreci, karanlık liderlik ve önemi, karanlık liderliğin tarihsel gelişim süreci, karanlık liderlik türleri, okul yönetiminde karanlık liderlik ile güç mesafesi, güç mesafesi ve çalışma hayatı, güç mesafesi ve okul yönetimi ile karanlık liderlik ve güç mesafesi arasındaki ilişki açıklanmış, alanyazın taraması ışığında ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalar ortaya konulmuştur.

2.1. Liderlik ve Önemi

Tarihsel olarak insanlığın varoluşuna kadar götürülebilen liderlik kavramının 19. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel araştırmalarda yerini almaya başladığı görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik, 1920'li yıllarla birlikte kuramsal yönden incelenmeye başlamış, son yıllarda özellikle örgütlerde liderliğin önemine yapılan vurgu ile gerek yönetim ve örgüt araştırmacılarının gerekse uygulayıcıların dikkatini çeken ve farklı bakış açılarıyla ele alınan bir kavram olmayı sürdürmüştür (Bolat ve Seymen, 2003). Yapılan araştırmalarda, özellikle örgüte yön veren, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan bireyler hem yöneticilik hem de liderlik özellikleri açısından incelenerek liderliğin örgütsel etkililik ve başarıda rol oynadığı belirlenmiştir (Yeşil, 2016).

Diğer yandan, liderlik kavramının kültürel farklılıkların etkisinden dolayı günümüze dek farklı şekillerde ve çok sayıda tanımı ortaya çıkmakla birlikte, henüz liderliğin ortak bir tanımı üzerine görüş birliğine ulaşılamamıştır. Bu nedenle, liderlik alanyazınında birbirinden farklı çok sayıda liderlik tanımları yer almaktadır (Bass, 1990, akt. Polat ve Arabacı, 2010). Bu tanımlardan bazılarına bakılacak olursa; Davis (1988, akt. Polat ve Arabacı, 2010), liderliği bireyleri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket

etmeleri için ikna etme, Eren (1998) liderliği takipçileri belirli amaçlara ulaştırmak için harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı şeklinde tanımlarken; süreç boyutuyla liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci (Rost, 1991, akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların faaliyetlerini etkileme süreci, bir örgütün amaçlarının başarılması birey veya grup faaliyetlerini etkileme, onlara yön verme ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda işlevi kapsayan bir süreç (Polat ve Arabacı, 2010) şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlar bir arada değerlendirildiğinde; amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşim süreci ile liderin sahip olması gereken bilgi ve yetenek gibi özelliklerin vurgulandığı görülmektedir.

Örgütlerde en genel olarak gerekli planların tasarlanması, yapılandırılması ve ekip olarak uygulamaya konulması, bu bağlamda belirlenen amaçlara ulaşılması için gerekli olan bilgi ve yetenek gibi özelliklere sahip liderlere ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Aynı zamanda liderler, çalışanlarla sürekli etkileşim halinde olan, örgüt içi alınan kararlarda ortak paydada buluşulmasını sağlayan, paylaşılan güçlü vizyonlar oluşturulması noktasında çalışanlara destek veren etkili bireyler olarak kabul edilmektedirler (Okan, 2018). Görüldüğü üzere, lideri diğer çalışanlardan ayıran ve lidere mal edilen özellikler örgüt çalışanlarıyla etkileşim içinde ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, lideri lider yapan, bu yeteneğini ortaya çıkaran unsur çalışanları veya takipçileridir (Ertürk Kayman, 2008). Dolayısıyla, liderliğin örgütün devamlılığı ve başarısı için lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi bağlamında da önemini koruduğu söylenebilir.

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Alanyazın incelendiğinde, tarihsel gelişim süreci içinde yapılan araştırmalar ışığında bilim dünyasında liderlikle ilgili bir dizi yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle 20. yüzyılın başından itibaren hem pragmatik hem de felsefi nedenlerle liderlik üzerine sıklıkla araştırma yapılmaya başlanmıştır (Polat ve Arabacı, 2010). İlk ciddi araştırmalar sonucunda ise 1920’lerde geliştirilen ilk liderlik yaklaşımı olarak özellikler yaklaşımı dikkati çekmektedir. Bu yaklaşımda genel anlamda liderlerin doğuştan getirdikleri fiziksel, kişilik vb. birtakım özellikleri ile lider olabildikleri savunulmuştur. Bu amaçla, 1920-1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testlerle liderin sahip olması gereken özelliklerin

belirlenmesi yoluna gidilmiştir (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoost, 2016; Yeşil, 2016). Araştırmalarda yaş, boy, cinsiyet, ırk, zekâ, güzel konuşma yeteneği, bireyler arası ilişki kurma yeteneği, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, cesaret, çalışkanlık gibi değişkenler kullanılarak lider özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak Polat ve Arabacı (2015) ile Yeşil'e göre (2016), araştırmalarda belirlenen lider özelliklerinin her etkili liderde bulunmadığı, her liderin kendini diğer liderlerden ayıran birtakım farklı kişilik özelliklerinin olduğu, çalışanlar arasında da liderin sahip olması gereken özelliklerinden daha fazlası olduğu halde bunların lider olarak görülmediği, ayrıca etkili bir liderin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamadığı için bu yaklaşım verimli olmamıştır.

Liderliğin tanımlanmasına özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığının fark edilmesi sonucunda, araştırmacılar 1940'ların ortalarından itibaren dikkatlerini liderin çalışanlarına veya takipçilerine karşı sergilemiş olduğu davranışlara yöneltmeye başlamışlardır. Buna göre ortaya çıkan davranışsal liderlik yaklaşımında, liderin çalışanlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlarının, etkili liderliği belirleyen önemli unsurlar olduğu öne sürülmüştür (Küçüközkan, 2015; Polat ve Arabacı, 2015). Bu yaklaşımın özünde liderleri başarılı ve etkili yapan unsurların, liderlerin doğuştan getirdikleri fiziksel, kişilik vb. birtakım özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğu düşüncesinin yattığı söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından, davranışsal liderlik yaklaşımı temelinde; bireylerin edilgen pasif oldukları ve örgütsel ihtiyaçlara direndikleri varsayımına dayanan X ve bireylerin güdülenmeye, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı şeklinde iki liderlik türünün öne sürüldüğü Douglas McGregor'ın X ve Y kuramları, Kurt Lewin'in önderliğinde gerçekleştirilen otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç farklı liderlik türünün incelendiği Iowa Üniversitesi liderlik araştırmaları, liderlik davranışını tanımlamada yapıyı geliştirme ve anlayış gösterme olmak üzere iki ana boyutun varlığını ortaya çıkaran Ohio Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton'un liderlik davranışını bireye yönelik olma ve üretime yönelik olma olmak üzere iki ana boyut üzerinden açıkladığı "Yönetim Tarzı Matriksi", Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilen örgütte verimlilik, iş doyumunu, devamsızlık, motivasyon gibi değişkenler yoluyla grup üyelerinin iş doyumuna ve verimliliğine katkıda bulunan unsurlar ve aralarındaki ilişkinin boyutlarının belirlenmesi, bu değişkenlerin örgütteki liderlik türü ile olan ilişki düzeyini belirlemek amacıyla ortaya konan Sistem 4 Modeli'nin geliştirildiği Michigan Üniversitesi araştırmaları gibi birbirine benzer kuram, model ve

yaklaşımlar ortaya konulmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Küçüközkan, 2015; Polat ve Arabacı, 2015, Yeşil, 2016). Liderlik sürecinin açıklanması ve anlaşılması noktasında sayılan araştırmalar temelinde davranışsal yaklaşımın önemli katkılarda bulunduğu söylenebilir. Ancak bu yaklaşım liderlik sürecinin olduğu çevre ve koşullara gereken dikkati göstermediği için eleştirilmiştir (Polat ve Arabacı, 2015).

Liderliğin sadece liderin özellikleri veya davranışlarıyla var olmadığı düşüncesi ve bağlamsal unsurların da önemine yapılan vurgu, 1960'lı yıllarla birlikte araştırmacıları durumsallık yaklaşımına yöneltmiştir. Bu yaklaşıma göre, her koşulda geçerli tek bir liderlik türünden söz edilemez. Liderlik davranışları liderin içinde bulunduğu çevre ve koşullar tarafından şekillenmektedir. Çevrenin iç ve dış boyutları, liderin davranışlarına yön vermektedir (Khan, Nawaz ve Khan, I., 2016). Görüldüğü üzere, durumsallık yaklaşımı, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal unsurların önemine dikkati çekmektedir. Takipçilerin veya çalışanların özellikleri, liderin liderlik yaptığı birimin yaptığı işin doğası, örgüt türü ve dış çevrenin doğası ise durumsal değişkenler olarak ele alınmaktadır (Polat ve Arabacı, 2015). Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından birbirleriyle ilişkili birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda da; Fiedler'in Durumsallık (etkin liderlik) kuramı, House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı (Karar Verme Modeli), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi farklı kuramlar ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çetinkaya, 2017; Polat ve Arabacı, 2015, Yeşil, 2016). Durumsallık yaklaşımı, bazı kültür ve örgütlerde koşullara göre değişen liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından tutarsızlık ve samimiysizlik şeklinde algılanabileceği, liderin değişen koşullara uyum sağlamada zorlanabileceği veya yeni koşulların gerektirdiği yeteneklere sahip olamayabileceği noktalarında eleştirilmekte birlikte, bu yaklaşımın ortaya koyduğu varsayımların günümüzde de geçerli olduğu söylenebilir (Sağır, 2010, akt. Polat ve Arabacı, 2015).

Diğer yandan, küresel ilişkilerin hızlanması ve yoğunlaşması sonucunda çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlarda yaşanan dönüşümün günümüzde liderliğe bakış açısını da etkilediği söylenebilir. Yaşanan dönüşüm ve buna bağlı olarak ortaya çıkan farklı bakış açılarının bir yansıması olarak, içinde bulunulan çevreyi, liderlik sürecini ve liderin kişilik özelliklerini bir arada ele alan araştırmalar sonucunda farklı liderlik türleri geliştirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Ballı ve Çakıcı, 2019; Çetinkaya, 2017; Polat ve Arabacı, 2015). Bu bağlamda, liderlikte modern (yeni) yaklaşımlar çerçevesinde; etik,

demokratik, dönüşümcü, karizmatik vb. liderlik türleri (Başar ve diğerleri, 2016; Polat ve Arabacı, 2015) ile Polat ve Arabacı'nın (2015) "daha yeni yaklaşımlar" adı altında sınıflandırdığı kolaylaştırıcı, kuantum, otantik, dağıtımçı, sanal vb. liderlik türleri alanyazında yer almaktadır. Bu liderlik türlerinin çoğunluğunun ise etkili, yapıcı, başarılı liderlik üzerinde durduğu ve lideri etkili kılan veya başarıya götüren unsurlara odaklandığı görülmektedir (Ballı ve Ballı Koca, 2017; Higgs, 2009; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Kelloway ve diğerleri, 2006).

2.3. Karanlık Liderlik ve Önemi

Liderliğin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan yaklaşımların en genel anlamda liderlerin örgüt ve çalışanları veya takipçileri için hep olumlu sonuçlar üretecekleri düşüncesinden hareketle en basit anlamda mükemmel lideri tanımlamak ve geliştirmek üzerinde durulduğu söylenebilir. Ancak liderlik sadece olumlu yönleriyle anılan bir olgu değildir. Nitekim son yıllarda liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışlarının da göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi kabul görmeye başlamıştır (Semann ve Slattery, 2009). Bu bağlamda, 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında örgütün en önemli kaynağı olan bireyin sergileyeceği olumsuz tutum ve davranışların örgütteki yansımaları şeklinde ifade edilen örgütlerin karanlık yönü üzerine odaklanan araştırmalar kapsamında bireysel düzeyde olumsuz lider tutum ve davranışları da tanımlanmaya ve liderliğin karanlık yönünü oluşturan unsurlar ele alınmaya başlanmıştır (Eğin, Binboğa ve Gülova, 2018; Başar ve diğerleri, 2016). Nitekim Conger'a göre (1990) liderlere yönelik sürekli olumlu sonuçlar üzerine düşünme eğilimi belirli tehlike veya yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Liderleri sıradan yöneticilerden ayırt edici davranışların örgüt ve çalışanlar için istenmeyen hatta korkunç sonuçlara yol açma olasılığı bulunmaktadır. Örneğin liderler abartılı davrandıklarında, bu davranışların gerçeklikle ilişkisini kaybetmesi durumunda veya sadece kişisel çıkarlar için bir araç haline gelmesi durumunda liderler hem kendilerine hem de örgüt ve çalışanlarına zarar verebilirler (Conger, 1990). Bununla birlikte, Kurtulmuş'a göre (2019), liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışları örgütlerde karar vericilerin dikkate almaları gereken örgütsel, etik ve zehirleyici bir sorundur. Bu bağlamda, karanlık

liderleri besleyen çevre ve koşulların da araştırılması gerekmektedir. Dolayısıyla, olumsuz tutum ve davranışlar bir başka deyişle davranışın karanlık yönü hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu için araştırmalara konu olmaktadır (Usta, 2018).

Uluslararası alanyazın incelendiğinde; olumsuz lider davranışlarını ifade etmek üzere karanlık sıfatıyla betimlenen “*karanlık liderlik*” [*dark leadership*] kavramının 1990’lı yıllarla birlikte kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Karanlık liderliği tanımlamaya ve açıklamaya yönelik araştırmalar kapsamında farklı bakış açılarıyla ele alınan görece az sayıda tanım dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, McIntosh ve Rima (2013) daha çok liderin kişilik özellikleriyle ilişkilendirdikleri karanlık liderliği; bireyleri başarıya götüren veya tam tersine becerilerini baltalayan içsel dürtüler, zorunluluklar, güdüler veya işlevsel bozukluklar şeklinde tanımlamıştır. Semann ve Slaterry’e göre (2009), karanlık liderliğe yönelik tanımlama çabalarında sınırlı bir kuramsal bakış açısıyla hareket etmek yerine takipçi ve çevre dinamiklerini de kapsayacak şekilde liderliğin çok boyutlu yönlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Buna göre karanlık liderlik, lider tarafından lider, takipçi ve çevre arasında karşılıklı etkileşime dayalı ve genel olarak örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacak şekilde sürekli sergilenen davranışları ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar, moral ve takipçi doyumu, gücün kötüye kullanımı ve liderin kişisel çıkarları tarafından engellenmektedir (Semann ve Slaterry, 2009). Semann ve Slaterry’e göre (2009), bu tanım karanlık liderlik araştırmalarına ışık tutacak üç önemli unsura vurgu yapmaktadır. Birincisi, bu tanım liderlik sürecinde takipçilerin katkısını dikkate almaktadır. Nitekim takipçiler olmadan liderlik sürecinden söz etmek mümkün değildir. Takipçiler liderin performansının ayrılmaz bir parçasıdır ve Semann ve Slaterry’e göre (2009) karanlık liderliğe yönelik alanyazında takipçilerin etkisi dikkate alınmamaktadır. Takipçiler, örgüt içinde etik dışı davranışlara uyum sağlayarak veya etkin bir şekilde liderin çalışmalarını baltalayarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilirler (Semann ve Slaterry, 2009). Benzer şekilde Kurtulmuş (2019) karanlık liderler ve takipçileri arasında bireysel ve örgütsel koşulları kapsayan karmaşık bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Liderler, uygunsuz, acımasız ve etik dışı davranışlar sergileyebilirler ve takipçileri de bu davranışları takip etmek suretiyle bilerek veya bilmeyerek bu duruma katkıda bulunabilirler. Bu bağlamda, liderin karanlık yönünün yol açtığı olumsuz sonuçlarda takipçiler belirli bir rol oynamakta ve sorumluluk üstlenmek durumundadırlar (Kurtulmuş, 2019). İkincisi, bu tanımda lider davranışlarında etkili

olduğu kanıtlanan çevre değişkenleri göz önünde bulundurulmaktadır. Son olarak, bu tanımda gücün kötüye kullanımı ve kişisel çıkarlar lider ve takipçileri kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. Çünkü eğer takipçinin de kişisel çıkarları karşılanırsa, örgütte devam eden olumsuz sonuçlara katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olmaktadır.

Ulusal alanyazında ise karanlık liderlik ile ilgili araştırmaların yaklaşık son on yıldır yürütölmeye başlandığı görölmektedir. Buna göre, Başar ve diğlerleri (2016) tarafından Türkiye bağlamında yapılan araştırma bulgularına göre; karanlık liderlik liderliğin karanlık yönünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye karşı gösterilen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine neden olan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Sonuç olarak, karanlık liderliğin lider, takipçi ve çevre arasında karşılıklı etkileşime dayanan ve hem bireysel hem de örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacak şekilde sürekli sergilenen olumsuz liderlik davranışlarını kapsadığı söylenebilir.

Ayrıca, alanyazında karanlık liderlik davranışlarının temelinde bir dizi unsurdan söz edilmektedir ancak bu unsurların kesin olup olmadığına yönelik araştırma sayısı sınırlıdır. Bu bağlamda, liderlerin kişilik özellikleri ve örgütsel unsurların etkisiyle yapıcı liderlikten yıkıcı liderliğe doğru geçiş yaptıkları öne sürölmektedir. Kimi zaman kişisel özellikler ve örgütsel unsurlar birleşerek yıkıcı davranışlara neden olabilmektedir. Örneğin, sürekli çaba gösteren, çalışanlarına ve çevresine saygılı iyi bir lider özellikle yüksek stres altında olduğı zamanlarda zorlayıcı, acımasız ve mükemmeliyetçi bir lider haline dönüşebilmektedir (Semann ve Slattery, 2009). Diğler yandan, Semann ve Slattery (2009), özellikle etkisiz veya etik dışı liderliğin örgütlerde yıkıcı davranışlara neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, liderliğin karanlık yönünün narsisizm, karizmanın bozulması, vizyon sahibi olmama, duygusal ve sosyo-politik zekâ eksikliği veya liderlik yapabilecek yetkinliğe sahip olmama gibi unsurlarla ilişkili olduğı belirtilmektedir. Ancak nedenler ne olursa olsun karanlık liderlik örgütlerde zorbalık, taciz, üretkenlikte düşüş, çatışma, hırsızlık ve etik dışı davranışlar gibi uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Semann ve Slattery, 2009).

2.4. Karanlık Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Uluslararası alanyazında karanlık liderlik kavramının gelişim sürecine katkı sağlayan ilk bilim insanı olarak karşımıza Conger (1990) çıkmaktadır. Conger’a göre (1990), liderlerin sahip oldukları üç beceri alanı örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir. Conger (1990) bu alanları; liderin stratejik vizyonu, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ile genel yönetim uygulamaları olmak üzere üç grupta toplamıştır. Stratejik vizyonda başarısızlık, liderin özellikle örgüt amaçlarını kendi kişiliğiyle bütünleştirip kişisel amaçlara dönüştürdüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda lider çevresindeki sorunları farkına varamamakta, karşısına çıkan fırsatları değerlendirememektedir. Diğer yandan, lider hem iletişim ve izlenim yönetimi becerilerini kullanarak takipçilerini veya çalışanlarını bilgi saklama, bilgi değiştirme gibi hileli yöntemler yoluyla kendi vizyonunun doğruluğuna inandırabilmekte hem de çalışanları veya takipçilerinden sürekli aldığı olumlu dönüt ve onay sayesinde bu durumu içselleştirerek vizyonundaki hataları göremez hale gelebilmektedir. Bununla birlikte, otokratik kontrol odaklı yönetim yaklaşımı, özellikle üst ve akranlar ile ilişkilerin kötü yönetimi, grup içi ve grup dışı yıkıcı rekabet koşullarının teşvik edilmesi, başkalarına aşırı bağımlılık yaratma, ayrıntıları etkili bir şekilde yönetememe vb. unsurlar örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir (Conger, 1990). Bu bağlamda, Conger (1990) yukarıda söz edilen bu durumların liderliğin karanlık yönünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Başar ve diğerleri (2016) tarafından da belirtildiği üzere, alanyazında karanlık liderliğin varlığını açıklamaya yönelik ilk görüşleri kapsamı bakımından Conger’ın (1990) araştırması önemini korumaktadır.

Uluslararası alanyazında karanlık liderliği ele alan bir diğer araştırma ise McIntosh ve Rima tarafından ilk olarak 1997 yılında kaleme alınan “*Overcoming the Dark Side of Leadership*” [*Liderliğin Karanlık Yönü ile Başa Çıkma*]” adlı çalışmadır. Bu çalışmada McIntosh ve Rima (1997) ilk olarak liderliğin karanlık yönünün ne olduğunu, nasıl geliştiğini ve sıklıkla yarattığı sonuçları irdelemiş, ilerleyen bölümlerde de günlük hayatta sıklıkla karşılaşılan beş karanlık liderlik türü tanımlamış ve liderliğin karanlık yönü ile başa çıkma yolları üzerine beş aşamalı bir plan geliştirmişlerdir. McIntosh ve Rima’ya göre (2013) karanlık liderlik bireyleri başarıya götüren veya tam tersine becerilerini baltalayan içsel dürtüler, zorunluluklar, güdüler veya işlevsel bozukluklardır. Liderliğin karanlık yönü yaşam boyu süren deneyimler yoluyla yavaş yavaş gelişmekte ve sıklıkla hayal kırıklığı veya öfke anlarında ortaya çıkmaktadır

(Gillaspie, 2009; McIntosh ve Rima, 2013). McIntosh ve Rima (2013) karanlık liderlik bağlamında kişiliğin karanlık yönünün gelişim sürecini ise Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından faydalanarak açıklamışlardır. Buna göre bireyin temel ihtiyaçlarının bir şekilde karşılanamaması veya ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir tehdit oluşması durumunda ortaya çıkan eksiklik ve ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst basamağa geçememe bireyin travmatik deneyimler yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin bu durumu kişisel bir başarısızlık olarak algılayarak suçluluk duygusu içinde hareket etmesi ileriki yıllarda sağlıksız davranışlara yol açmaktadır. Bu bağlamda kişiliğin karanlık yönü de kendini göstermeye başlamaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016; Kayalar ve Arslan, 2011; McIntosh ve Rima, 2013).

Bununla birlikte, McIntosh ve Rima (2013) liderlerin kişiliklerindeki karanlık yönlerin neden olduğu davranışları incelemişler ve bu inceleme sonucunda beş farklı liderlik türü ortaya koymuşlardır. Bunlar özetle: işkolik, yargılayıcı, otokratik, çevresini baskı altına alarak her işin mükemmel bir şekilde yerine getirilmesine odaklanan ve üstlerinden sürekli onay bekleyen zorlayıcı lider; kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini kullanma eğiliminde olan, empati kurmaktan yoksun, kibirli, başarılarını abartma eğiliminde olan narsist lider; şüpheli, muhalif, kaygılı ve kıskanç, kendisine ve başkalarına güvenmeyen paranoyak lider; çevresini ve iş süreçlerini sürekli kontrol altında tutmaya çalışan, sorunlarla yüzleşmek yerine onları örtbas ederek dengeyi sağlamaya çalışan, çatışmaları yönetemeyen duygusal bağımlı lider ile inatçı, sürekli şikayet eden, sinirli ve memnuniyetsiz, aşırı duygular göstermeye eğilimli, değişken pasif-agresif liderdir (Ballı ve Çakıcı, 2016; Gillaspie, 2009; Kayalar ve Arslan, 2011; McIntosh ve Rima, 2013; Weaver ve Yancy, 2010). McIntosh ve Rima (2013) özellikle narsist liderlik türünün en sık araştırılan liderlik türü olduğunu ancak yukarıda sayılan diğer karanlık liderlik türlerinin de örgütsel kargaşaya neden olma potansiyeline sahip olduklarını öne sürmüşlerdir.

2.5. Karanlık Liderlik Türleri

Uluslararası alanyazın incelendiğinde, tarihsel süreç içinde olumsuz liderlik davranışlarının işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi farklı alanlardan bilim insanlarının ilgisini çekmeye devam ettiği ve liderliğin karanlık yönünü oluşturan

unsurları ortaya çıkarmaya yönelik araştırmaların yürütüldüğü görülmektedir (Başar ve diğerleri, 2016). Araştırmacılar, olumsuz liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alarak birbirleriyle de ilişkili bir dizi karanlık liderlik türü ortaya koymuşlardır (Lasakova ve Remisova, 2015). Dolayısıyla, bu başlık altında alanyazında sıklıkla yer bulan ve bir bütün olarak liderliğin karanlık yönünü ifade etmekte ve karanlık liderliği tanımlamakta olduğu (Başar ve diğerleri, 2016; Higgs, 2009; Slattey, 2009) anlaşılan Küçük Tiranlık, İstismarcı Yönetim, Narsist Liderlik, Zehirleyici (Toksik) Liderlik, Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Liderlik türleri sırasıyla ele alınacaktır.

2.5.1. Küçük Tiranlık

“*Küçük tiranlık [petty tyranny]*” kavramı ilk olarak Ashforth’un (1994, 1997) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada bir karanlık liderlik türü olarak ele alınmıştır. Ashforth (1994, 1997), bu araştırma ve sonraki araştırmalarında, gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve onları sindirerek kullanan, aynı zamanda kaprisli hatta kindar yöneticileri “Küçük Tiran” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, Ashfort (1994), Tiran kelimesinin “mutlak gücü acımasızca ve vahşice kullanan” şeklindeki sözlük anlamının yukarıda da vurgulanan karanlık liderlik davranışlarıyla örtüştüğünü, küçük sıfatının ise bu tür liderlerin keyfi davranışlarını ve dar görüşlülüklerini vurgulamak için kullandığını belirtmiştir.

Ashfort (1994, 1997) küçük tiranlık davranışlarını aşağıda açıklanan altı başlık altında toplamıştır:

1- Keyfi kararlar verme ve kendini büyük görme. Örneğin, yöneticiler bulunduğu konum ve yetkilerini kişisel çıkarları için kullanırlar, örgütsel politikaların uygulanmasında adil davranmazlar, kendilerine yakın buldukları çalışanlar ile diğerleri arasında ayırım yaparlar.

2- Astlarını küçümseme. Örneğin, yöneticiler çalışanlarına bağırlar, diğerlerinin önünde çalışanlarını eleştirirler, çalışanlarını küçümser veya utandırır.

3- Düşüncesizlik. Örneğin, yöneticiler çalışanlarına karşı samimiyetsiz ve düşmanca davranışlar sergilerler, çalışanlarının esenliği için çaba sarf etmezler.

4- Çatışma çözümünde baskıcı yönetim. Örneğin, yöneticiler kendi düşüncelerini zorla çalışanlarına kabul ettirmeye çalışırlar, çalışanlarının kendi istedikleri yoldan gitmesini isterler, hayır yanıtını kabul etmezler.

5- Girişimleri engelleme. Örneğin, yöneticiler çalışanlarının inisiyatif almalarına engel olurlar, önemli kararların alınma sürecine astları dahil etmezler, daha fazla yetki sahibi olmamaları için çalışanlarını yetiştirmezler.

6- Keyfi cezalandırma. Örneğin; yöneticiler çalışanlarının yaptıkları işlerden geçerli bir neden olmaksızın sürekli memnuniyetsizdirler, çalışanlarını nedensiz yere azarlarlar, çalışanlarının performansı iyi olsa bile sürekli çalışanlarını eleştirirler.

Bununla birlikte, Ashfort (1994, 1997) yapmış olduğu araştırmalarda küçük tiranlık davranışlarının öncülleri bir başka deyişle küçük tiranlık davranışlarını etkileyen unsurlar olarak bireysel yatkınlıklar ve durumsal kolaylaştırıcılar şeklinde iki grup unsurdan söz etmiştir. Bireysel yatkınlıklar büyük ölçüde liderin geliştirmiş olduğu liderlik stili, çalışanları hakkındaki inançları ile benlik saygısının örgüt ortamına yansımaları ile ilişkilidir. Bu bağlamda, liderin bürokratik yöneliminin bir başka deyişle örgüt yönetimindeki otoriter, zorbaca ve esnek olmayan tavrının küçük tiranlık davranışlarına etki ettiği ileri sürülmektedir. Yine, liderlerin küçük tiranlık davranışlarının temelinde büyük ölçüde çalışanları hakkındaki çalışmayı sevmeyen, hırslı olmayan, sorumluluk almaktan kaçınan, yönlendirilmeyi tercih eden ve değişime direnç gösteren özellikler taşıdıkları şeklindeki inancın olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca liderin düşük veya yüksek benlik saygısı sahip olduğu gücü ne ölçüde kullanacağına bağlı olarak davranışlarını şekillendirebilmektedir. Son olarak, yüksek stres etkenlerinin liderlerin belirsizlik karşısında tahammülsüzlüğüne ve çalışanlarına karşı daha baskıcı tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olduğu vurgulanmaktadır (Ashfort, 1994, 1997). Ashfort (1994, 1997) tarafından durumsal kolaylaştırıcılar ise örgütsel değerler ve normları kapsayan makro düzey etkenler ile güç ve stresi kapsayan mikro düzey etkenler şeklinde sınıflandırılmıştır. Makro düzey etkenler örgütün türüne göre lider davranışlarının şekil almasıyla ilişkilidir. Buna göre, üretim firmaları gibi büyük ölçüde merkezi bir karar sistemi ile standart ve resmi görev tanımları bulunan örgütlerde lider davranışları belli bir düzeyde etkili olmaktadır, hapishane, akıl hastaneleri, ordu kışlaları gibi sıkı bir düzen ve insan ilişkilerinin egemen olduğu örgütlerde liderlerin küçük tiranlık davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Mikro düzey etkenler bağlamında ise özellikle amirlerine karşı yeterli

güce sahip olmadıklarını hisseden liderlerin konumları ile elde ettikleri gücü çalışanları üzerinde zorbaca bir şekilde kullandıkları, ayrıca yüksek stres altındaki liderlerin de daha yönlendirici ve baskıcı davranışlar sergiledikleri vurgulanmaktadır (Ashfort (1994, 1997).

Diğer yandan, Einarsen ve diğerleri (2007) bu araştırmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacak olan yıkıcı liderlik türü ile ilgili olarak geliştirdikleri modelde yer verdikleri çalışan odaklı davranışlar boyutu içine çalışan aleyhine sergilenen davranışlarla ilişkili olarak küçük tiranlık davranışlarını dâhil etmişlerdir. Bu bağlamda, Einarsen ve diğerlerine göre (2007), liderlerin sergiledikleri küçük tiranlık davranışları doğrudan örgüt amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratmadan da çalışanların motivasyonunu, esenliğini veya iş doyumunu baltalayabilmektedir. Bunun nedeni ise bu tür liderler örgütün amaçları, misyonu ve stratejilerine uyumlu bir şekilde hareket edebilmekte, istedikleri sonuçları elde edebilmek bir başka deyişle iş çıkarmak pahasına çalışanlarına küçümseyici, aşağılayıcı veya aldatıcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu tür liderler çalışanlarına karşı yıkıcı davranışlar sergilerken örgütün amaçları, misyonu ve stratejilerini ön planda tutan bir anlayışla hareket ettikleri için de lidere doğrudan bağlı olan çalışanlar ile liderin emir aldığı üst yönetim liderin sergiledikleri davranışları farklı şekilde değerlendirebilmektedirler. Çalışanları liderleri zorba olarak nitelendirebilirken üst yönetim bu tür davranışlardan rahatsızlık duymamakta, hatta kısa vadede bu tür davranışlara göz yumabilmektedir. (Einarsen ve diğerleri, 2007). Dolayısıyla, liderlerin sergiledikleri küçük tiranlık davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi çalışanların konumuna göre değişmektedir. Çünkü çoğunlukla doğrudan hiyerarşik olarak üstüne bağlı olan çalışanlar bu tür davranışlara maruz kalmaktadırlar. Diğer yandan, lider ile olan çalışan-yönetici ilişkilerinden dolayı da tepkilerini açık bir şekilde ifade etmekte zaman zaman zorlanabilmektedirler (Ashfort, 1994, 1997). Bu bağlamda, Ashfort (1994, 1997) alanyazın araştırmaları sonucunda küçük tiranlığın doğrudan hiyerarşik olarak üstüne bağlı olan çalışanlar üzerinde: lider desteğinde düşüş; yüksek düzeyde hayal kırıklığı, stres ve ters tepki; yüksek düzeyde çaresizlik ve işe yabancılaşma; düşük özgüven ve düşük performans ile çalışılan birime olan bağlılıkta düşüş olmak üzere beş etkisi olduğunu öne sürmüştür. Görüldüğü üzere, küçük tiranlık davranışlarını sergileyen liderler çalışanlarını sürekli küçümseyerek, düşüncelerini göz ardı ederek, keyfi bir şekilde bir başka deyişle hata yapmadıkları halde cezalandırarak hem onların özgüvenlerinin zedelenmesine, performanslarının düşmesine ve işe yabancılaşmalarına

neden olmakta hem de çalışanlara katlanılması güç, gergin ve stresli bir örgüt ortamı sunmaktadırlar.

2.5.2. İstismarcı Yönetim

Alanyazında dikkati çeken bir diğer karanlık liderlik türü ise “*istismarcı yönetim [abusive supervision]*”dir. Tepper (2000), Ashfort’un (1994, 1997) araştırmalarıyla da ilişkilendirerek farklı bir yapı geliştirmiş ve bu yapıyı “*istismarcı yönetim [abusive supervision]*”dir. İstismarcı yönetim, fiziksel temas hariç çalışanların kendilerine yöneticilerin sürekli olarak ne düzeyde düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlar sergilediklerine yönelik algıları şeklinde tanımlanmıştır (Tepper, 2000). Bu tanım üç önemli unsuru kapsamaktadır. Bunlardan biri, istismarcı yönetimin çalışanların gözlemlerine göre yapmış oldukları öznel bir değerlendirme olmasıdır. Bir çalışan yönetici tarafından gerçekleştirilen bir davranış istismar şeklinde algılarken bir diğer çalışan aynı davranış normal bir davranış şeklinde algılayabilir. Bu bağlamda, istismarcı yönetim yöneticinin ve çalışanın bireysel özelliklerine ve örgütsel koşullara göre farklılıklar gösteren bir olgudur. İkincisi, istismarcı yönetimde fiziksel temas veya şiddetin söz konusu olmamasıdır. Son olarak, bir davranışın istismar olarak kabul edilebilmesi için o davranışın süreklilik göstermesi gerekmektedir (Tepper, 2007).

Tepper (2000) istismarcı yönetim ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırma sonucunda, on beş maddeden oluşan istismarcı yönetim ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçek ile Tepper (2000) çalışan algılarına göre istismarcı yönetici davranışları ile işten ayrılma niyeti, iş ve yaşam doyumsuzluğu, iş/aile çatışmaları ve stres gibi olası sonuçları arasındaki ilişki ile bu ilişkide çalışanların örgütsel adalet algılarının düzenleyici rolünü incelemiştir. Tepper (2000) geliştirdiği ölçeğin temeline ise özellikle yukarıda belirtilen istismarcı yönetimin çalışanların gözlemlerine göre yapmış oldukları öznel bir değerlendirme olduğuna bir başka deyişle çalışan algılarına göre şekillendiğine yönelik unsuru koymuştur. Nitekim, Tepper’in (2000) geliştirdiği ölçek yönetici davranışlarından ziyade çalışanların bu davranışlar karşısındaki öznel algılarını ve değerlendirmelerini ölçmektedir. Dolayısıyla, istismarcı yönetimin özellikle örgütte çalışanların algıları düzeyinde var olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca ulusal alanyazın incelendiğinde, Tepper’in (2000) geliştirilmiş olduğu ölçeğin Ülbeği, Mimaroglu Özgen ve Özgen (2014)

tarafından Adana ilinde özel sektör çalışanları ile yapılan bir araştırmayla Türkçe'ye uyarlandığı görülmektedir.

Tepper (2000), yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre istismarcı yönetici davranışlarını çalışanlarıyla alay etmek, çalışanların duygu ve düşüncelerini saçma bulmak, çalışanları görmezden gelmek, çalışanların özel hayatlarını ihlal etmek, çalışanlara verdiği sözleri tutmamak, çalışanlarını diğerlerinin önünde küçük düşürmek, çalışanlarını takdir etmemek, çalışanlarına kaba davranmak, çalışanlarına yalan söylemek, çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde olmalarına izin vermemek vb. davranışlar şeklinde sıralamaktadır. Bies ve Tripp'e göre (1996) ise istismarcı yönetim, çalışanları herkesin içinde eleştirmek, çalışanlara öfkelenmek ve bağırarak, çalışanlara kaba davranmak, çalışanları görmezden gelmek, çalışanları haksız yere suçlamak, çalışanları bazı işleri yapmaya zorlamak, çalışanlara tek başına veya toplu olarak hakaret etmek gibi olumsuz yönetici davranışları şeklinde tezahür etmektedir. Bununla birlikte, istismarcı yönetim yönetici davranışları bağlamında pasif ve aktif şeklinde de sınıflandırılabilir. Buna göre, daha çok dolaylı davranışlar olan özel hayatı ihlal, çalışanları takdir etmemek, çalışanları haksız yere suçlamak, yalan söylemek, sözünde durmamak gibi davranışlar pasif istismarcı yönetici davranışları sınıflandırması içinde yer alırken doğrudan çalışanlara yönelik olumsuz davranışları ifade eden çalışanlarla alay etmek, çalışanların duygu ve düşüncelerini saçma bulmak, çalışanlarını diğerlerinin önünde küçük düşürmek, çalışanlar hakkında diğerlerine olumsuz yorumlarda bulunmak ve çalışanlarına yetersiz olduklarını söylemek gibi davranışları aktif yönetici davranışları şeklinde değerlendirilmektedir (Mitchell ve Ambrose, 2007).

Diğer yandan, alanyazında istismarcı yönetimin öncülleri bir başka deyişle istismarcı yönetici davranışlarını etkileyen unsurlar kişilik, sosyal öğrenme, kimlik tehdidi ve kişinin kendisini kontrol etmede yaşadığı sorunlar şeklinde ele alınmaktadır. Öncelikle, yöneticilerin kişilik özelliklerinin çalışanları ile ilişkilerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, vicdan duygusundan yoksun, bencil, amaç odaklı ve duygusal zekâsı zayıf yöneticilerin istismarcı davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte, Bandura (1973) tarafından özetle bireyin çeşitli tutum ve davranışlarını kısmen çevrelerini gözlemleyerek ifade ettikleri varsayımına dayalı olarak geliştirilen sosyal öğrenme kuramı, birçok araştırmada istismarcı yönetiminin öncüllerini tanımlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır. Bu araştırmalarda örgütteki rol modelleri, ailedeki rol modelleri gibi olası rol modellerinin

belirlenmesi bağlamında sosyo-kültürel unsurlar ile örgüt normları, örgüt iklimi gibi örgütün özelliklerine odaklanılmaktadır. Buna göre, örgüt içinde özellikle çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranışlarını gözlemlemeleri ve bu durumdan etkilenmeleri sonucunda çalışanların benzer konuma geldiklerinde benzer davranışlar sergileme olasılıkları mümkün görülmektedir. Diğer yandan, bireyin çocukluk döneminde aile içinde sıklıkla maruz kaldığı şiddet, saldırganlık gibi kötü deneyimler, ilerleyen yıllarda yönetici konumuna geldiğinde istismarcı davranışlar sergileme olasılığını yükseltebilir. Ayrıca bazı araştırmalarda örgütte mevcut saldırgan normlar ile düşmanca bir örgüt ikliminin istismarcı yönetici davranışlarının öncülleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kimlik tehdidi ise yöneticilerin çalışanları ve amirlerinden gördükleri tenkit edici, sabote edici davranışlar karşısında bu tür davranışları kendileri için bir tehdit olarak görerek karşılık verme girişimleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, bu tür bir tehdit algısı yöneticilerin istismarcı davranış sergileme olasılıklarını artırmaktadır. Son olarak, örgüt içinde aşırı iş yükü, yoğun çalışma saatleri gibi unsurlar ile özel hayatta aile içi ilişkilerde yaşanan sorunlar ve stres gibi unsurlar yöneticilerin kendilerini kontrol etmede güçlükler yaşamaalarına neden olduğu için yöneticiler astlarına karşı sıklıkla istismarcı davranışlar sergileyebilmektedirler. (Serdar ve Özsoy, 2019; Tepper, Simon ve Park, 2017).

Ayrıca, Tepper'a göre (2000, 2007), her ne kadar istismarcı yönetim Ashfort'un (1994, 1997) ortaya koyduğu küçük tiranlık davranışlarıyla kavramsal bağlamda benzerlikler taşıyorsa da ikisi arasında istismarcı yönetimin ayrı bir yapı şeklinde ele alınmasını gerektiren anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, küçük tiranların çalışanlarını düşünerek işleri daha keyifli hale getirmek için çaba göstermeme veya çalışanlarına karşı samimiyetsiz davranışlar gösterme ve çalışanlardan uzak durma gibi düşüncesizlik boyutundaki davranışları düşmanca davranışlar şeklinde algılanmayabilir. Dolayısıyla, küçük tiranlık bazı alt boyutları bağlamında düşmanca davranışları kapsamadığı için istismarcı yönetime göre daha kapsamlı bir karanlık liderlik türü şeklinde değerlendirilebilir (Tepper, 2000, 2007). Yukarıda söz edilen olumsuz davranışlar değerlendirildiğinde, istismarcı yöneticilerin hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, Tepper (2000) istismarcı yönetimin çalışanlarda düşük örgütsel bağlılık, iş ve yaşam doyumsuzluğu, yüksek işten ayrılma niyeti, iş/aile çatışmaları ile yoğun strese yol açtığını belirtmiştir.

2.5.3. Narsist Liderlik

Alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri ise “*narsist liderlik*” [*narcissistic leadership*]’dir (McIntosh ve Rima, 2013). Narsist liderlik, en genel anlamda aşırı özgüvenli, kendini beğenmiş, benmerkezci liderlerin örgütün ihtiyaç ve çıkarlarını kendi bencil ihtiyaç ve inançlarına göre değiştirmeye yönelik sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Stein, 2013). Narsisizm lider olabilme arzusunun altında yatan itici güçtür. Nitekim araştırmalar narsistik kişilik özelliklerine sahip bireylerin liderliğin kendilerine kazandıracağı güce ulaşmak için gereken zorlu süreci göze almaya daha istekli olduklarını ortaya koymuştur (Kets De Vries ve Miller, 1984). Bu bağlamda, bu tür liderlerin örgütlerde en üst konumda bulunma olasılıkları yüksektir. Ancak mutlak gücü elde eden narsist liderin bir süre sonra kontrol edilemez hale gelmesi söz konusu olacaktır (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018).

Narsist liderlik ile ilgili araştırmalar iki gruba ayrılmaktadır. Araştırmacıların bir bölümü, narsist liderliği ayrı bir liderlik türü olarak ele alırken diğer bölümü karizmatik liderlik gibi bazı liderlik türleri içinde kavramsallaştırmıştır (Schmidt, 2008). Diğer yandan, narsist liderlerin örgütleri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiledikleri araştırmalarla ortaya konmuştur (O'Reilly, Doerr, Caldwell ve Chatman, 2014). Bu bağlamda, narsist liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri; Shurden (2017) tarafından yıkıcı ve yapıcı, O'Reilly ve diğerleri (214) ile Uygur ve Öğretmenoğlu (2018) tarafından aydınlık ve karanlık yönler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre hızlı karar vermek, yeniliklere açık olmak, karizmatik olmak, hızlı bir şekilde taraftar kazanmak ve hırslı olmak narsist liderliğin aydınlık yönünü kapsayan özellikler olarak ele alınmaktadır. Olumsuz liderlik davranışlarını kapsayan ve bu araştırmanın konusunu oluşturan karanlık yönler ise özetle; sürekli güç elde etme ihtiyacı ile çevresini kontrol altında tutma arzusu, farklı görüşlere tahammül edememek ve sadece kendi doğrularını dayatmak, astlarına güvenmemek ve onların gerçek niyetlerine yönelik sürekli şüphe duymak, gücünü kaybetme korkusu nedeniyle çevredeki insanlara duyulan kıskançlık, karizma ve güçlü imaj nedeniyle örgütsel amaçları görmezden gelmek, gerçek amaçlarını saklamak ve amaca ulaşana kadar takipçilerine veya çalışanlarına farklı sözlerde bulunarak onları oyalamak, sürekli övgü peşinde koşmak, çevresindekilerle kişisel çıkarlarına dayalı ilişkiler kurmak, empati yoksunluğu, kimsenin görüşüne başvurmamak, özellikle çalışanların başarısızlığına tahammül edememek ve onlara karşı katı tutum ve

davranışlar sergilemek, duygularını ifade etmekten kaçınmak ve kendini insanlardan soyutlamak şeklinde sıralanmaktadır (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018). Bu durumda narsist liderliğin karanlık yönlerinin aydınlık yönlerine kıyasla çok daha fazla olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular bir yana doğrudan narsist liderliği ele alan bir ölçek henüz alanyazında yer almamaktadır. Bazı araştırmacılar narsist liderliği yıkıcı ve zehirleyici liderlik ile ilişkilendirerek değerlendirmekte diğerleri ise narsistik kişilik envanteri üzerinden liderleri incelemektedirler (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018; Schmidt, 2008; Padilla ve diğerleri, 2007). Dolayısıyla, Uygur ve Öğretmenoğlu'na göre (2018), narsist liderlik ölçeğinin geliştirilmesi yönünde yapılacak araştırmalar alanyazındaki bu boşluğu giderecektir. Bununla birlikte, Rosenthal ve Pittinsky'e göre (2006) narsist liderliğinin olumsuz sonuçlarını tam olarak anlayabilmek için bu davranışların altında yatan psikolojik bileşenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Rosenthal ve Pittinsky (2006) birbirleriyle oldukça ilişkili olan bu bileşenleri, kibir, aşağılık duygusu, sürekli bir tanınma ve üstünlük ihtiyacı, aşırı duyarlılık ve öfke, empati yoksunluğu, liderin özellikle istediklerine ulaşamadığı için yaşadığı öfkeli anlarda sergileme olasılığı bulunan davranışlarının genel adını ifade eden ahlak dışılık, mantıksız ve sabit düşünce tarzı, sürekli şüphe duymayı vurgulayan paranoya şeklinde sıralamaktadır. Diğer yandan Glad (2002) yapmış olduğu araştırmada, tiranların elde ettikleri gücü korumak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğilimlerinin narsist kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda Ashforth'un (1994, 1997) öne sürdüğü küçük tiranların bazı davranışlarının narsist liderlik davranışlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Ouimet (2010), narsist liderliğin öncüllerini bir başka deyişle narsist liderlik davranışlarını etkileyen unsurları bireysel, kültürel, çevresel ve yapısal unsurlar şeklinde ele almaktadır. Buna göre, yapılan araştırmalar sürekli üstünlük ihtiyacı, özsaygı ile sürekli güç elde etme ve kullanma ihtiyacı gibi bireysel özelliklerin narsist liderliğin ortaya çıkışına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, narsistik kişilik özelliklerine sahip bireylerin yüksek düzeyde dışa dönük bir yapıya sahip oldukları ve bu durumun da çevresine egemen olma isteği yüksek olan narsist liderlerin ortaya çıkışında rol oynadığı vurgulanmaktadır. Diğer yandan, kültürel unsurlar bağlamında bireycilik boyutunun yüksek olduğu bunun yanı sıra hırs, bireysel girişim, finansal başarı, mesleki prestij ve sosyal alanda ün gibi unsurların sıklıkla vurgulandığı örgütlerde narsist liderlerin sayısının daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte, çevresel

unsurlar açısından özellikle örgütlerde yaşanan kriz durumlarında özsaygısı yüksek, hırslı, söylemleriyle güven hissi uyandırdığı düşünülen narsist liderlerin sıklıkla ortaya çıkabilecekleri ve örgüt içinde umut aşılایıcı bir rol üstlenerek çalışanlar nezdinde seferberliğe ön ayak olabilecekleri değerlendirilmektedir. Ancak, narsist liderlerin bu tür duruma bağlı özelliklerinin hızla sönmekte olduğu ve sonuçta da yaşanan krizi etkin bir şekilde yönetemedikleri ortaya konmuştur. Son olarak, örgütlerde yönetimde denetim sistemi ile bilgi kontrol sistemi gibi çalışanların hareket etmelerine olanak sağlayacak yapısal unsurların bulunmaması kendilerini her alanda egemen gören ve güçlerini bir baskı aracı olarak kullanan narsist liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde bireysel performans değerlendirme sistemlerinden ziyade takım değerlendirmesi, liderlerin düzenli olarak bireysel performanslarını değerlendirmek üzere kurulacak bir komite veya liderlerin kişilik özelliklerini izleyecek bir koçluk programı gibi yapısal düzenlemeler, narsist liderlerin etkin yönetiminde fayda sağlayabilir (Ouimet, 2010).

Sonuç olarak, astların örgüt içinde narsist bir liderle birlikte çalışmalarının ciddi bir stres kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Narsist liderlerin iletişime kapalı olmalarının nedeni kendi doğrularından vazgeçmemeleridir ve bu durum da çalışanların ilerlemelerini engellemektedir. Yine narsist liderlerin astlarına güvenmemeleri ve empatiden yoksun olmaları çalışanlarına karşı katı ve baskıcı tutum ve davranışlarını artırmakta, sürekli güç elde etme ihtiyacı ile çevreyi kontrol altında tutma arzusu demokratik örgüt iklimine de zarar vermektedir. Bu bağlamda, narsist liderliğin olumsuz sonuçları; alanyazında özetle karar alma sürecinde riskli ve tutarsız davranışlar, performansın sürdürülebilirliğini sağlayacak bir örgüt iklimini bozmak, zorbaca davranışlar, zorlama ve psikolojik baskı gibi yollarla çalışanlara ve başkalarına zarar vermek, çalışanların lidere ve örgüte güvenini sarsmak, stres ile düşük örgütsel bağlılık şeklinde yer almaktadır (Ouimet, 2010; Yao, Zhang, Liu, L. Zhang ve Luo, 2019).

2.5.4. Zehirleyici (Toksik) Liderlik

Alanyazında son yıllarda sıklıkla yer alan bir diğer olumsuz liderlik türü de “*zehirleyici (toksik) liderlik [toxic leadership]*”dir. Zehirleyici (toksik) liderlik kavramını ilk defa Whicker (1996) kullanmış ve bu kavramı uyumsuz, kötü niyetli, zararlı, kişisel yetersizliklerini bencil davranışlarıyla örten, çevresindekileri aldatarak ve rakiplerini

ezerek başarılı olmaya çalışan liderler için kullanmıştır (Akt: Başar ve diğerleri, 2016). Sonraki süreçte zehirleyici (toksik) liderlik kavramı, Lipman-Blumen (2005) tarafından yıkıcı davranışların ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerinin etkisiyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara hatta liderlik ettikleri topluma ciddi ve kalıcı zararlar veren liderleri işaret eden bir liderlik türü şeklinde genişletilmiştir. Lipman-Blumen'a göre (2011), çalışanlarını aşağılamak, korkutmak, morallerini bozmak, kendisini desteklemeyen çalışanları haklarından mahrum etmek, kendisine yöneltilen yapıcı eleştirileri görmezden gelmek ve tehdit veya baskı yoluyla kendi doğrularını dayatmak, yetersizliği, kayırmacılığı ve yolsuzluğu görmezden gelmek veya teşvik etmek gibi davranışlar zehirleyici liderlik davranışlarını işaret etmektedir. Zehirleyici liderler, sıralanan davranışların tümünü veya bir bölümünü aynı şekilde veya farklı bağlamlarda farklı şekillerde de sergileyebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2011).

Bununla birlikte, Wilson-Starks'a göre (2003) zehirleyici liderlik, heyecan, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçilik gibi unsurları zehirleyerek bireylere ve en nihayetinde örgütlere zarar veren bir liderlik türüdür. Zehirleyici liderler, zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar, onlara göre liderlik kontrol altında tutma anlamına gelmektedir. Zehirleyici liderler, güçlerini göstermek için kendileriyle aynı görüşte olan çalışanlarını terfi ettirme gibi yollarla ödüllendirirken farklı görüşlerde olan çalışanlarını cezalandırırlar. Özellikle eleştirel düşünme ve sorgulama gibi zihinsel becerilere sahip çalışanları örgüt içinde karar alma süreçlerine ve etki alanlarına dâhil etmezler (Wilson-Starks, 2003). Yine Wilson-Starks'a göre (2003) zehirleyici liderler üç temel özelliğe sahiptirler. Birincisi, sıkı bir kontrol sistemiyle örgüt içinde yaratıcılığı teşvik eden unsurları yok etmeye çalışırlar. Çünkü sadece kendi emirlerini ve vizyonlarını izleyecek, herhangi bir söz hakkı olmayan çalışanları tercih ederler, çalışanlarını bir nevi komutlarını yerine getirecek makine parçaları olarak görürler. İkinci özellikleri ise iletişim becerilerindeki eksikliklerdir. Sıkı kontrol sistemiyle çalışanları birbirlerinden soyutlarlar, örgütteki bilgi ağını kontrol altında tutarak sağlıklı bir örgüt iklimine neden olurlar ve örgüt içinde çalışanlar arasındaki güvensizliği artırır. Oluşan güvensizlik de üretici çalışan ilişkilerinde düşüşe neden olur. Çalışanlar birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurup, örgütün üretkenliğini artırmak yerine birbirlerine tamamen yabancılaşan ve güvenmeyen çalışanlara dönüşürler (Wilson-Starks, 2003).

Diğer yandan, zehirleyici liderliğin nedenleri incelendiğinde Perez (2012) tarafından örgüt ortamında süregelen bir dizi unsurdan söz edilmektedir. İlk olarak,

zehirleyici liderler özellikle örgüt içinde tehditle bile olsa çalışanların etki altına alınması için güç kullanmanın gerekli olduğu varsayımına dayanan bir anlamda hatalı bir liderlik yaklaşımıyla hareket edebilmektedirler. Bu tür liderler, istismarcı, baskıcı tutum ve davranışlarının örgütsel uygulamalara zarar verdiğini farkında değildirler. Deneyim ve güven eksikliği, zehirleyici liderliğin bir diğer nedenidir. Acil ihtiyaçlara dayalı olarak belli bir görevin yerine getirilmesi için uygulanan ve finansal kısıtlamaların da göz önünde bulundurulduğu yönetici seçim süreçleri genel olarak daha az yeterlikte yöneticinin bir başka deyişle liderin seçilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu durum da zehirleyici liderlerin sıklıkla ortaya çıkmalarına zemin hazırlayabilmektedir. Son olarak, hatalı bir liderlik yaklaşımıyla birlikte kişisel amaçlara ulaşma isteğinin ön planda olması zehirleyici liderlikle ilişkilidir. Bazı liderler, bulundukları konumları örgütsel amaçlardan ziyade kendi kişisel amaçlarına ulaşma fırsatı olarak görmektedirler. Bu tür liderlerin bireyler arası iletişim becerileri bir başka deyişle çevreleriyle uyum becerileri düşüktür ve bu tür liderler öncelikle kişisel çıkarları temelinde hareket ederler (Perez, 2012).

Schmidt (2008) ise yapmış olduğu araştırmada zehirleyici (toksik) liderleri, çalışanları umursamayan, kendilerini sürekli ön plana çıkaran, empati yoksunu, çalışanları tehdit veya baskı yoluyla bunaltarak kendilerine boyun eğmelerini sağlayan, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, yüksek egoya sahip narsist bireyler şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, Schmidt (2008) araştırmasında zehirleyici (toksik) liderliğin beş boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu yapılar; narsisizm, istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemezliktir (Schmidt (2008). Görüldüğü üzere, bu araştırmanın önceki bölümlerinde açıklanan narsist liderlik ile istismarcı yönetim türleri zehirleyici (toksik) liderlik türü içinde ayrı alt boyutlar şeklinde ele alınmıştır. Nitekim Schmidt (2008), “kişisel yetersizlik”, “bencillik”, “kendini ön plana çıkarma”, “öncelikle kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme” şeklinde vurgulanan zehirleyici (toksik) liderlik özelliklerinin narsist liderlik türü ile örtüştüğünü, bu bağlamda narsisizmin zehirleyici (toksik) liderliğin bir bileşeni şeklinde ele alınması gerektiğini öne sürmüştür. Diğer yandan, Schmidt’e göre (2008), istismarcı yönetim kapsamında ele alınan düşmanca davranışlar zehirleyici (toksik) liderlik davranışları ile örtüşmekle birlikte zehirleyici (toksik) liderlik narsisizm ve otoriterlik boyutları bağlamında istismarcı yönetimden çok daha kapsamlı bir liderlik türüdür. Bu nedenle de istismarcı yönetim zehirleyici (toksik) liderliğin bir alt boyutu şeklinde değerlendirilmelidir. Zehirleyici (toksik) liderliğin yukarıda söz edilen diğer boyutlarını

kısaca açıklamak gerekirse otoriter liderlik, çoğunlukla çalışanlarının her hareketinin kontrol altında tutulduğu, onların düşüncelerine önem verilmeksizin tüm kararların tek bir noktada toplandığı, mutlak güce dayalı bir liderlik türüdür (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019). Schmidt'e göre de (2008), otoriter liderler astlarına sürekli emirler verirler, örgütteki tüm kaynakları, örgüt ortamını, bilgiyi, ödül ve ceza sistemini ellerinde bulundururlar. Otoriter liderler, çalışanlarını sürekli kontrol etmenin yanı sıra onların özel hayatlarını ihlal ederler, yeni yollar denemelerine izin vermezler, özel durumlarda dahi çalışanlarına karşı esneklik göstermezler. Kendilerini ön plana çıkaran liderler ise örgütün başarılarını kendi başarıları şeklinde sunan, kendi biriminde yapılan hataların sorumluluğunu almayan ve sadece kendi çıkarlarına göre hareket eden liderlerdir. Son olarak, öngörülemeyen liderler duygularını kontrol edemeyen, anlık ruh hallerini işlerine yansıtarak olumsuz sonuçlara yol açabilen, herhangi bir neden olmaksızın çalışanlarına öfkelenen liderlere işaret etmektedir (Schmidt, 2008). Ayrıca, ulusal alanyazın incelendiğinde Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre ölçmek amacıyla "Toksik Liderlik Ölçeği"nin geliştirildiği ve madde havuzu oluşturma sürecinde de Schmidt (2008) tarafından geliştirilen beş boyutlu yapıya sahip ölçekten büyük oranda faydalandığı görülmektedir. Sonuç olarak, Çelebi ve diğerleri (2015) yapmış oldukları araştırmada değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum şeklinde dört boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Ulusal alanyazında bulunan okul yöneticilerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda da anılan ölçekten faydalanılmıştır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015).

Zehirleyici (toksik) liderliğin olumsuz sonuçları ise; özetle stres, yüksek işten ayrılma niyeti, örgüt ikliminin bozulması, düşük iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel sinizm, üretkenlikte düşüş, düşük örgütsel yenileşme, örgütsel çatışma şeklinde sıralanabilir (Çetinkaya, 2017, Demirel, 2015; Wilson-Starks, 2003). Lipman-Blumen'a göre (2005) de, zehirleyici liderlik maliyeti yüksek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim zehirleyici liderlerin sadece bireyler, gruplar ve örgütler üzerinde değil bir bütün olarak liderlik ettikleri toplum üzerinde de yıkıcı etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla, zehirleyici liderlerin yaratacağı yıkıcı etkilerle başa çıkabilmek için kararlılıkla gerekli önlemlerin alınması ve örgütsel politikaların uygulamaya konması gerekmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Bu bağlamda, Lipman-Blumen (2005) örgütlerde liderlerin

sürekli izlenerek belirli aralıklarla bireysel performanslarının değerlendirilmesi, ciddi sorunlar yaşandığında liderlerin belirli bir süre geriye çekilmeleri, lider seçiminde alanlarında uzman ve deneyimli bireylerden oluşacak bir seçim komitesi aracılığıyla açık, şeffaf ve demokratik bir sürecin uygulanması, zehirleyici liderlere karşı bilgi uçurma davranışlarının desteklenmesi gibi bir dizi önlem sıralamaktadır.

2.5.5. Yıkıcı Liderlik

Einarsen ve diğerlerine göre (2007), yıkıcı liderlik, yönetici konumuna sahip lider tarafından örgütün amaçları, işleyişi ve kaynakları ile çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumunu veya esenliğini sabote etmek veya baltalamak yoluyla örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden ve sürekli sistematik bir şekilde sergilenen davranışlardır. Bu tanıma göre, bir lideri yıkıcı lider şeklinde tanımlayabilmek için, yıkıcı davranışların sistematik olarak tekrarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, lider hatalarını sistematik olarak tekrarlamakta veya çalışanlarına karşı sistematik olarak saldırgan tutum ve davranışlar sergilemekteyse yıkıcı lider özellikleri göstermiş olacaktır. Bunun yanı sıra bir davranışın yıkıcı liderlik davranışı şeklinde nitelendirilebilmesi için liderin kasten zarar vermesi söz konusu olmayabilir. Düşüncesizlik, duyarsızlık, cehalet, yetersizlik nedenleriyle ortaya çıkan yıkıcı davranışlar da yıkıcı liderlik kapsamında ele alınmalıdır. Liderin performans takibi, çalışanlarını teşvik etme gibi sergilediği davranışlar başlangıçta yapıcı gözükse de baskıcı bir tutumla sürekli tekrarlanması halinde bu davranışlar yıkıcı davranışlara dönüşebilir (Einarsen ve diğerleri, 2007). Ayrıca, Einarsen ve diğerleri (2007) yıkıcı liderlik davranışlarının sadece sözel değil hem sözel hem de fiziksel davranışları kapsadığını dolayısıyla da yıkıcı liderliğin Tepper'ın (2000, 2007) öne sürdüğü istismarcı yönetimden ayrıldığını vurgulamışlardır.

Alanyazın incelendiğinde; yıkıcı liderliğin birçok şekilde ve boyutta ortaya çıkabildiği görülmektedir. Bu bağlamda, Einarsen ve diğerleri (2007) yapmış oldukları yıkıcı liderlik tanımıyla uyumlu olarak yıkıcı liderlik davranışlarına yönelik bir kavramsal model önermişlerdir. Yıkıcı liderlik tanımında yer alan liderin örgütün amaçları, işleyişi ve kaynakları ile çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumunu veya esenliğine yönelik sergiledikleri iki boyutlu davranışlarından hareketle, Einarsen ve diğerleri (2007) liderlerin bir boyutta yıkıcı davranışlar sergilerken diğer boyutta ise yapıcı davranışlar sergileyebileceklerini öne sürmüşlerdir. Buna göre, Einarsen ve

diğerleri (2007) tarafından geliştirilen model, çalışan ve örgüt odaklı davranışlar olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Çalışan odaklı davranışlar boyutu, çalışan aleyhine sergilenen davranışlardan çalışan lehine sergilenen davranışlara doğru sıralanmaktadır. Çalışan aleyhine sergilenen davranışlar, çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumunu veya esenliğini sabote etmek veya baltalamak yoluyla örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden ve zorbalık, bıkırtma gibi çalışanlara yönelik sergilenen kaba ve kötü davranışlardır. Çalışan lehine sergilenen davranışlar ise çalışanları dinlemek, çalışanlarla yapıcı sosyal ilişkiler geliştirmek, çalışanları övmek ve çalışanlara saygı göstermek gibi çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumunu veya esenliğini artıran davranışlardır. Diğer yandan, örgüt odaklı davranışlar boyutu, örgüt aleyhine sergilenen davranışlardan örgüt lehine sergilenen davranışlara doğru sıralanmaktadır. Örgüt aleyhine sergilenen davranışlar, örgütün parasını boşa harcamak, örgüt amaçlarına aykırı çalışmak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sabote etmek veya yolsuzluk yapmak gibi örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden davranışlardır. Örgüt lehine sergilenen davranışlar arasında ise örgüt amaçları doğrultusunda çalışmak, açık ve net ilkeler belirlemek, stratejik kararlar almak veya teşvik etmek ve örgütsel değişime açık olmak yer almaktadır (Einarsen ve diğerleri, 2007).

Bununla birlikte, Einarsen ve diğerleri (2007), geliştirdikleri modelde vurgulanan çalışan ve örgüt odaklı boyutlarını enine ayırarak biri yapıcı olmak üzere dört liderlik türü ortaya koymuşlardır. Bu türlerden ilki bu araştırmanın önceki bölümlerinde açıklanan küçük tiranlıktır. Bir diğer liderlik türü ise “*raydan çıkmış liderlik*” [*derailed leadership*]’dir. Raydan çıkmış liderlik davranışları hem çalışan hem de örgüte yönelik sergilenen yıkıcı davranışları kapsamaktadır. Bu tür liderler, bir yandan çalışanlarını aşağılama, aldatma, bıkırtma, çalışanlarına gözdağı verme, zorbalık gibi yıkıcı davranışlar sergilerken diğer yandan kaytarma, dolandırıcılık, tembellik, örgüt amaçlarına aykırı çalışmak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sabote etmek veya yolsuzluk yapmak gibi örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden yıkıcı davranışlar sergileyebilmektedirler (Einarsen ve diğerleri, 2007). Yıkıcı liderlik ile ilgili olarak ele alınan üçüncü liderlik türü ise “*destekleyici-sadakatsiz liderler*” [*supportive-disloyal leaders*]’dir. Bu tür liderler, örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden yıkıcı davranışlar sergileyebilirken çalışanları dinlemek, çalışanlarla yapıcı sosyal ilişkiler geliştirmek, çalışanlara dostça davranmak gibi çalışanlarının lehine davranışlar sergileyerek onların esenliğini dikkate almaktadırlar. Bu bağlamda, örgütün parasını boşa harcamak, örgüt

amaçlarına aykırı çalışmak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sabote etmek veya yolsuzluk yapmak gibi örgüt aleyhinde davranışlar sergileyebilmekte, hatta çalışanlarını da örgüt içinde kaytarma, tembellik, yolsuzluk gibi davranışlara teşvik edebilmektedirler. Modelde son olarak vurgulanan “*yapıcı liderlik*” [*constructive leadership*]” ise hem çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumu veya esenliğine yönelik sergilenen hem de örgütün amaçları, işleyişi ve kaynaklarına yönelik sergilenen yapıcı davranışları kapsayan olumlu bir liderlik türüdür (Einarsen ve diğerleri, 2007). Einarsen ve diğerlerine göre (2007), bu model liderlerin yıkıcı ve yapıcı davranışlarını aynı anda ortaya koyarak yıkıcı liderlik olgusunu farklılıklarıyla beraber ele almaktadır.

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) ise karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceği düşüncesinden hareketle yıkıcı liderlik kavramını, sistem yaklaşımıyla da tutarlı bir şekilde, lider, takipçiler ve çevreden oluşan “*zehirli üçgen* [*toxic triangle*]” şeklinde tanımladıkları bir yapı temelinde ele almışlardır. Bu yapıya göre, yıkıcı lideri oluşturan özellikler karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz geçmiş yaşantı ve nefret ideolojisi şeklinde sıralanmıştır. Müsait takipçiler şeklinde ifade edilen takipçiler ise boyun eğenler ve göz yumanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Boyun eğen takipçileri müsait kılan özellikler karşılanmamış ihtiyaçlar, düşük öz-değerlendirme ve düşük olgunluk düzeyi şeklinde vurgulanırken göz yuman takipçileri müsait kılan özellikler hırs, benzer dünya görüşü ile kötü değerler şeklinde yer almıştır. Diğer yandan, çevrenin yıkıcı liderliğe yol açmasında etkili olan özellikler istikrarsızlık, tehdit algısı, kültürel değerler ile etkili olmayan başarısız örgütlerdir. Sonuç olarak, yıkıcı liderlik, zehirli üçgen yapısını oluşturan lider, takipçiler ve çevrenin birbirlerini beslemeleri sonucunda varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Padilla ve diğerleri, 2007). Bir başka deyişle, liderin yıkıcı bir lider olarak kabul görmesinin, kişisel özellikleriyle beraber lideri sorgulamadan kabul eden takipçileri ile tutum ve davranışlarını sergileme fırsatı bulacağı uygun bir çevreye bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, narsisizmin yıkıcı lideri oluşturan özellikler arasında sıralandığı görülmektedir. Nitekim Padilla ve diğerleri (2007), narsisizmin yıkıcı liderlikle ilişkili olduğunu ve yıkıcı liderlerin aynı zamanda narsist kişilik özelliklerine de sahip olduklarını öne sürmüşlerdir.

Ayrıca, Thoroughgood, Padilla, Hunter ve Tate (2012) yapmış oldukları araştırmada “*zehirli üçgen* [*toxic triangle*]” yapısıyla da ilişkili olarak yıkıcı liderliğin beş temel özelliğini ortaya koymuşlardır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Thoroughgood ve diğerleri, 2012):

1-Yıkıcı liderlik, nadir koşullarda tamamen yıkıcı özellikler göstermektedir. Liderler, takipçileri ve çevre ile uyum içinde yıkıcı-yapıcı bir süreç içinde hareket etmektedirler, yıkıcı davranışları ise bu sürecin olumsuz sonuçlarıyla kendini göstermektedir.

2-Yıkıcı liderlik süreci, ikna ve bağlılıktan ziyade kontrol, baskı ve hileli davranışları kapsamakta ve bu davranışlar yıkıcı liderliği yansıtmada önemli bir rol oynamaktadır.

3-Yıkıcı liderlik süreci doğası gereği bencildir, liderin kendi ihtiyaçları ve amaçları çalışanlar ile örgütün ihtiyaçları ve amaçlarının önüne geçmektedir.

4-Yıkıcı liderlik, çalışanların hem örgüt içi hem de örgüt dışında yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilemekte ve onları asıl amaçlarından uzaklaştırmaktadır.

5-Yıkıcı örgütsel sonuçlar, sadece yıkıcı liderlerle ilişkili değildir, aynı zamanda müsait takipçiler ve uygun çevrenin ürünleridir. Yıkıcı liderler, kapalı bir kutu içinde tek başına hareket etmezler. Uygun bir çevre yıkıcı liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlarken takipçilerin de liderin yıkıcı tutum ve davranışlarını onaylaması veya yıkıcı lidere direnememesi söz konusudur.

Diğer yandan, Shaw, Erickson ve Harvey (2011) yapmış oldukları araştırmada, örgütlerde yıkıcı liderliğin doğasını ortaya koymak amacıyla “Yıkıcı Liderlik Ölçeği” geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin orijinal hali, dört boyut altında sıralanan liderin kişilik özelliklerine yönelik toplam on dokuz madde ile yirmi iki boyut altında sıralanan liderin davranışlarına yönelik toplam yüz dört maddeden oluşmaktadır (Shaw ve diğerleri, 2011). Erickson (2015) daha sonraki araştırmalarında ise birbirleriyle ilişkili ölçek maddelerinin birleştirilerek daha az sayıda boyut altında sıralanabileceklerini de öne sürerek, sıklıkla vurgulanan yirmi iki yıkıcı liderlik davranışını beş boyut altında toplamışlar ve geliştirmiş oldukları ölçeğin kısaltılmış halini ortaya koymuşlardır. Bu ölçek genel yönetim yetersizliği, çalışanların performanslarının yönetimi, politik davranışlar, kişisel davranışlar ve zorbalık olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Genel yönetim yetersizliği boyutu, yıkıcı liderin bilgisi olmadığı konularda önemli kararlar alması, örgüt içinde yeni teknoloji ve değişimle başa çıkamaması, koordinasyon ve yönetimde etkisiz kalması, kendisini çalışanlarından soyutlaması, iletişim becerilerinde yetersiz olması gibi özelliklerini kapsamaktadır. Çalışanların performanslarının yönetimi boyutu ise yıkıcı liderin çalışanlarına sürekli karışarak onları kontrol altında tutması, çalışanlarını

geliştirememesi ve motive edememesi gibi özelliklerinden oluşmaktadır. Çalışanları arasında ayırım yapması ve insanlara sadece duymak istediklerini söylemesi gibi davranışlar da politik davranışlar boyutu altında sıralanmıştır. Diğer yandan, kişisel davranışlar boyutu yalan söylemek, etik dışı davranışları olağan bulmak, tutarsız davranışlar sergilemek gibi özellikleri kapsamaktadır. Son olarak, zorbalık boyutu liderin çalışanlarına karşı acımasız ve zorbaca davranışlarını vurgulamaktadır (Erickson ve diğerleri, 2015). Shaw ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin kısaltılmış hali, Shaw, Erickson ve Nassirzadeh (2014, 2015) tarafından İranlı liderlerin yıkıcı liderlik özellikleri belirlemek ve Amerikalı, Avustralyalı ve İranlı liderlerin yıkıcı liderlik özelliklerini birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla da kullanılmıştır. Bununla birlikte, yakın zamanda Şili’de Aravena (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları Shaw ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak incelenmiş ve ilkokullarda sıklıkla rastlanan yıkıcı liderlik davranışları ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinde sıklıkla rastlanan yıkıcı liderlik davranışları otokratik liderlik, zayıf iletişim becerileri, tutarsız davranışlar ile zayıf stratejik planlama becerisi alanlarında görülmüştür (Aravena, 2019).

Ulusal alanyazın incelendiğinde, Uymaz tarafından (2013) işletme alanında yapılan araştırma sonucunda “Yıkıcı Liderlik Ölçeği” oluşturulduğu ve ölçekteki bazı maddelerin Shaw ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ölçekten alındığı görülmektedir. Uymaz tarafından (2013) geliştirilen ölçek, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma boyutlarından oluşmaktadır. Buna göre, özetle aşırı otoriterlik boyutu liderin çalışanlarına baskı yaparak sürekli kontrol altında tutması; liderlik için yetkin olmamak boyutu liderin çalışanlarını motive edememesi, çalışanların ihtiyaçlarını önemsememesi; etik dışı davranış boyutu liderin sıklıkla etik ilkeleri ihlal etmesi; teknoloji ve değişime direnmek boyutu değişime direnmesi, yeni teknolojiye karşı olması; astlara karşı duyarsızlık boyutu liderin çalışanlarından beklentilerini dile getirmemesi; adam kayırma boyutu ise liderin çalışanları arasında ayırım yapması gibi yıkıcı liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Kıyıkçı, 2016). Ulusal alanyazında işletme alanında yıkıcı liderlerde etik dışı davranışların, yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin, yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolünün ve çalışanların yıkıcı liderlik algısının; iş doyumu,

savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç ile ilişkisinin ve bunlar üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda da anılan ölçekten faydalanılmıştır (Çetin, 2019; Güldü ve Aksu, 2016; Kıyıkçı, 2016; Sezici, 2016).

Diğer yandan, yıkıcı liderliği ortaya çıkaran nedenlere yönelik alanyazında yer verilen bir dizi görüşten de söz etmek mümkündür. Buna göre, yıkıcı liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında liderin güç gösterme güdüsü, narsisizm, otoriterlik ve düşük öz-yeterlik algısı gibi kişisel özelliklerinin etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu özellikler, liderin terfi, finansal kazanç, mesleki başarı gibi kişisel amaçlarını örgüt içinde meşru yollarla gerçekleştiremeyeceğini hissettiğinde devreye girmektedir. Örneğin, liderin finansal kazanç beklentisi gerçekleşmediğinde hayal kırıklığına uğrayarak kişilik özelliklerinin de etkisiyle etik dışı veya hileli davranışlarda bulunmasına neden olabilir. Bununla birlikte, izlenim yönetimi becerileri yüksek olan liderlerin bu becerilerini üst yönetime sergileyerek kısa vadede örgüt içinde başarılar elde edebildikleri görülmektedir. Liderler bu becerilerini ilerleyen dönemde astlarına korku aşılayarak geliştirebilmektedirler. Bu durumda, belki de örgüt açısından daha endişe verici bir durum ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim, liderin yıkıcı davranışlarını farkındadır ancak kısa vadeli amaçlarına ulaşabilmek için lidere herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır. (Erickson ve diğerleri, 2015).

Sonuç olarak, Erickson ve diğerlerine (2015) göre yıkıcı liderlik örgütlerde kanser gibi ciddi bir hastalık şeklinde de nitelendirilebilir. Dolayısıyla, yıkıcı liderliğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, yıkıcı liderliğin olumsuz sonuçları; özetle düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, düşük örgütsel yenileşme, stres, olumsuz etik iklim, düşük performans, yüksek işten ayrılma niyeti şeklinde vurgulanmaktadır (Henriques, Curado, Jeronimo ve Martins, 2019; Sezici, 2016).

2.5.6. Etik Dışı Liderlik

Liderlerin etik dışı davranışları örgütlerde özellikle kötü yönetimin en ciddi nedenlerinden biri sayılmaktadır. Lasakova ve Remisova'ya göre (2015), alanyazında yer verilen “narsist”, “yıkıcı”, “zehirleyici”, “kötü”, “despotik”, “psikopatik” gibi birbirleriyle ilişkili sıfatlar üzerinden ortaya konan liderlik türleri etik dışı davranışları barındırmaktadır. Ancak etik dışı davranışlar çok yönlü olup; bu davranışların söz konusu

sıfatlarla anılan liderlik türleri içinde sınırlarının çizilmesi kolay görünmemektedir. Bu bağlamda, özellikle son on yıldır görece sınırlı sayıda “etik dışı liderlik [*unethical leadership*]” kavramını tanımlayan ve liderliğin karanlık yönüne vurgu yapan araştırmanın bulunduğu söylenebilir (Brown ve Mitchell, 2010, Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014; Lasakova ve Remisova, 2015; Ünal, Warren ve Chen, 2012).

Brown ve Mitchell’a göre (2010), etik dışı liderlik, liderlerin yasa dışı ve/veya ahlaki standartları ihlal edici ve takipçilerine etik dışı davranışlarını destekleyen yapı ile süreçleri dayatıcı yönde sergiledikleri davranışlar ve aldıkları kararlardır. Bu tanımda dikkati çeken iki unsur bulunmaktadır. Bunlardan biri, araştırmacıların söz ettiği ahlaki standartlar farklı kültür ve dinlere sahip olmalarından hareketle her toplumda değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla, bu kavramın kapsamlı bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İkinci olarak ise araştırmacılara göre etik dışı davranışlar liderlerin sadece kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmayabilir veya görev ve sorumluluklarıyla ilişkili olmayabilir. Liderler etik dışı davranışlarda bulunmaksızın takipçilerinin bu tür davranışlarını da destekleyebilirler (Lasakova ve Remisova, 2015).

Brown ve Mitchell (2010) yaptıkları çalışmada, etik dışı liderliğin öncülleri bir başka deyişle etik dışı liderlik davranışlarını etkileyen unsurlara da dikkati çekmişlerdir. Buna göre, örgütlerde etik dışı liderlik davranışlarının adil olmayan değerlendirmeler ve ödül politikaları, örgütsel ön yargılar gibi örgütün yapısına yönelik davranışları kapsayan örgütsel kötü muamele ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Özellikle ödül beklentisi ve menfaat temelli ilişkileri vurgulayan sosyal değişim kuramıyla (Blau, 1964) da bağlantılı olarak, örgüt içindeki ilişkilerin etkisiyle artan gerilim liderlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine ve strese neden olmakta, bu bağlamda liderlerin çalışanlarına karşı saldırgan tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010). Diğer yandan, Brown ve Mitchell (2010) tarafından özellikle liderlerin ve çalışanların kişilik özelliklerinin etik dışı liderlik davranışlarını etkilediği vurgulanmaktadır. Buna göre, özellikle daha uyumlu ve otoriter liderliği benimseyen çalışanlarla bir arada bulunan sosyal baskınlık yönelimi yüksek olan liderlerin etik dışı davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Brown ve Mitchell, 2010).

Ünal ve diğerleri (2012) ise etik dışı liderlik kavramını deontoloji, adalet etiği, faydacılık ve erdem etiği ile ilişkili normatif kuramlara dayandırarak “normatif standartları ihlal eden yönetsel davranışlar” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından lider davranışlarının doğru veya yanlış kriterlerine göre

değerlendirilmesinde evrensel etik ilkeler temel alınmakta, normatif standartların ihlali kapsamında çalışan haklarının ihlali, çalışanlara haksız muamele, kişisel çıkarların veya grup çıkarlarının örgütsel amaçların önüne geçmesi unsurları ile liderlerin zayıf kişilik özelliklerine odaklanılmaktadır (Ünal ve diğerleri, 2012). Bununla birlikte, Ünal ve diğerleri (2012) etik dışı liderliğin öncüllerine yönelik benzer çıkarımlarında, liderlerin kendilerini yüksek düzeyde stresli, endişeli ve güçsüz hissettiklerinde çalışanları utandırmak, aşağılamak veya adil davranmamak gibi davranışlar sergilediklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından lider davranışlarının doğru veya yanlış kriterlerine göre değerlendirilmesinde evrensel etik ilkeler temel alınmıştır. Çalışan haklarının ihlali, çalışanlara haksız muamele, kişisel çıkarların veya grup çıkarlarının örgütsel amaçların önüne geçmesi ve liderlerin zayıf kişilik özellikleri normatif standartların ihlali kapsamında ön plana çıkan etik dışı liderlik davranışlarına odaklanılmıştır (Ünal ve diğerleri, 2012).

Eisenbeiß ve Brodbeck (2014) uluslararası yöneticilerin etik ve etik dışı liderlik algılarının kültürler ve sektörler arasında gösterdiği ortak ve farklı noktaların neler olduğuna yönelik yapmış oldukları nitel araştırmada; Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Yunanistan gibi batı kültürleri ile Hindistan, Kore, İran gibi doğu kültürlerinden gelen otuz altı yöneticiyle derinlemesine görüşme yapmışlardır. Araştırma kapsamında etik dışı liderlik kapsamında görüş birliğine varılan davranışların; sahtekarlık, adaletsizlik, yolsuzluk, düşük empati düzeyi, düşük sorumluluk alma düzeyi, kendi çıkarlarına yönelik benmerkezci anlayış, hile yapma ve çalışan niyetlerinin kötüye kullanımı şeklinde davranışlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmacılar etik dışı liderliğin hem yasal kuralların hem de etik ilkelerin ihlalinin bir birleşimi olduğunu, her iki alanı da uygulamada çoğu zaman birbirlerinden ayırmanın mümkün olmadığını öne sürmüşlerdir (Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014, s. 350).

Diğer yandan, Lasakova ve Remisova (2015) etik dışı liderliği, bir bütün olarak bireylere, örgütlere ve/veya topluma kasıtlı veya kasıtsız şekilde zarar veren ve sürekli etki eden aktif veya pasif bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, liderin kasıtsız da olsa bir diğerine zarar vermesi etik dışı davranış şeklinde kabul edilmektedir. Etik dışı liderlik: etik dışı davranışlar sergileyen liderler; etik dışı davranışları destekleyen liderler; etik dışı davranışlara sessiz kalan liderler; liderin lider olabilme özelliklerini taşınamaması; ben merkezli, kendini koruyan ve kendine hizmet eden liderler, kurallara saygı göstermeyen liderler ile profesyonel olmayan liderler başlıkları altında

sınıflandırılabilir. Etik dışı liderlik sürecinde; etik ilkeleri ihlal edici davranışlar sergilenmektedir, etik dışı davranışı destekleyen veya mümkün kılan bir çalışma ortamı yaratılarak örgüt kasıtlı olarak yönetilmemektedir, kişisel çıkarlar her şeyin üstünde tutulmaktadır, örgüt için belirlenen kurallar uygulanmamaktadır, liderin mesleğindeki yetersizliği örgütsel amaçlara ulaşılmasını engelleyebilmektedir (Lasakova ve Remisova, 2015). Bununla birlikte, Lasakova ve Remisova'ya göre (2015), alanyazında etik dışı liderlik tartışmalarının yanı sıra özellikle yıkıcı liderlik türü sıklıkla yer almaktadır. Yıkıcı liderlik türü içinde yer almakla birlikte etik dışı liderlik davranışlarına yönelik herhangi bir ayırım bulunmamaktadır. Ancak yıkıcı liderlik günümüzde aslında etik dışı liderliğin doğasını aydınlatan ve artan sayıda araştırmacı tarafından araştırılan, etik dışı liderliği ikame edici bir kavram şeklinde hizmet etmektedir (Lasakova ve Remisova, 2015).

Alanyazın incelediğinde, işyerinde etik dışı liderlik davranışlarını ölçmeyi amaçlayan ilk ölçeğin Newstrom ve Ruck tarafından 1975 yılında geliştirildiği söylenebilir (Akt. Kaptein, 2008). Bir yönetici geliştirme programında toplam 121 yöneticiye etik olmayan davranışları ne sıklıkla gözlemledikleri sorularak toplanan veriler sonucunda on yedi maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek bir işi gereğinden fazla uzatmak, işe gelmemek için yalan söylemek gibi davranışları kapsamaktadır (Akt. Kaptein, 2008). Kaptein'e göre (2008) alana büyük bir katkı sağlamakla birlikte Newstrom ve Ruck (1975) tarafından geliştirilen ölçeğin sadece yönetsel etiğe özellikle örgüt içi hileye odaklanması, geçmiş çalışmalar ve yönetsel etik raporları taranarak maddelerin oluşturulması ve iç güvenirlik ile ölçüt geçerliğinin incelenmemesi nedenleriyle eksik kalmıştır. Bu bağlamda, Kaptein (2008) yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum boyutlarından oluşan 37 maddelik bir "İşyerinde Etik Dışı Davranışlar Ölçeği" geliştirmiştir. Kaptein'e göre (2008) bu ölçek tüm paydaşları dâhil etmesinden hareketle geniş bir bakış açısıyla ele alınmış geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Bu ölçek, zaman ve gider raporlarında tahrifat, varlıkların çalınması veya kötüye kullanılması, kaynak israfı, çalışanlara karşı ayrımcılık, çıkar sağlama, fikri mülkiyet haklarının ihlali gibi maddelerden oluşmaktadır.

Chen ve Tang (2016) tarafından yapılan bir araştırmada ise ABD'de işletme ve psikoloji alanlarında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin etik dışı davranışlara yönelik algıları incelenmiş ve bu amaçla da "Etik Dışı Davranışlar Ölçeği" geliştirilmiştir. Farklı zaman dilimlerinde yapılan iki uygulama sonucunda otuz iki maddelik ölçek on beş maddeye indirgenmiştir. "Etik Dışı Davranışlar Ölçeği", kaynakların kötüye

kullanımı, etik dışı davranışlara sessiz kalma, hırsızlık, yolsuzluk ve hile olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Kaynakların kötüye kullanımı boyutu, örgüt içindeki kaynakların kişisel çıkarlar için kullanılması, çalışma zamanının boşa harcanması gibi davranışları kapsamaktadır. Etik dışı davranışlara sessiz kalma boyutu bağlamında liderin örgüt içinde hırsızlık veya hileli davranışlara karşı tepki gösterilmemesi ve hiçbir işlem yapılmaması gibi tutum ve davranışlar vurgulanmaktadır. Hırsızlık boyutu liderin örgütten kimseye haber vermeden mal veya para alarak evine götürmesi, örgütteki malları kendi yakın çevresine dağıtması gibi davranışları kapsamaktadır. Yolsuzluk boyutunda ise, özellikle liderin gücünü kullanarak rüşvet, hediye alması, örgütün gider hesaplarını kötüye kullanması gibi davranışlar söz konusudur. Son olarak, hile boyutu kasıtlı olarak örgüt aleyhine aldatıcı uygulamalar yoluyla kişisel çıkar sağlamayı ifade etmektedir (Chen ve Tang, 2006).

Etik dışı liderlik, örgütün amaçlarına olduğu kadar çalışanlarına da zarar vermektedir. Bu bağlamda, etik dışı liderliğin çalışanlar üzerinde endişe, çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, düşük iş doyumunu, lidere karşı güven kaybı, işe yabancılaşma gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Lasakova ve Remisova, 2015). Tüm bu açıklamalardan hareketle, etik dışı liderliğin buraya kadar sayılan diğer karanlık liderlik türlerinde vurgulanan davranışları kapsadığı söylenebilir. Bir başka deyişle, her karanlık liderlik türünün aynı zamanda etik dışı liderlik kapsamına girdiği görülmektedir.

2.6. Okul Yönetiminde Karanlık Liderlik

En temel eğitim örgütleri olarak okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin birincil düzeyde yönetilmesi sorumluluğu okul müdürlerine aittir ve okul müdürleri hiyerarşik olarak okullarda en üst konumdadırlar. Okul müdürlerinin bu konumlarıyla birlikte bir lider olarak okul ortamında söz sahibi olabilmeleri için öncelikle bireyi değerli görme, işbirliğine önem verme, okul başarısı, öğrencinin gelişimi gibi ideallere sahip olmaları, okulun amaçları ile öğrenci/öğretmenlerin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamaları ve sağlıklı bir iletişimin kurulduğu olumlu bir okul iklimi yaratmaları gerekmektedir. Diğer yandan, okul yönetiminde gerçek liderlik karşılaşılan sorunları gerçekçi bir bakış açısıyla ele almak ve okulun yararına çözümleyebilecek bilgi ve beceriye sahip olmakla da ilişkilidir. Bir lider olarak okul müdürünün sadece emir ve

mevzuata uygun olarak hareket etmesi değil emir ve mevzuattan kaynaklanan boşlukları da doldurabilecek liderlik davranışlarına sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda, okul yönetiminde liderlik okula olduğu kadar, öğretmenlere ve diğer çalışanlara da karşı olması gereken bir liderliktir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul müdürlerinin konumları gereği kullandıkları güç ve liderlik davranışları açısından okulun çalışanları özellikle de eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden birincil düzeyde sorumlu öğretmenler üzerinde ise önemli düzeyde etkileri bulunduğu söylenebilir. Özellikle etkili okul müdürlerinin öğretmenler ile karşılıklı güven, saygı, açıklık ve anlayışa bağlı olumlu ilişkiler geliştirdikleri, öğretmenlere rahatlıkla iletişim kurabildikleri, karar verebildikleri, sorunlara çözüm yolu bulabildikleri ve çatışmaları yönetebildikleri ortamlar sağladıkları, öğrenme ve öğretme üzerinde işbirliğine odaklandıkları, öğretmenleri eleştiri ve sorgulamaya teşvik ettikleri araştırmalarla ortaya konulmuştur. Okul müdürleri ile öğretmenler arasında güçlü olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde okul müdürlerinin sayılan liderlik davranışları ile bunlara bağlı tutum ve değerlerinin önemi yadsınamaz, dahası okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki saygılı ve yapıcı ilişkilerin, öğrenci başarısı ve okul gelişiminde önemi büyüktür (Blase ve Blase, 2002). Nitekim okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerini, motivasyonlarının artmasını ve yüksek iş doyumunu sağlamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenler okulun amaçlarına ulaşmak için çaba göstermekte ve ortak amaçlar etrafında hareket etmektedirler. Bununla birlikte, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okul kültürü, öğretmenlerin performansları, okula olan bağlılıkları ile huzurlu ve verimli bir okul ortamının sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir (Yalçın, 2017).

Diğer yandan, okul müdürlerinin karanlık yönlerini oluşturan ve özellikle de öğretmenlere karşı sergilemiş oldukları olumsuz davranışları ele alan araştırmalar sınırlı sayıda ki bu tür davranışlar okul ortamında son derece zararlı sonuçlara yol açmaktadır (Blase ve Blase, 2002). Okul müdürleri bir lider olarak okulda olumlu bir iklim oluşturmak durumundadırlar. Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik davranışları, iletişim becerileri, yönetim ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul ikliminin şekillenmesinde belirleyici unsurlardır (Şentürk ve Sağnak, 2012). Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı özellikle sert, emrivaki, kaba ve küçümseyici davranışları, bağırımları, azarlamaları, gerek öğrenciler gerekse meslektaşları önünde eleştirel ve suçlayıcı konuşma tarzları vb. davranışlarının öğretmenlerin iş yapma isteklerini

azaltarak motivasyonlarını düşürdüğü ve olumsuz bir okul ikliminin oluşmasına neden olduğu, uzun vadede de okula zarar verdiği ortaya konulmuştur (Özgan ve Aslan, 2008). Bu bağlamda, yakın zamanda Şili’de Aravena (2019) tarafından öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları üzerine yapılan nitel araştırmada, ilkökul müdürlerinde sıklıkla otokratik liderlik, zayıf iletişim becerileri, tutarsız davranışlar ile zayıf stratejik planlama becerisi alanlarında yıkıcı liderlik davranışlarına rastlanmıştır.

Okul müdürlerinin okullarda en üst konumda bulunmaları ve tüm yetkilerin ellerinde toplanması nedeniyle öğretmenlerin görüşüne başvurmama ve kararları tek başına alma, eleştiriye tahammül edememe, öğretmenleri sürekli kontrol altında tutma, itaat bekleme, övgü peşinde koşma, kendi doğrularını dayatma, öğretmenlerle empati kurmama vb. narsist davranışlarına rastlamak mümkündür (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018). Bu tür davranışların da öğretmenler üzerinde baskıcı tutum ve davranışlar karşısında strese, düşük örgütsel güven, olumsuz bir örgüt iklimi, düşük örgütsel bağlılık vb. zararlı sonuçlara yol açma olasılığının yüksek olduğu öne sürülmektedir (Ouimet, 2010; Yao ve diğerleri, 2019).

Bununla birlikte, temel eğitim öğretim hizmetlerinin sunulduğu birimler olan okullarda müdürlerin etik liderlik davranışlarının yönetim bağlamında büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Aydın’a (2006) göre de yöneticilerin görevlerini yürütürken, sadece eğitim politikalarına ve mevzuata değil aynı zamanda mesleki etik ilkelerine de uygun tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Çünkü okul müdürleri hem öğrenciler hem de öğretmenlerin gözünde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin birincil düzeyde yönetilmesi sorumluluğunu üstlenen en üst yetkilidirler, bunun yanı sıra tutum, davranış ve yaklaşımları sürekli izlenen ve örnek alınan figürlerdir. (Aydın, 2010). Okul müdürlerinin etik dışı davranışlarının ise öncelikle okul ortamında okul kültürünün zayıflamasına, öğretmenlerin motivasyonunun düşmesine ve okula bağlılığın azalmasına neden olduğu görülmektedir (Çetin ve Özcan, 2004). Buna bağlı olarak da uzun vadede okul başarısının düşmesi olasılığı yüksektir. Okul müdürlerinin özellikle kişisel çıkarları mesleki ideallerinin önüne geçtiğinde ve öğretmenleri etik dışı kriterlere göre değerlendirme yoluna gittiğinde çıkarıcı ve kayırmacı davranışların görülmesi olasıdır. Bu bağlamda, okul yönetiminde liyakat, hak ve adaletin dikkate alınmaması; bunun yerine arkadaşlık, akrabalık, siyasi düşünce, sendikal birliktelik gibi kriterlerle bazı öğretmenlerin korunması, ders programının düzenlenmesi, ödüllendirme süreci gibi uygulamalarda bazı öğretmenlere ayrıcalık tanınması gibi kayırmacı bir başka deyişle etik

dışı davranışlar ortaya çıkmaktadır (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Diğer yandan, okul müdürlerinin okulun kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için kullanmaları önemli bir etik dışı davranıştır ve bu durumda görev ve yetkinin kötüye kullanımı söz konusudur (Aydın, 2010). Samier ve Milley (2018) ise eğitim sistemlerinde zararlı yönetsel ve örgütsel davranışları açıklayan bir olgu şeklinde tanımladıkları “kötü yönetim” kavramı üzerinden sahtekarlık ve zimmete geçirme, gücün kötüye kullanımı ve yozlaşmış örgüt kültürü gibi eğitim örgütlerinde ortaya çıkan bir dizi etik dışı uygulamaya dikkati çekmişlerdir (Akt. Harris ve Jones, 2018). Bu tür davranışlar, hem öğretmenler arasındaki güven duygusunun zedelenmesine hem de öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymamasına ve öğretmen nezdinde okul müdürünün saygınlığının düşmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak, öğretmenler üzerinde stres, düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek karanlık liderlik davranışları, eğitim öğretim faaliyetlerini baltalayarak uzun vadede olumsuz toplumsal sonuçlar doğurabilir. Nitekim Blase ve Blase (2002) okul müdürlerinin istismarcı davranışları ile bu davranışların öğretmenler üzerindeki yıkıcı etkilerini öğretmen algılarına göre inceledikleri araştırmalarında istismarcı müdür davranışlarının öğretmenler üzerinde korku, kaygı, stres, motivasyon eksikliği, yüksek işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açtığını belirlemişlerdir. Yine Demirkasımoğlu (2018) tarafından istismarcı yönetim ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin işten geri çekilme ve öç alma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, istismarcı yönetimin düşük düzeyde de olsa öğretmenlerin işten geri çekilme ve öç alma davranışları üzerinde etkisi olduğu, istismarcı müdür davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin motivasyonlarında düşme olduğu, işten geri çekilme ve öç alma davranışlarını gösterme eğilimlerinin arttığı ortaya konulmuştur.

Diğer yandan, öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının bulundukları çevrenin kültürü ve kültürel değerleriyle şekillendiği söylenebilir. Nitekim Hofstede’e göre (1980), kültür ve kültürel değerler, bir toplumda bireylerin motivasyonlarını, iş değerlerini, ast üst ilişkilerine bakış açılarını, beklentilerini, algılarını ve buna bağlı olarak davranışlarını şekillendiren önemli bir olgudur. Dolayısıyla, karanlık liderlik davranışlarının olumsuz etkilerine maruz kalan her çalışan bu davranışlara aynı düzeyde tepki vermemektedir (Tepper, 2017). Bu bağlamda, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarını

etkilediği, örgütsel güç mesafesinin karanlık liderlik ile ilişkili olduğu ve dolayısıyla bu araştırmada incelenmesi gereken bir değişken olduğu değerlendirilmiştir.

2.7. Güç Mesafesi

Alanyazın tarandığında, Hofstede tarafından geliştirilen ulusal kültür modeli ve boyutlarının alanda en sözü geçen ve yaygın şekilde kullanılan model ve boyutlar olduğu görülmektedir (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Bu modele, özellikle kapsamlılığı ve ulusal kültür boyutlarının çeşitliliği açılarından psikoloji, sosyoloji, pazarlama, yönetim vb. alanlarda yapılan araştırmalarda sıklıkla başvurulmaktadır (Saylık, 2019). Hofstede (1984, 2011) 50'den fazla ülkede bulunan ve çok uluslu bir Amerikan şirketi olan Uluslararası İş Makineleri (International Business Machines – IBM) üzerinden yürüttüğü araştırmalar sonucunda kültürün dört boyutunu; düşük veya yüksek güç mesafesi, toplulukçuluğa karşın bireycilik, dişillığe karşın erillik ve belirsizlikten kaçınma şeklinde belirlemiştir. Daha sonra, Hofstede (2010, 2011) Kanadalı Psikolog Michael Harris Bond ile Çin'de yapmış olduğu araştırmaya dayanarak kısa vadeli veya uzun vadeli yönelim boyutunu, son olarak da Bulgar bilim insanı Michael Minkov ile yapmış olduğu araştırma sonucunda kısıtlamaya karşın hoşgörü boyutunu ortaya koymuştur. Söz edilen altı boyut, temel olarak belirli bir kültürün nasıl nitelendirilebileceği, bu kültür içindeki bireylerin farklı inanç, tutum ve davranışları nasıl algıladıkları ve toplum içinde dolayısıyla da örgüt içinde işleri nasıl yaptıkları üzerine odaklanmışlardır (Goolaup ve Ismayilov, 2011).

Bu araştırmanın diğer değişkenini oluşturan güç mesafesi boyutunun ise en genel anlamda bireyler arası ilişkilerde gözlemlenen güç eşitsizlikleri ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Güç mesafesi, ilk olarak 1960'lı yıllarda Hollandalı sosyal psikolog Mark Mulder tarafından çalışan ve yönetici ilişkilerinde belirleyici olan duygusal mesafeyi ifade etmek için kullanılmaya başlanmış, sonraki yıllarda Hofstede tarafından ulusal kültürün diğer kültürlerle karşılaştırılabilen boyutlarından biri şeklinde geliştirilmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010). Hofstede (1984, 2010) tarafından güç mesafesi, bir ülkede kurum ve örgütlere mensup görece az güçlü üyelerin gücün eşit olmayan dağılımını kabullenme ve normal karşılama derecesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımda geçen kurumlar, aile, okul, topluluklar gibi toplumun temel unsurlarını, örgüt

ise bireylerin çalıştıkları yerleri ifade etmektedir (Hofstede, 1984; Hofstede ve diğerleri, 2010).

Hofstede'a göre (1984) her toplumda eşitsizlikler bulunmakla birlikte, bu eşitsizliklerin kabullenilme derecesi toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, Hofstede (2010) tarafından IBM şirketi üzerinde yürütülen araştırmada, farklı ülkelerde ancak benzer pozisyonlarda görev yapan çalışanların bireyler arasında eşitsizlik bulunduğu gerçeğiyle nasıl başa çıktıklarına yönelik temel soruya verdikleri yanıtlar ışığında toplumdaki eşitsizliklerin belirlenmesinde kullanılan güç mesafesi indeksi geliştirilmiştir. Güç mesafesi indeksinden alınan yüksek puan, çalışanların güç mesafesi algılarının yüksekliğini, düşük puan ise söz konusu algıların düşüklüğünü göstermektedir. Buna göre, güç mesafesinin yüksek ve düşük olmak üzere iki yönde değerlendirildiği söylenebilir. Türkiye, Hofstede (2010) tarafından yapılan bu araştırmada güç mesafesi indeksinde 74 ülke arasında 66 puanla 32. sırada toplumsal güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır.

Alanyazında güç mesafesine yönelik veri toplama araçları incelendiğinde ise, Hofstede'in modeli temel alınarak geliştirilen ölçeklerin yer aldığı görülmektedir. Örneğin, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) Hofstede'in modelini bireysel bağlamda yeniden ele alarak yirmi altı maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği şeklinde ifade edilen ölçekte güç mesafesi boyutu beş madde ile yer almaktadır. Bu ölçek, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin kültürel inançlarını ortaya koymak amacıyla Saylık (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek orijinal haliyle aynı şekilde yirmi altı maddeden oluşmaktadır ve ölçekte güç mesafesi boyutu beş madde ile yer almaktadır. Bununla birlikte, Turan, Durceylan ve Şişman (2005), Hofstede'in ulusal kültür modelinden hareketle geliştirdikleri otuz maddelik bir anketle üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerleri incelemişlerdir. Bu ankette güç mesafesi boyutu yedi maddeden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere, sayılan araştırmalarda güç mesafesinin tek faktörlü bir yapı olarak ele alındığı söylenebilir. Yorulmaz ve diğerlerine göre (2018), alanyazında yer alan veri toplama araçları güç mesafesini tek faktörlü bir yapı olarak incelemelerinin yanı sıra elde edilen puanların sadece güç mesafesinin düşüklüğünü veya yüksekliğini göstermesi açısından da yeterli değildir. Diğer yandan, eğitim alanındaki araştırmalar incelendiğinde, Yorulmaz ve diğerleri (2018) ile Gül (2019) tarafından Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise

öğretmenlerinin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılmak üzere geliştirilen ölçekler dikkati çekmektedir. Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Razi Olma olmak üzere yirmi maddeli ve dört boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Gül (2019) tarafından geliştirilen Güç Mesafesi Algısı Ölçeği ise Katılım, Erişim Zorluğu ve Hiyerarşi olmak üzere yirmi üç maddeli ve üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Her iki ölçek ve boyutlarına araştırmanın güç mesafesi ve okul yönetimi başlığı altında ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

2.7.1. Güç Mesafesi ve Çalışma Hayatı

Çoğu insan aile ve okul yaşamında edindikleri deneyimler sonrasında genç yetişkinler olarak çalışma hayatına başlarlar. Bu süreçte ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ve doktor-hasta şeklinde sürdürülen roller çalışma hayatında çalışan-yönetici ilişkileri ile devam etmektedir. Bu noktada, özellikle babalar olmak üzere ebeveynlere ve öğretmenlere yönelik tutumların zihnin programlanması yoluyla yöneticilere de aynı şekilde aktarıldığı görülmektedir ki Hofstede ve diğerlerine (2010) göre bu durum hiç de şaşırtıcı değildir. Nitekim güç mesafesi yüksek toplumlarda aile yaşamında ebeveynlere itaat ve otoriter bir aile yapısı dikkati çekmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ailedeki eşitsizlik eğitim ortamlarında da öğretmen-öğrenci eşitsizliği şeklinde devam etmektedir. Eğitim süreci öğretmen merkezlidir, sıkı bir disiplin ve öğretmene saygıyla birlikte öğretmenden korku söz konusudur. Bu bağlamda, aile ve eğitim hayatında var olan eşitsizlikler çalışma hayatı içinde örgütlerde çalışan yönetici ilişkilerinde kendini göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010; Hofstede, 1986).

Hofstede ve diğerlerine göre (2010), güç mesafesinin önemi görece az güçlü örgüt üyelerinin değer sistemine göre tanımlanmış olmasında yatmaktadır. Bu bağlamda, Hofstede ve diğerleri (1980, 2010), Amerikan menşeli liderlik kuramlarını eleştirmişler ve örgüt içindeki gücün dağılımının sadece lider davranışları üzerinden açıklandığını, genel olarak lider üzerinde durulduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak liderlik çalışan ve yönetici ilişkilerini kapsayan, bunun yanı sıra çalışanların değerleri, algıları, tutum ve davranışları ile şekillenen bir olgudur. Örgüt içinde gücün dağılım şekli, bu dağılımdaki eşitsizliklerin çalışanlar tarafından benimsenme ve kabul görme derecesi, çalışanların yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarını belirleyerek, yöneticilerin konumlarını ve

liderlik davranışlarını da şekillendirmektedir. Kısaca örgüt içinde var olan eşitsizlik çalışan ve yönetici ilişkilerine de yansımaktadır (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Bu bağlamda, güç mesafesi düşük ve güç mesafesi yüksek toplumlarda çalışma hayatı içinde var olan örgütler arasındaki temel farklılıklar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. *Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Örgütler Arasındaki Temel Farklılıklar*

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir, kolaylık sağlamak için vardır.	Hiyerarşi üst kademe ile alt kademe arasında var olan eşitsizliği yansıtır.
Merkezi olmayan esnek bir örgüt yapısı yaygındır.	Merkezi bir örgüt yapısı yaygındır.
Denetimden sorumlu personel sayısı sınırlıdır.	Denetimden sorumlu personel sayısı fazladır.
Yönetici ve çalışan arasında maaş farkı azdır.	Yönetici ve çalışan arasındaki maaş farkı fazladır.
Yöneticiler kendi deneyimleri ile çalışanlarının görüşlerine güvenirlir.	Yöneticiler amirlerine ve mevzuata güvenirlir.
Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Çalışanlar kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler.
İdeal yönetici her işin altından kalkan bir demokrattır.	İdeal yönetici yardımsever, babacan bir otokrattır.
Çalışan-yönetici ilişkileri faydacıdır.	Çalışan-yönetici ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri yaygındır ve olağan karşılanmaktadır.
Fiziksel güç kullanılarak yapılan işler ile masa başı yapılan işler aynı öneme sahiptir.	Beyaz yakalı işler (mimarlık, avukatlık, mühendislik, yönetim, pazarlama, vb. masa başında yapılan yönetsel işler) mavi yakalı işlerden (fiziksel güç kullanılarak yapılan işler) daha değerli görülmektedir.

Not. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, güç mesafesinin düşük olduğu örgütler eşitsizlikleri en az düzeye indirme çabası içindedirler, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini eşit olarak görürler. Hiyerarşi kişilerin eşitsizliğinden çok rollerin eşitsizliği olarak algılanmakta ve örgüt içinde işleri kolaylaştırmak üzere kurulan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Roller değişebilir, bugün çalışan olan yarın yönetici olabilir. Bu tür örgütlerde merkezi olmayan, düz hiyerarşik piramit şeklinde daha esnek bir örgüt yapısı söz konusudur ve denetimden sorumlu personel sayısı sınırlıdır. Güç dağılımı daha dengeli olup; sorumluluk tüm kademelere dağıtılmıştır. Yönetici ve çalışan arasındaki maaş farkı azdır. Çalışanlar yüksek donanım ve becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır, fiziksel güç kullanılarak yapılan işler ile masa başı işler aynı öneme sahiptir. Yöneticilere ayrıcalık tanınması hoş karşılanmaz, tüm çalışanların aynı otopark, aynı tuvalet ve aynı kafeteryayı kullanmaları beklenir. Ayrıcalıklarla birlikte statü

sembollerine de önem verilmez. Çalışanlar yöneticilerine istedikleri zaman rahatlıkla ulaşabilmelidir, ideal yönetici her işin altından kalkan bu nedenle de saygı duyulan bir demokrat olarak görülmektedir. Çalışan ve yönetici arasında iki yönlü, daha yakın bir iletişim bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına karar alma sürecinde danışmakta, çalışanlar karar verme sürecine katılmakta, görüşlerini demokratik bir yönetim anlayışı içinde ifade edebilmekte, hatta yöneticileriyle ters düşebilmektedirler (Atilla ve Dirin, 2018; Bolat, O. İ., Bolat, T.; Gül, 2019; Hofstede ve diğerleri, 2010; Seymen ve Yüksel, 2017).

Diğer yandan, yine yukarıda Tablo 1’de yer verildiği üzere, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler birbirleriyle eşit olmadıklarını baştan kabul etmektedirler ve hiyerarşi bu var olan eşitsizlik üzerine kuruludur. Gücün eşit dağılımı ve fırsat eşitliği söz konusu değildir ve bu durum örgüt içinde olağan karşılanmaktadır. Bu tür örgütlerde merkezi bir örgüt yapısı vardır, güç bir veya birkaç kişinin elindedir. Yöneticiye duyulan saygı yöneticinin yasal gücüyle ilişkilidir. Denetimden sorumlu personel sayısı fazladır. Yönetici ve çalışan arasında belirgin düzeyde maaş farkı vardır. Fiziksel güç kullanılarak yapılan işlere masa başında yapılan yönetsel işlere göre daha az değer verilmektedir. Statü, yetki, unvan gibi kavramlar, saygınlığın göstergeleri olarak değerlendirildikleri için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara göre kendilerine yardımcı olan, kendilerini yanlarında rahat hissettikleri, yardımsever ve babacan aynı zamanda otokrat yöneticiler ideal yöneticiler olarak görülmektedir. Çalışan ve yönetici arasında iletişim ya hiç yoktur ya da çok sınırlı düzeydedir. Bu tür örgütlerde çalışanların yöneticilere bağımlılığı esastır ve çalışan ile yönetici arasındaki duygusal mesafe yüksektir. Çalışanlar yöneticilerine yaklaşmak isterler, onlarla ters düşmek istemezler. Bu bağlamda otokratik ve paternalist liderleri tercih etmektedirler. Ayrıca, yöneticilerinin kendilerinin yerine karar vermesini ve onlara ne yapılması gerektiğini söylemesini beklerler. Dolayısıyla yöneticiye ve kararlarına bağımlılık söz konusudur (Atilla ve Dirin, 2018; Bolat, O. İ. ve diğerleri, 2017; Gül, 2019; Hofstede ve diğerleri, 2010).

Khatri (2009) tarafından güç mesafesi boyutunun örgütsel sonuçları üzerine yapılan araştırma incelendiğinde; sonuçların Hofstede (2010) tarafından güç mesafesi boyutunun çalışma hayatına, çalışan yönetici ilişkilerine yansımaya yönelik yapılan değerlendirmeleri destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Khatri (2009) güç mesafesinin örgütlerdeki sonuçlarını çalışanların katılımı, iş tanımlarının doğası,

örgütsel iletişim ve karar verme, yöneticilere itaat, yönetimi geliştirme ile örgütsel yapı ve uyum olmak üzere altı alanda ele almaktadır. Buna göre, özellikle çalışanların örgüt içinde karar alma sürecine katılımı ve sorumluluğu paylaşma derecesi düşük ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde farklılaşmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde çalışanlar zaman içinde karar alma sürecine katılmak istememeye başlamaktadırlar. Yöneticilerinin kendilerinin yerine karar vermesini ve pasif bir şekilde yerine getirebilecekleri talimatlar vermesini beklemektedirler. İş tanımları nettir ve sınırlandırılmıştır, çalışanların inisiyatif almalarına izin verilmemektedir. İletişim yukarıdan aşağıya doğru dikey yönde gerçekleşmektedir. Gayri resmi ve yatay iletişim oldukça sınırlıdır. Çalışan ve yönetici arasında iletişim ya hiç yoktur ya da çok sınırlı düzeydedir. Çalışanların görüşlerini yöneticilerine duyurması çok zor olduğundan çalışan ile yönetici arasında ciddi düzeyde bir iletişim boşluğunun olma olasılığı da yüksektir. Diğer yandan, güç mesafesi yöneticilere çalışanlar üzerinde sınırsız güç kullanma ve astları kontrol etme yetkisi vermektedir. Bu bakımdan çalışanlar yöneticilerine kayıtsız şartsız itaat etme eğilimindedirler. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde kararlar yöneticiler tarafından tek başına alınır. Alınan bu kararlara çalışanlar tarafından nadiren itiraz edildiği ve bu kararlar genelde sorgulanmadan çalışanlar tarafından uygulandığı için düşük güç mesafesine sahip örgütlere göre yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde kararlar daha hızlı alınmaktadır. Ancak çalışanların görüşlerinin dikkate alınmaması, zayıf iletişim ve eksik bilgi paylaşımı sonucunda alınan kararların kalitesi düşüktür. Ayrıca yapılan araştırma sonuçları güç mesafesi yüksek örgütlerde etik dışı davranışlara kayıtsız kalındığını bir başka deyişle bu tür davranışlara tepki gösterilmediğini ortaya koymaktadır. Yöneticiler çalışanlara karşı almış oldukları kararları savunmak veya doğrulamak durumunda değillerdir. Yöneticiler örgüt için belli bir dokunulmazlığa sahiptir, çalışanların yöneticilere bağlılığı ve sadakati sonucunda da etik dışı davranışlar ya fark edilmez ya da görmezden gelinir. Örgüt içinde hesap verebilirlik sisteminin olmaması nedeniyle de yöneticiler etik davranışlar sergileme noktasında kendilerini baskı altında hissetmezler. Son olarak, yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde önemli önemsiz tüm kararlar yöneticiler tarafından alınmakta olup bu durum yöneticilerin rutin yönetim faaliyetleri içinde boğulmasına neden olmaktadır. Yine zayıf iletişim, sınırlı bilgi paylaşımı, zayıf takım çalışması nedenleriyle güç mesafesi yüksek örgütlerde örgütsel faaliyetler yetersiz kalmaktadır (Khatrı, 2009).

2.7.2. Güç Mesafesi ve Okul Yönetimi

Türkiye yüksek güç mesafesine sahip ülkeler arasında değerlendirilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010). En temel eğitim örgütü olan okulların yapısı, yönetim uygulamaları, müdür öğretmen ilişkileri vb. unsurlar incelendiğinde bu değerlendirmeye yönelik çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Bu bağlamda, Türkiye’de okullar merkez teşkilatı olan Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen mevzuat dâhilinde hareket eden merkezi bir örgüt yapısına sahip kurumlardır. Türk eğitim sisteminde dikey hiyerarşik bir örgütlenme söz konusu olup okul müdüründen başlayan üst sayısı tepeye çıktıkça çoğalmaktadır. Öğretmenler görevlerini ilgili mevzuat dâhilinde gerçekleştirmektedirler. Okul içi kararların da genellikle mevzuat dâhilinde okul yönetimi tarafından alındığı, öğretmenlerin söz haklarının sınırlı düzeyde kaldığı söylenebilir. Eğitim öğretim sürecinin ise öğretmen merkezli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda sınıf içinde öğretmenin baskın bir figür olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Okul müdürleri yönetim görevlerini yürütürken bulundukları konum gereği kendilerine sağlanmış yetkilerini kullanmaktadırlar. Bu yetkiler aynı zamanda okul müdürü için bulunduğu konumdan dolayı sahip olduğu ve bir lider olarak öğretmenlerin davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu yasal güç kaynağıdır. Diğer yandan, yasal güç yanında alanyazında ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü şeklinde sıralanan güç kaynakları da okul müdürleri için bir lider olarak başvurabilecekleri kaynaklardır (Hoy ve Miskel, 2010). Ödül gücü, daha fazla sorumluluk verme, övme, ücret artışı sağlama vb. ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasını ifade etmektedir. Zorlayıcı güç ise ödül gücünün tam tersine gücün korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasıyla ilişkilidir. Bunun yanı sıra öğretmenlere ilham veren, etkili iletişim becerilerine sahip, saygı duyulan ve model alınan yöneticilerin kullandıkları güç karizmatik güç şeklinde tanımlanmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimler ise uzmanlık gücü ile ilişkilidir. Öğretmenlerin algılarına göre şekillenen uzmanlık gücünün okul gibi uzmanlığın etkili olduğu okullarda önemli bir güç kaynağı olduğu öne sürülmektedir. Ancak Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin diğer güç türleriyle karşılaştırıldığında uzmanlık gücünü daha az kullandıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla okul müdürleri uzmanlık gücünü daha sık kullanmaya özen göstermek ve bu

gücü kullanmak için gerekli olan bilgi birikimini sürekli olarak geliştirmek durumundadırlar.

Altinkurt ve diğerlerine göre (2014), gücün kullanım şekli ve tercih edilen güç kaynağı, okul müdürü ile öğretmen arasındaki yönetici çalışan ilişkisinin niteliğini, öğretmenlerin çalıştıkları okula yönelik algılarını ve performanslarını etkilemektedir. Örneğin, Altinkurt ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin en çok yasal gücü kullandıklarını belirtmişlerdir. Nitekim Türk eğitim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısı okul müdürlerinin daha çok yasal güç kullanma eğilimi içinde olmalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin en yüksek sinizm hissettiği boyut çalışanların kararların alınmasına katılımı boyutu olmuş, bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin karar sürecine katılımları konusunda duyarlı olmaları ve bu yönde çaba göstermeli gerektiği önerilmiştir.

Diğer yandan, yasal güç ile birlikte zorlayıcı güce başvuran okul müdürlerinin alanyazında karanlık liderlik davranışları şeklinde tanımlanan olumsuz davranışlarının öğretmenler üzerinde korku, stres, düşük motivasyon, yüksek işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açtığı görülmüştür (Blase ve Blase, 2002). Bununla birlikte, karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan her öğretmen bu davranışlara aynı düzeyde tepki vermeyebilmektedir. Bu durumun nedeni, öğretmenlerin okulda kullanılan güç kaynaklarının niteliğini, gücün eşit olmayan dağılımını, eşitsizlikleri ne düzeyde benimsediklerini ve kabul gördüklerini ortaya koyan güç mesafesi algılarıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010). Buna göre, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilediği söylenebilir.

Ulusal alanyazında eğitim alanındaki araştırmalar incelendiğinde, Yorulmaz ve diğerleri (2018) ile Gül (2019) tarafından Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan ilköğretim, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılmak üzere geliştirilen ölçekler dikkati çekmektedir. Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılmak üzere geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” Gücü Kabullenme, Gücü Araşsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Razi Olma olmak üzere yirmi maddeli ve dört faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. *Gücü meşrulaştırma*, örgüt içindeki eşit olmayan güç dağılımı için meşru bir zemin yaratma çabası şeklinde ifade edilebilir. Bu

boyut aynı zamanda yöneticinin kullandığı gücün yasal düzenlemeler yoluyla meşru hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt içerisindeki eşitsizliklerin ve ayrıcalıkların normal karşılanması gücün meşrulaştırılmasına bir örnektir. *Gücü araçsal kullanma*, çalışanların kariyerlerinde sorun yaşamama veya isteklerinin karşılanması gibi nedenlerle yöneticilerine yakın olarak ve gerektiğinde rol yaparak işlerini kolaylıkla yürütebilecekleri düşüncesi ile ilişkilidir. Çalışanlar yöneticileriyle yakın olduklarında bir çıkar sağlayabilecekleri inancı içinde hareket etmektedirler. *Gücü kabullenme* ise örgüt içindeki eşit olmayan güç dağılımının içselleştirilmesi, sorgulanmadan kabul edilmesi ile ilişkilidir. Yöneticilerin görüş ve düşüncelerine konumları gereği önem verilmesi ve saygı duyulması söz konusudur. Son olarak, *güce razı olma* çalışanların yönetimin uygulamalarında değişiklik yapabileceğine yönelik inançlarının düşük olması veya olası risk unsurları nedeniyle duruma uyum sağlamalarıdır. Gücü kabullenmede gücün içselleştirilerek sorgulanmadan kabul edilmesi söz konusudur. Ancak güce razı olmada çalışan yöneticinin uygulamalarını benimsemese dahi bu uygulamalara karşı çıkmamaktadır. Bu anlamda güce razı olma mevcut durumla bir tür baş etme stratejisi şeklinde de değerlendirilebilir (Yorulmaz ve diğerleri, 2018).

Gül (2019) tarafından geliştirilen Güç Mesafesi Algısı Ölçeği ise Katılım, Erişim Zorluğu ve Hiyerarşi olmak üzere yirmi üç maddeli ve üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. *Katılım*, çalışanların örgütsel yaşam içinde eşit olmayan güç dağılımını kabullenme derecelerine göre üstlerinin vermiş oldukları kararları kabul edip etmedikleri, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilip edilmemesi, görüş ve düşüncelerinin dikkate alınıp alınmaması ile ilişkilidir. *Erişim zorluğu* ise gücün eşit olmayan dağılımının, statü ve ayrıcalıkları işaret eden sembollerin çalışanlar tarafından kabullenme derecelerine göre çalışanların üstlerine rahat bir şekilde ulaşım ulaşamama durumunu ifade etmektedir. Son olarak, *hiyerarşi* çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yöneticilerin statüsünden kaynaklanan ayrıcalıkları ve eşitsizliği vurgulamaktadır (Gül, 2019).

Diğer yandan, Türkiye’de eğitim alanında öğretmenlerin güç mesafesi algılarını belirlemeye yönelik yapılan görece sınırlı sayıda araştırmadan söz edilebilir. Bu bağlamda, Yaman ve Irmak (2010) tarafından yapılan araştırmada, Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin bir bölümünün okul müdürlerinin otoriter bir bakış açısına sahip olduklarını, okul müdürlerinin ciddi bir tepkiyle karşılaşmadıkları sürece okul içinde kararları tek başına aldıklarını, kendilerine göstermelik olarak

danışıldığını, kendilerine sorumluluk yüklemekle birlikte yetki devretmediklerini ifade ettiklerini belirtmişler, bu durumu da öğretmenlerin güç mesafesi algılarının yüksekliğiyle ilişkilendirmişlerdir. Ayhan (2013) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada ise, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının orta düzeye yakın olduğu ve güç mesafesi algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda, okullarda yüksek güç mesafesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, Gül (2019) yapmış olduğu çalışmada güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda, kararların okul yönetimi tarafından alındığını, okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışları sergilediklerini ve kapalı kişilik özelliklerine sahip olduklarını, öğretmenlerin okul müdürlerini dayatmacı, kuralcı, iletişime kapalı, baskıcı, heyecansız, katı, ruhsuz, sıkıcı, soğuk, yaptırımcı, itici sıfatlarıyla tarif ettiklerini ortaya koymuştur. Aynı çalışmada güç mesafesinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürlerinin katılımcı liderlik davranışları sergiledikleri, okul müdürlerinin daha çok iştirakçi ve uyumlu kişiliğe sahip oldukları ve öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok, demokrat, destekleyici, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, sakin, merhametli, nazik ve ince şeklinde tarif ettikleri belirlenmiştir (Gül, 2019).

Ziblim (2020) tarafından Muğla/Türkiye ve Tamala/Gana illerinde okul yöneticilerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin güç mesafesi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri en çok ödül gücüne en az da zorlayıcı güce başvurmakta, Muğla ilinde görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları en yüksekten en düşük düzeye doğru gücü kabullenme, güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma şeklinde, Tamala ilinde ise gücü araçsal kullanma, gücü kabullenme, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca Muğla örneğinde; okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin güç mesafesi algılarını *güce razı olma* hariç anlamlı bir şekilde yordadığı, Tamala örneğinde ise tüm boyutlarda güç mesafesi algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Her iki örnekte de öğretmenlerin genel güç mesafesi algılarının yüksek olduğu, bu algının düşürülmesinde en etkili olan güç türünün ise ödül gücü olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin güç mesafesi algılarının abartılmadan kullanılabilecek ödül gücü ile düşürülebileceği, güç mesafesi algısının yüksek olduğu hiyerarşik örgütlerde tepeye çıktıkça yöneticilerin elindeki gücün arttığı

ve bu artan gücün çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edildiği, bu durumun da örgütlerde yolsuzluk ve hak ihlaline yol açabileceği, dolayısıyla örgütlerde yasal, zorunlu ve bağımsız denetim ve hesap verebilirlik sistemlerinin oluşturulması gerektiği önerilmiştir (Ziblim, 2020).

Göl Dede (2019) tarafından ilkökul ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada ise, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının diğer boyutlara göre *gücü kabullenme* boyutunda daha yüksek olduğu, okul müdürlerinin kendileri hakkındaki görüşlerini önemsedikleri, çatışma yaşamamak için okul müdürlerinin beklentilerine göre hareket ettikleri, okul müdürlerinin sert davranışlarına tepki göstermedikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konulmuştur.

Diğer yandan, Çiçek Sağlam, Yorulmaz, Türkkas Anasız, Çolak ve Dumlu (2018) tarafından akademik personelin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma bulgularına göre akademik personelin güç mesafesi algısı orta düzeyde bulunmuştur. Akademik personelin güç mesafesi algılarının ise örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, Türkiye’de eğitim alanında yapılan araştırmaların Hofstede’in (2010) Türkiye’nin yüksek güç mesafesine sahip bir ülke olduğu yönündeki değerlendirmesini destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir. En temel eğitim örgütü olan okullardaki yüksek güç mesafesinin okul müdürü ile öğretmenler arasında iletişim bozukluğuna, öğretmenlerin okul yönetimi ile çatışma yaşamamak adına benimsemedikleri uygulamalara dahi sessiz kalmalarına, sadece işlerini yürütebilmek için okul müdürü ile yakın ilişkiler kurmalarına, okul müdürü tarafından alınan kararları sorgulamadan kabul etmelerine, okul içinde eşit olmayan uygulamaları ve ayrıcalıkları normal karşılamalarına, okul müdürünün otokratik liderlik davranışlarına okul müdürünün konumu gereği tepki göstermemelerine ve sadece yasal gücünden dolayı okul müdürüne saygı duymalarına yol açabilmektedir. Eğitim öğretim hizmetlerinin sunulduğu ve uzmanlık gerektiren okullarda bu tür davranışların ise öğretmenler üzerinde motivasyon düşüklüğü, düşük örgütsel bağlılık, düşük iş doyumu gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı uzun vadede de okullarda sunulan eğitim öğretimin kalitesini düşüreceği ifade edilebilir.

2.8. Karanlık Liderlik ile Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Güç mesafesi boyutu, örgüt içinde egemen olan liderlik davranışlarına etki eden en önemli kültürel boyutlardan biridir (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Çalışanların örgüt içinde kullanılan güç kaynaklarının niteliğini, gücün eşit olmayan dağılımını, eşitsizlikleri ne düzeyde benimsediklerini ve kabul gördüklerini ortaya koyan güç mesafesi algıları, lider davranışlarına yönelik algılarını ve buna göre de tutum ve davranışlarını şekillendireceği için liderlik ile doğrudan ilişkilidir (Dickson ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla, karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların algıları ve buna bağlı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar, sahip oldukları güç mesafesi algılarına göre farklılık gösterebilirler.

Uluslararası alanyazında yapılan araştırmalar, yüksek ve düşük güç mesafesine sahip ülkelerde benimsenen liderlik yaklaşımlarının farklılaştığını göstermektedir. Örneğin, Japonya ve Fransa gibi tüm güçlerin üstlerde toplandığı güç mesafesi yüksek ülkelerde yöneticilerin otoriter liderlik türünü benimseyerek daha yüksek düzeyde iş doyumunu, iş performansı ve üretkenlik sağlamak için çalışanlarını yakından takip ettikleri görülmektedir. Buna karşılık, İsveç ve Birleşik Krallık gibi güç mesafesi düşük ülkelerde çalışanların da karar verme sürecine dâhil edildiği katılımcı liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010). Benzer şekilde, Adsit, London, Crom ve Jones (1997) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yöneticilerine sınırlı düzeyde bağımlılığının söz konusu olduğu güç mesafesi düşük kültürlerde katılımcı liderlik yaklaşımının sergilendiği, buna karşılık çalışanların yöneticilerine bağımlılığının güçlü olduğu güç mesafesi yüksek kültürlerde otokratik liderlik davranışlarının yaygın olduğu gözlenmiştir. Offerman ve Hellman (1997) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da otokratik ve paternalist yönetim yaklaşımının güç mesafesi yüksek ülkelerde, demokratik yaklaşımın ise güç mesafesi düşük ülkelerde daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Goolaup ve Ismayilov, 2011). Hofstede (2011) ise Meksika, Hindistan ve Malezya'yı kapsayan araştırmasında güç mesafesi yüksek ülkelerde istismarcı yönetici davranışlarına daha sık rastlandığını ortaya koymuştur.

Ayrıca, yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanlar yöneticileriyle eşit olmadıklarını baştan kabul ettikleri için yöneticilerinin ayrıcalıklı oldukları ve davranışlarının konumları gereği güç ve yetkilerini kullanma şekli olduğuna inanmaları nedeniyle karanlık liderlik davranışlarını kendilerine yapılan bir haksızlık olarak

görmeyerek bu olumsuz davranışları normal karşılayabilmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticilerine duydukları bağlılık veya yöneticileriyle kurdukları duygusal ilişkiler yöneticilerin olumsuz davranışlarının hoş görülmesine veya çalışanların kendi davranışlarını yöneticilerinin davranışlarına göre biçimlendirme eğilimi içinde olmalarına neden olabilir. Çalışanlar yöneticilerinin karanlık liderlik davranışlarını benimsemeseler dahi yöneticilerin ayrıcalıklı oldukları, konumları gereği güç ve yetkilerini kullanırken bu tür davranışlar sergileyebilecekleri, çalışanların bu davranışları hoş görmesi gerektiği vb. kendilerini ikna edebilecek mazeretler üreterek veya itiraz ettiklerinde kendilerinin zarar göreceklere yönelik kaygıları nedeniyle bu tür davranışları hoş görebilirler. Nitekim Ferris ve Brown (2012) yaptıkları araştırmada güç mesafesi algısı yüksek çalışanların istismarcı davranışları kendilerine yapılan bir haksızlık olarak görmediklerini ve kendi davranışlarını istismarcı yöneticinin davranışlarına göre biçimlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (Akt. Martinko ve diğerleri, 2013). Benzer şekilde, Akhtar ve Shaukat (2016) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesi yüksek bir ülke olan Pakistan’da küçük tiranlık davranışları sergileyen liderlerin bir rol model olarak görüldüğü için çalışanlar tarafından davranışlarının normal karşılandığını dolayısıyla güç mesafesi yüksek toplumlarda küçük tiranlık davranışlarının işe yabancılaşıma üzerinde bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir. Yine Hussain ve Sia (2017) tarafından yapılan istismarcı yönetim ile çalışanların sapkın davranışları arasındaki ilişkide güç mesafesinin etkisinin incelendiği araştırma sonuçları da, yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanların hiyerarşik yapıyı ve eşitsizlikleri kabul etmeleri, bununla birlikte yöneticilere karşı sonsuz itaat duymaları gibi nedenlerle yöneticilerin istismarcı davranışlarına daha düşük düzeyde tepki verdiklerini hatta kimi zaman bu davranışları normal karşıladıklarını göstermiştir. Diğer yandan, karanlık liderlik davranışlarının düşük güç mesafesi algısına sahip çalışanlar için kabul edilemez ve örgüt içinde hoş görülemez olduğu söylenebilir. Tüm bu değerlendirmelerden hareketle, çalışanların güç mesafesi algılarının yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilediği, dolayısıyla çalışanların yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

2.9. İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Ulusal alanyazında karanlık liderlik ile ilgili araştırmaların yaklaşık son on yıldır yürütülmeye başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, işletme alanında karanlık liderlik davranışları hakkında yapılan ilk araştırmalardan birinin Başar ve diğerlerine (2016) ait olduğu söylenebilir. Bu araştırmada fenomenolojik bir yaklaşımla işyerinde liderliğin karanlık yönünü oluşturan davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanların bu davranışlardan nasıl etkilendiği ve çalışanların bu davranışlara nasıl tepki verdiği Türkiye bağlamında ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, karanlık liderlik davranışları; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere dört tema altında açıklanmıştır. Bezdirici davranışlar, yapılan işi beğenmemek, çalışana fazla iş vermek vb.; narsistik davranışlar, kendini beğenmek, çalışanı görmezden gelmek vb.; samimiyetsiz davranışlar, keyfi cezalar vermek, başkalarını kayırmak vb.; zorbaca davranışlar ise; çalışanı aşağılamak, çalışana kaba davranmak vb. şeklinde tezahür etmekte ve çalışanların esenliğini, yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, karanlık liderlik davranışları çalışanlar üzerinde stres, özgüven kaybı, yapılan işten soğuma, çaresizlik vb. psikolojik ve uykusuzluk, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık vb. fizyolojik etkilere yol açmaktadır. Bu etkilere maruz kalan çalışanlar, işten ayrılmaya niyet etmek, tıbbi destek almak vb. şeklinde pasif tepkiler ve istifa etmek, bir üst makama şikâyet etmek vb. şeklinde aktif tepkiler göstermektedirler (Başar ve diğerleri, 2016).

Başar (2019, 2020) ise doktora tezinde 2016 yılında yürütülen araştırmadan yola çıkarak iş yerlerinde liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkiye çalışanın karanlık liderlik algısının aracılık edip etmediğini araştırmıştır. Bu amaçla da kendi ifadesiyle özgün bir “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı ölçeği” geliştirmiştir. Geliştirilen ölçek, bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere üç boyutludur. Başar (2019, 2020) tarafından yürütülen araştırma sonucunda da liderin karanlık kişilik özellikleri ve karanlık liderlik algıları ile çalışanın tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Ayrıca liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasında bir ilişki olup olmadığının da ele alındığı araştırmada, araştırmaya katılan liderlerin makyavelist kişilik özelliği ile çalışanların samimiyetsiz lider davranışlarına yönelik algıları arasında, liderlerin narsistik kişilik özelliği ile çalışanların bezdiren lider davranışlarına yönelik

algıları arasında, liderlerin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanların bezdiren ve zorbaca lider davranışlarına yönelik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Son olarak, araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların bezdiren lider davranışlarına yönelik algıları, narsistik kişilik özelliği ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkilere tam aracılık etmekte iken psikopatik kişilik özelliği ile araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeğinin boyutlarından çalışanın duygusal bakımdan tükenmesi arasındaki ilişkiye kısmi olarak aracılık etmektedir. Buna göre, çalışanın tükenmesine neden olan unsurlardan biri liderin bezdiren davranışlarıdır ve buna yol açan etkenler arasında liderin narsistik kişilik özelliği yer almaktadır. Liderin bezdiren davranışlar sergilemesine ve dolayısıyla çalışanın duygusal açıdan tükenmesine yol açan unsurlardan bir diğeri ise liderin psikopatik kişilik özelliğidir (Başar, 2019, 2020).

Bununla birlikte, McIntosh ve Rima (2013) tarafından geliştirilen zorlayıcı, narsist, paranoyak, duygusal bağımlı ve pasif-agresif liderlik türleriyle ilişkili olarak Gillaspie (2019) tarafından düzenlenen ölçek kullanılarak ulusal düzeyde karanlık liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalarda karanlık liderliğin işten ayrılma niyeti (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanıklı, 2010, akt. Ballı ve Çakıcı, 2016), duygusal bağlılık (Kayalar ve Arslan, 2011), örgütsel bağlılık (Ballı ve Çakıcı, 2016), örgütsel etik iklim (Ballı ve Koca Ballı, 2017), örgütsel sessizlik ve iş doyumu (Zengin, 2019) üzerinde olumsuz sonuçları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Ballı ve Çakıcı (2016) yapmış oldukları araştırmada, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Okan (2018) yüksek lisans tezinde liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak liderin karanlık yönlerini çalışan algısı üzerinden ölçmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, yönetim alanında çalışan algılarına göre altı boyuttan oluşan bir karanlık liderlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek boyutları, bu araştırmanın önceki bölümlerinde açıklanan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsist liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik ve etik dışı liderlik türlerinden oluşmaktadır (Okan, 2018).

Yakın zamanda Başar ve Açıkgöz (2020) tarafından yapılan bir araştırmada ise çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrozizmin düzenleyici rolü incelenmiştir. Ankara’da faaliyet gösteren bir cam fabrikasında ve fabrikaya bağlı iştiraklerde görev yapan çalışanlar katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada veriler Başar (2019, 2020) tarafından geliştirilen üç boyutlu “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların karanlık liderlik

algıları düşük düzeydedir. Çalışanların en yüksekte en düşüğe olmak üzere algıladıkları karanlık liderlik davranışları samimiyetsiz, zorbaca ve bezdiren davranışlar şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca, çalışanların her bir karanlık liderlik boyutuna yönelik algıları ile intikam alma niyetleri arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiş, karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrozizmin düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Başar ve Açıkgoz, 2020).

Yine Erdal Üngör (2021) tarafından yapılan araştırmada da karanlık liderlik algısının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul’da kamu veya özel sektörde en az beş yıl bir yöneticiye bağlı çalışanlar katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada veriler Başar tarafından geliştirilen üç boyutlu “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” ölçeğinin alt boyutlarından olan zorbaca davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve bezdiren davranışlar boyutları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir. Zorbaca davranışlar ve bezdiren davranışlar boyutları ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, samimiyetsiz davranışlar boyutunun ise iş doyumunu üzerinde bir etkisi olmadığı ortaya konulmuştur (Erdal Üngör, 2021).

Işık ve Kızıltuğ (2022) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmada ise karanlık liderlik algısının çalışan performansı ve iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Ulusal alanyazında karanlık liderlik araştırmalarında bir ilk olarak üniversitede görev yapan akademisyenlerin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada veriler Başar (2019, 2020) tarafından geliştirilen üç boyutlu “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” ölçeğinin alt boyutlarından olan samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar boyutlarının çalışan performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, samimiyetsiz, bezdiren ve zorbaca davranışlar boyutlarının da iş tatminini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışanların karanlık liderlik algıları arttıkça performans ve iş tatminleri azalmaktadır (Işık ve Kızıltuğ, 2022).

Diğer yandan, ulusal alanyazında eğitim alanında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre ölçmek amacıyla geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Bu

bağlamda, zehirleyici (toksik liderlik) davranışlarının örgütsel sinizm, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumu, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel performans (Demirel, 2015; Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018; İlhan, 2019; Demirtaş ve Küçük, 2019; Ertuğrul, 2021; Zenginoğlu, 2021; Mammadova, 2021) üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018) tarafından yapılan araştırmada da Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin (Bakanlık merkez teşkilatında daire başkanı ve genel müdür; taşra teşkilatında il ve ilçe milli eğitim müdür ve müdür yardımcıları) çalışan algılarına göre büyük ölçüde toksik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Schmidt (2008) tarafından otuz madde şeklinde geliştirilip Dobbs (2014) tarafından yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilen ve Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılarak yapılan bir başka araştırmada ise okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi incelenmiştir (Küçük, 2020). Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarına yönelik algıları tüm boyutlarda düşük düzeyde bulunmuştur. Bunun yanı sıra örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin zehirleyici (toksik) liderliğin okul etkililiği üzerinde aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Küçük, 2020).

Bununla birlikte, ulusal alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin etik dışı liderlik davranışlarına yönelik iki araştırmaya ulaşılmıştır. Katip (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada ortaöğretim okul müdürlerinin etik dışı davranışları öğretmen görüşleri aracılığıyla belirlenmiştir. Bu bağlamda, görüşülen öğretmenler okul müdürlerinin hakaret etme, yıldırma, adam kayırma, adil ve eşit davranmama, ayrımcılık yapma, yalan söyleme, dedikodu yapma, görev ve yetkiyi kötüye kullanma, öğretmenin itibarını düşürücü davranışlar sergileme vb. davranışlarını etik dışı davranışlar şeklinde yorumlamışlardır (Kâtip, 2019). Benzer şekilde, Fidan ve Koç 2020 yılında yapmış oldukları nitel araştırmada, öğretmenlerin etik ve etik dışı liderliğe yönelik görüşlerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin en çok meslektaş ilişkilerinde adam kayırma, ayrımcılık yapma, keyfi ve kaba muamele vb. davranışlarla ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Etik dışı liderlerin önemli bir diğer özelliğinin ise çalışanlar arasında etik dışı davranışları teşvik etme ve etik dışılığı kurum

kültürünün bir parçası haline getirmek için çaba gösterme olduğunu öne sürmüşlerdir (Fidan ve Koç, 2020).

Ayrıca, ulusal alanyazında yakın zamanda eğitim alanında istismarcı yönetime yönelik iki araştırmadan söz edilebilir. Bu araştırmalardan birinde, Demirkasımoğlu (2018) tarafından istismarcı yönetim ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin işten geri çekilme ve öç alma davranışları arasındaki ilişki Tepper (2000) tarafından geliştirilen “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre de, istismarcı yönetimin düşük düzeyde de olsa öğretmenlerin işten geri çekilme ve öç alma davranışları üzerinde etkisi olduğu, istismarcı müdür davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin motivasyonlarında düşme olduğu, işten geri çekilme ve öç alma davranışlarını gösterme eğilimlerinin arttığı, bu eğilimlerin erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere göre daha fazla görüldüğü, ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre işten geri çekilme ve öç alma davranışlarını gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Demirkasımoğlu, 2018). Demirkasımoğlu’na göre (2018) batı kültürüyle karşılaştırıldığında özellikle yüksek güç mesafesine sahip ve toplulukçu bir ülke olan Türkiye’de öğretmenlerin istismarcı müdür davranışlarına yönelik algıları batıdan farklı bir bağlamda incelenmeye değer bir konu olarak dikkati çekmektedir.

Benzer şekilde, istismarcı yönetim ile öğretmenlerin işten öç alma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiğinde diğer araştırmada da ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin davranışlarını daha yüksek düzeyde istismar şeklinde algıladıkları, istismarcı yönetim ile öğretmenlerin işten öç alma davranışları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Taşkın, 2019). Bu araştırmada da Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Ülbeği, Mimaroglu Özgen ile Özgen (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır (Taşkın, 2019).

Karanlık liderlik okullarda müdürlerin olumsuz davranışlarıyla ilişkilidir ve bu davranışlar öğretmenler tarafından rahatsızlık duyulan ve istenmeyen davranışlardır. Bu bağlamda, öğretmenlerin yüksek karanlık liderlik algısına sahip olmasının öğretmen yönetici ilişkileri açısından bir soruna veya sorunlara işaret ettiği ifade edilebilir. Bu noktada, alanyazında yakın zamanda öğretmen görüşlerine göre istenmeyen ve rahatsızlık duyulan yönetici davranışları ile Ege Bölgesi örneğinde yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunların incelendiği üç araştırma önemli görülmektedir.

Özdemir ve Orhan'ın (2018) ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin rahatsızlık duyulan okul yöneticisi davranışları hakkındaki görüşlerinin incelendiği nitel araştırmada, öğretmenler tarafından en fazla rahatsızlık duyulan okul yöneticisi davranışları; ayrımcılık yapma, tutarsızlık, farklı görüşlere açık olmama/önem vermeme, mütevazı olmama şeklinde sıralanmıştır. Akbaş ve Cemaloğlu (2019) tarafından ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin istenmeyen yönetsel davranışları ve sonuçlarının incelendiği nitel araştırmada ise benzer şekilde yöneticilerin ayrımcılık yapması istenmeyen okul yöneticisi davranışları arasında ilk sırada yer almış ve bu davranışın öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy ve Sarpkaya (2020) tarafından Ege Bölgesi örnekleminde Fen Liselerinde yönetici öğretmenler arasında karşılaşılan sorunların incelendiği araştırmada ise, İzmir ve Aydın ilinde görev yapan öğretmenlerin diğer illerde görev yapanlara göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları, öğretmenler ve yöneticiler arasından siyasi ve sendikal olarak kutuplaşmaların yaşandığı belirlenmiştir.

Ulusal alanyazında eğitim alanında güç mesafesi ile ilgili olarak geliştirilen veri toplama araçları incelendiğinde, üç ölçme aracı dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki Turan ve diğerleri (2005) tarafından Hofstede'in ulusal kültür modelinden hareketle geliştirilen otuz maddelik bir ankettir. Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin incelendiği bu ankette güç mesafesi boyutu yedi maddeden oluşmaktadır. Bir diğeri, Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirleme amacıyla geliştirilen "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği"dir. Ölçek geliştirme sürecinde yapılan istatistiksel işlemler sonucunda, Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Rız Olma olmak üzere yirmi maddeli ve dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar tarafından bu ölçeğin öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede faydalanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu ifade edilmiştir (Yorulmaz ve diğerleri, 2018). Yine Gül (2019) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılmak üzere geliştirilen "Güç Mesafesi Algısı Ölçeği" Katılım, Erişim Zorluğu ve Hiyerarşi olmak üzere üç boyutlu yirmi üç maddeli bir yapıdan oluşmaktadır.

Diğer yandan, Türkiye'de eğitim alanında öğretim elemanlarının ve öğretmenlerin güç mesafesi algılarını belirlemeye yönelik yapılan görece sınırlı sayıda araştırmadan söz edilebilir. Ulusal alanyazın incelendiğinde, öğretim elemanları ile yapılan üç çalışma dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, Turan ve diğerleri (2005) tarafından Hofstede'in

ulusal kültür modelinden hareketle geliştirilen otuz maddelik anketin güç mesafesine yönelik yedi maddesi ile üniversite yöneticilerinin güç mesafesi algıları belirlenmeye çalışılmış ve araştırma sonucunda yöneticilerin güç mesafesi algıları yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, Çiçek Sağlam ve diğerleri (2018) tarafından öğretim elemanlarının güç mesafesi algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma bulgularına göre öğretim elemanlarının güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur. Bu çalışmada Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Tüm boyutlarda kadınların ve iş hayatında çalışma süreleri düşük olan çalışanların güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının güç mesafesi algılarının ise örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Çiçek Sağlam ve diğerleri, 2018). Uslu ve Ardic (2013) tarafından yapılan çalışmada da bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel örneklem alınarak güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada Varoğlu, Basım ve Erçil (2000) tarafından işletmelerde uygulanarak geliştirilen tek boyut ve on maddeden oluşan güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların güç mesafesi orta düzeyde belirlenmiştir. Güç mesafesi ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur (Varoğlu ve diğerleri, 2000).

Alanyazında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının belirlenmesine yönelik ise on beş çalışmaya ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Yaman ve Irmak 2010 yılında yapmış oldukları nitel çalışmada, Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin bir bölümünün okul müdürlerinin otoriter bir bakış açısına sahip olduklarını ve ciddi bir tepkiyle karşılaşmadıkları sürece okul içinde kararları tek başına aldıklarını, kendilerine göstermelik olarak danışıldığını, okul müdürlerinin kendilerine sorumluluk yüklemekle birlikte yetki devretmediklerini ifade ettiklerini belirtmişler, okul müdürleri ile öğretmenler arasında güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Yaman ve Irmak, 2010).

Deniz (2013) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada ise, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının orta düzeye yakın olduğu ve güç mesafesi algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Çalışmada Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009)

tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan araç ile güç mesafesi algısı ölçülmüştür. Yine Özkan (2014) tarafından yapılan araştırmada Turan ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen anketin güç mesafesine yönelik yedi maddesi ile ilköğretim öğretmenlerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler incelenmiş, bu bağlamda öğretmenlerin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur.

Bununla birlikte, 2016 yılında Yılmaz, Altinkurt ve Özçiftçi tarafından yapılan araştırmada, Turan ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen anketin güç mesafesine yönelik yedi maddesi ile okul öncesi, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin benimsedikleri kültürel değerler belirlenmeye çalışılmış ve öğretmenlerin güç mesafesi algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Araştırmacılara göre bu sonuç, Hofstede'in (2010) yapmış olduğu ve Türkiye'nin de dâhil olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Türk kültüründe var olan hiyerarşik toplumsal yapı özelde okullarda öğretmen ve yönetici ilişkilerinde de kendini hissettirmekte, bu bağlamda okullarda yöneticiler tarafından alınan kararlar sorgulanmamakta, eşitlik, adalet ve liyakata aykırı uygulamalar sıklıkla gözlenmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2016). Yine 2016 yılında Yüksel tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin bireyci ve toplulukçu örgüt yapısı ve güç mesafesi algıları ile özyeterlilik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve öğretmenlerin güç mesafesi algıları düşük düzeyde ortaya konmuştur. Bu araştırmada da güç mesafesi düzeyinin ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan araç kullanılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin özyeterlilik düzeyleri ile güç mesafesi algıları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuş, buna göre araştırmacı tarafından düşük güç mesafesi algısına sahip öğretmenlerin özyeterlilik düzeylerinin yüksek olabileceği ifade edilmiştir (Yüksel, 2016).

Kocabıyık (2017) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordanmasında, okul yöneticilerinin kullandıkları güç mesafesi ve örgütsel adaletin etkisi incelenmiş, güç mesafesi algısının ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan araç kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuş ve öğretmenlerin mesleklerinde toplam hizmet süreleri arttıkça güç mesafesi algılarının da anlamlı bir düzeyde arttığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın yordanmasında da güç mesafesi değişkeninin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kocabıyık, 2017). Güç mesafesi ile örgütsel adalet ve iş

doymu arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırmada, Demirer (2018) Yoo ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen Kültürel Değerler Ölçeği'nin beş maddeden oluşan güç mesafesi boyutu ile öğretmenlerin güç mesafesi düzeyini belirlemiştir. Araştırmada, güç mesafesi ile iş doymu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur (Demirer, 2018).

Öğretmenlerin mizaçları ile güç mesafesi algıları arasındaki ilişki ise Ateş tarafından 2019 yılında ele alınmış ve öğretmenlerin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur. Bu araştırmada da güç mesafesi düzeyinin ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan araç kullanılmıştır. Ayrıca, anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, erkeklerin kadınlara göre, meslekte toplam hizmet süresi düşük olan öğretmenlerin toplam hizmet süresi yüksek olan öğretmenlere göre güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ateş, 2009). Diğer yandan, Gül (2019) okullarda güç mesafesinin lider üye etkileşimine olan etkisini incelediği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılmak üzere geliştirdiği Katılım, Erişim Zorluğu ve Hiyerarşi olmak üzere üç boyutlu yirmi üç maddeli bir yapıdan oluşan "Güç Mesafesi Algısı Ölçeği"ni kullanmıştır. Bu araştırmada, öğretmenlerin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur. Yine Gül (2019) güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda, kararların okul yönetimi tarafından alındığını, okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışları sergilediklerini ve kapalı kişilik özelliklerine sahip olduklarını, öğretmenlerin okul müdürlerini dayatmacı, kuralcı, iletişime kapalı, baskıcı, heyecansız, katı, ruhsuz, sıkıcı, soğuk, yaptırımcı, itici sıfatlarıyla ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Aynı araştırmada güç mesafesinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürlerinin katılımcı liderlik davranışları sergiledikleri, okul müdürlerinin daha çok iştirakçi ve uyumlu kişiliğe sahip oldukları ve öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok, demokrat, destekleyici, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, sakin, merhametli, nazik ve ince şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir (Gül, 2019). Sonuç olarak, güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı, yöneticilerin kişiliğinin, lider üye etkileşimi ve güç mesafesi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Gül, 2019).

Göl Dede (2019) tarafından ilkökul ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları

düşük düzeydedir. Cinsiyet değişkenine göre güç mesafesinin farklılaşmadığı, ancak okul türü değişkenine göre özel okullarda görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre güç mesafesi algılarının *gücü kabullenme* boyutunda daha yüksek olduğu, mesleklerinde toplam hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin ise *gücü meşrulaştırma* boyutunda güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı da ortaya konulmuştur (Göl Dede, 2019; Sağlam ve Göl Dede, 2020).

Ersoy ve Levent (2020) tarafından yapılan bir diğer araştırmada öğretmen algılarına göre güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada da Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin mesleklerinde toplam hizmet süreleri arttıkça *gücü araçsal kullanma*, *gücü meşrulaştırma* ve *güce razı olma* algılarının anlamlı düzeyde düştüğü ortaya konmuştur (Ersoy ve Levent, 2020). Yine 2020 yılında yapılan bir diğer araştırmada da okullardaki güç mesafesi, örgütsel bağlılık ve güven arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Uzun, 2020). Bu araştırmada, güç mesafesi algısının ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan araç kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları düşük düzeydedir. Güç mesafesi ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında da pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Uzun, 2020).

Ziblim (2020) tarafından Muğla/Türkiye ve Tamala/Gana illerinde okul yöneticilerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin güç mesafesi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmada ise Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri en çok ödül gücüne en az da zorlayıcı güce başvurmakta, Muğla ilinde görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları en yüksekten en düşük düzeye doğru *gücü kabullenme*, *güce razı olma*, *gücü araçsal kullanma* ve *gücü meşrulaştırma* şeklinde, Tamala ilinde ise *gücü araçsal kullanma*, *gücü kabullenme*, *gücü meşrulaştırma* ve *güce razı olma* şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca Muğla örnekleminde; okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin güç mesafesi algılarını *güce razı olma* hariç anlamlı bir şekilde yordadığı, Tamala örnekleminde ise tüm boyutlarda güç mesafesi

algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Her iki örnekleme de öğretmenlerin genel güç mesafesi algılarının yüksek olduğu, bu algının düşürülmesinde en etkili olan güç türünün ise ödül gücü olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin güç mesafesi algılarının abartılmadan kullanılabilir olacak ödül gücü ile düşürülebileceği, güç mesafesi algısının yüksek olduğu hiyerarşik örgütlerde tepeye çıktıkça yöneticilerin elindeki gücün arttığı ve bu artan gücün çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edildiği, bu durumun da örgütlerde yolsuzluk ve hak ihlaline yol açabileceği, dolayısıyla örgütlerde yasal, zorunlu ve bağımsız denetim ile hesap verebilirlik sistemlerinin oluşturulması gerektiği önerilmiştir (Ziblim, 2020).

Yakın zamanda Yorulmaz (2021) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının eğitim örgütlerine yansımaları, yapısal nedenleri ve yapılaşması üzerine yapılan araştırmanın ise özellikle eğitim örgütlerinde güç mesafesini görece kapsamlı bir şekilde ele alması açısından dikkat çekici olduğu düşünülmektedir. Durumsal çalışma modelinde desenlenen araştırmada Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılarak Muğla ili kamu okullarında görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları orta ve yüksek düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, 10 yıl ve daha az toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin gücü kabullenme düzeylerinin 10 yıl ve daha fazla toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu, Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri ile Anadolu İmam Hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeylerinin diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla da örgütsel güç mesafesinin okullardaki yansımaları, yapısal nedenleri ve yapılaşma şekilleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin ayrıcalıklar elde etmek, baskılardan kaçınmak, yönetici olabilmek ve sorunlardan kaçınmak vb. nedenlerle yöneticilere ve sendikalara yakınlaşarak güce yakın olma isteğiyle hareket ettikleri ortaya konmuş, öğretmenlerin güce yakın olma isteğinin de okullarda örgütsel güç mesafesinin yansımalarından biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okullarda örgütsel güç mesafesinin yansımalarından bir diğeri ise örgütsel güç mesafesinin okul yöneticilerine yönelik yansımalarını ifade eden rasyonel otoritenin tasfiyesidir. Rasyonel otoritenin tasfiyesi özetle okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin rasyonel otorite temelinden uzaklaşması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin kendilerini üstün görme, tehdit etme, soruşturma endişesi yaratma vb. yollarla yasal

güçlerini bir baskı aracı olarak kullanmaları, yine güçlü kişilere gönderme yapmak, okullarda güçlü kişileri ağırlamak yoluyla politik güç kullanmaları, öğretmenlerin yöneticilerin uzmanlık gücüne bir başka ifadeyle liyakata sahip olmadıklarına yönelik inançları rasyonel otoritenin tasfiyesinin nedenleri olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, örgütsel güç mesafesinin yapısal nedenleri özetle öğretmenlerin işlerini kaybetme endişesi içinde olmaları, tehdit altında bulunduklarına ilişkin yaşadıkları kaygı durumu şeklinde ifade edilen iş güvencesizliği ile öğretmenlik mesleğine yönelik yaşanan itibar, statü ve hak kayıplarını işaret eden öğretmenlerin güçsüzleştirilmesi şeklinde sıralanmıştır. Gücü meşrulaştırma, gücü araçsal kullanma, güce razı olma ve gücü kabullenme yoluyla da örgütsel güç mesafesi yapılaşmaktadır (Yorulmaz, 2021).

Alanyazında yakın zamanda ulaşılan bir diğer çalışma ise Çolak, Yorulmaz ve Altinkurt (2022) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile özerklik davranışları arasındaki ilişkide eleştirel düşünme eğilimlerinin aracı rolünün incelendiği araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin en çok gücü kabullenme, en az gücü meşrulaştırma algısına sahip oldukları ortaya konmuştur. Gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişkide de eleştirel düşünme eğiliminin tam aracı rolünde olduğu belirlenmiştir (Çolak, Yorulmaz ve Altinkurt, 2022).

Diğer yandan, güç mesafesi ile karanlık liderlik türlerinin tümünü kapsayacak şekilde bir ilişkinin ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, Tepper (2000, 2007) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ile güç mesafesinin ilişkilendirildiği iki araştırma dikkati çekmektedir. Bunlardan biri, istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici ve örgüt tabanlı benlik saygısının aracı rolünün incelendiği araştırmadır. Tepper (2000) tarafından geliştirilen “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanılarak işletme alanında yapılan araştırmada Sakal ve Yıldız (2015), istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici role sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Diğer araştırmada ise Bolat ve diğerleri (2017) tarafından güç mesafesi ve lider-üye etkileşiminin, istismarcı yönetim ve tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bandırma’da faaliyet gösteren bir kamu fabrikası çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada Tepper (2000) tarafından geliştirilen “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırmada, istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasında pozitif

yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve lider-üye etkileşimi ile güç mesafesinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı ortaya konmuştur.

2.10. İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde; eğitim alanında yapılan karanlık liderlik araştırmalarının sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu noktada uluslararası alanyazında dikkati çeken araştırmalardan biri Blase ve Blase (2002) tarafından okul müdürlerinin istismarcı davranışları ile bu davranışların öğretmenler üzerindeki yıkıcı etkilerinin öğretmen algılarına göre incelendiği nitel araştırmadır. Bu araştırmada öğretmen algılarına göre incelenen istismarcı yönetici davranışları: öğretmenlerin ihtiyaçlarını önemsememek, öğretmenler arasında ayırım yapmak ve öğretmenlere kaynak temin etmemek gibi dolaylı ve orta düzeyli saldırganlık; öğretmenleri sürekli gözetim altında tutmak, öğretmenlere aşırı iş yükü vermek ve öğretmenleri sürekli eleştirmek gibi doğrudan ve artan düzeyde saldırganlık ile öğretmenleri tehdit etmek, haksız değerlendirme yapmak ve öğretmenin ilerlemesini engellemek gibi doğrudan ciddi düzeyde saldırganlık boyutlarında kavramsallaştırılmıştır. Sayılan istismarcı müdür davranışlarının ise öğretmenler üzerinde korku, kaygı, stres, motivasyon eksikliği, yüksek işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir (Blase ve Blase, 2002).

Yakın zamanda uluslararası alanyazında yapılan araştırmalardan bir diğeri ise Samier ve Milley'e (2018) aittir. Bu araştırmada, zayıf veya zehirleyici liderlik ve yönetim uygulamaları üzerinden “kötü yönetim” kavramı incelenmiştir. Samier ve Milley (2018) tarafından kötü yönetim, eğitim sistemlerinde zararlı yönetsel ve örgütsel davranışları açıklayan bir olgu şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca, umursamazlık, kaba davranma, sahtekârlık ve zimmete geçirme, gücün kötüye kullanımı ve yozlaşmış örgüt kültürü gibi eğitim örgütlerinde ortaya çıkan bir dizi yıkıcı uygulamanın altı çizilmiştir (Akt. Harris ve Jones, 2018).

Ayrıca, yine yakın zamanda Şili’de Aravena (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları üzerinde çalışılmış ve ilkokullarda sıklıkla rastlanan yıkıcı liderlik davranışları incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinde sıklıkla rastlanan

yıkıcı liderlik davranışları, otokratik liderlik, zayıf iletişim becerileri, tutarsız davranışlar ile zayıf stratejik planlama becerisi alanlarında ortaya çıkmıştır (Aravena, 2019).

Güç mesafesi ile karanlık liderlik arasındaki ilişki bağlamında uluslararası alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise; güç mesafesi ile bu araştırmada açıklanan karanlık liderlik türlerinin tümünü kapsayacak şekilde bir ilişkinin ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, Tepper (2000, 2007) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ile güç mesafesinin ilişkilendirildiği araştırmalar dikkati çekmektedir. Nitekim 2007 yılındaki incelemesinde istismarcı yönetim alanında ABD dışında sınırlı sayıda araştırma yapıldığını öne süren Tepper (2007), istismarcı yönetim ile özellikle güç mesafesi, toplulukçuluk gibi ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkilerin araştırmalarda dikkate alınmadığını vurgulamıştır. Tepper'a göre (2007), güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde istismarcı yönetici davranışlarına tepkilerin yoğunluğu hiyerarşik yapının sömürücü bir nitelik taşıdığı algısına sahip Danimarka, Yeni Zelanda ve İsrail gibi güç mesafesi düşük ülkelerle karşılaştırıldığında daha düşük düzeyde kalabilir. Bu tür olasılıkları çeşitlendirmek mümkündür. Ancak bu olasılıkların ulusal kültür boyutlarının dâhil edileceği araştırmalarla test edilmesine ve istismarcı yönetim alanındaki alanyazının zenginleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Martinko, Harvey, Brees ve Mackey (2013), Tepper'ın 2007 araştırmasından sonra 2013 yılının ağustos ayına kadar ABD dışındaki ülkelerin ele alındığı toplam 21 araştırma yapıldığını, kültürel unsurların etkisinin irdelendiği araştırmalar arasında en sık incelenen değişkenin ise güç mesafesi olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, Lian ve diğerleri (2012) yaptıkları araştırmada güç mesafesi algısı yüksek çalışanların istismarcı davranışları kendilerine yapılan bir haksızlık olarak görmediklerini ve kendi davranışlarını istismarcı yöneticinin davranışlarına göre biçimlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (Akt. Martinko ve diğerleri, 2013).

Diğer yandan, Lin ve diğerleri (2013) tarafından yapılan araştırmada, istismarcı yönetim ile çalışanların psikolojik sağlığı ve iş doyumu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi olduğu, öyle ki güç mesafesi algısı yüksek çalışanların istismarcı yöneticilerle daha düşük düzeyde olumsuz ilişkiler geliştirdikleri, örgütsel davranış bağlamında kültürel değerlerin çalışanların uyma davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hussain ve Sia (2017) tarafından yapılan araştırmada ise istismarcı yönetim ile çalışanların sapkın davranışları arasındaki ilişkide güç mesafesinin anlamlı yönde

düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir. Hussain ve Sia'ya göre (2017) araştırma sonuçları, yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanların hiyerarşik yapıyı ve eşitsizlikleri kabul etmeleri, bununla birlikte yöneticilere karşı sonsuz itaat duymaları gibi nedenlerle yöneticilerin istismarcı davranışlarına daha düşük düzeyde tepki verdiklerini hatta kimi zaman bu davranışları normal karşıladıklarını göstermiştir.

Bununla birlikte, Akhtar ve Shaukat (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, Ashforth (1994; 1997) tarafından geliştirilen küçük tiranlık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide özsaygının aracılık rolü ile güç mesafesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Pakistan'da sağlık sektöründe görev yapan hemşireler üzerinde yürütülen araştırmada, öncelikle liderlerin küçük tiranlık davranışları ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan, özsaygının liderlerin küçük tiranlık davranışları ile işe yabancılaşma arasında aracı rolü olduğu bir başka deyişle liderlerin küçük tiranlık davranışlarının çalışanların özsaygılarını düşürdüğü ve düşen özsaygının da çalışanların işe bağlılıklarını zayıflatarak işe yabancılaşmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin küçük tiranlık davranışları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide güç mesafesinin ise düzenleyici role sahip olmadığı belirlenmiştir (Akhtar ve Shaukati 2016). Bu bağlamda, araştırmanın sonucuna göre Akhtar ve Shaukat (2016), güç mesafesi yüksek bir ülke olan Pakistan'da küçük tiranlık davranışları sergileyen liderlerin bir rol model olarak görüldüğü için çalışanlar tarafından davranışlarının normal karşılandığını dolayısıyla güç mesafesi yüksek toplumlarda küçük tiranlık davranışlarının işe yabancılaşma üzerinde bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin var olan durumu ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında ilişkinin ne dereceye kadar var olduğu belirlenmeye çalışılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Ayrıca, araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının öğretmenlerin deneyim ve algılarına başvurularak açığa çıkarılması ve mevcut yapının Türkiye bağlamında ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için kapsamlı bir alanyazın taraması ve görüşmeler yapılarak “Karanlık Liderlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Diğer yandan, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının da çeşitli yönleriyle daha önce bilim insanları tarafından geliştirilen ölçek yoluyla incelenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklemine ait bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, İzmir ili 11 merkez ilçede bulunan kamu liselerinde görev yapan 9092 öğretmen oluşturmaktadır. İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2021 yılı verilerine göre, İzmir ili 11 merkez ilçede bulunan kamu liseleri ve bu liselerde görev yapan öğretmen sayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. *Evrene Yönelik Dağılımlar*

Okul T. İlçe	Anadolu Lisesi		Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi		Anadolu İmam Hatip Lisesi		Toplam	
	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Konak	10	525	20	1345	2	77	32	1947
Bornova	9	554	9	690	2	103	20	1347
Karabağlar	12	587	6	457	6	247	24	1291
Buca	8	470	7	561	3	129	18	1160
Karşıyaka	11	597	5	325	3	82	19	1004
Çiğli	6	270	6	360	1	32	13	662
Gaziemir	4	189	4	311	2	74	10	574
Bayraklı	5	266	3	191	3	58	11	515
Balçova	3	143	1	44	1	18	5	205
Güzelbahçe	3	140	1	40	1	25	5	205
Narlıdere	2	84	2	77	1	21	5	182
Toplam	70	3825	64	4401	25	866	159	9092

Not. Tablodaki veriler İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2021 yılı verilerine göre hazırlanmıştır. <http://izmir.meb.gov.tr> adresinden alınmıştır.

Tablo 2’ye göre, 2021 yılında İzmir ili 11 merkez ilçede bulunan 70 Anadolu Lisesi, 64 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve 25 Anadolu İmam Hatip Lisesi olmak üzere toplam 159 kamu lisesinde 9092 öğretmen görev yapmaktadır (izmir.meb.gov.tr).

3.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örnekleme belirlenirken oranlı küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, özellikle büyük ölçekli araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Evrenin çok geniş olması, örnekleme girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor veya imkânsız olduğu durumlarda küme örnekleme uygun bir teknik olmaktadır. Bu gibi durumlarda evren, benzerlik gösteren gruplara ayrılır ve bu gruplar küme olarak tanımlanır. Daha sonra da basit seçkisiz örnekleme tekniği ile seçilen kümeler bir araya getirilerek örneklem oluşturulur (Balcı, 1997; Karasar, 2014; Sarantakos, 1998). Bu bağlamda, araştırmanın değişkenlerinden biri olan okul türü göz önünde bulundurularak Anadolu liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri ile Anadolu İmam Hatip liseleri birer küme olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Tablo 2’de görüldüğü gibi 9092 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evreni temsil edecek örneklem sayısı ise %95 güven düzeyi için en az 368 olarak hesaplanmıştır. Ancak, her bir okul türünden örnekleme dâhil edilecek örneklem sayısının evreni temsil etme yeterliğine sahip olabilmesi, özensiz toplanan veri toplama araçları olabileceği ve gerçekleştirilecek veri analizlerinin varsayımları gibi unsurlar göz önünde bulundurularak temsil yeterliğine sahip örneklem sayısının yaklaşık iki katı olan 800 öğretmene ulaşılması uygun görülmüştür. Örnekleme yönelik dağılımlar Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Örnekleme Yönelik Dağılımlar

Okul Türü	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısının Evrene Oranı	Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı	Kümedeki Öğretmen Sayısının Örnekleme Oranı
Anadolu L.	70	3825	%42,1	336	%42,1
Mesleki ve Teknik Anadolu L.	64	4401	%48,4	388	%48,4
Anadolu İmam Hatip L.	25	866	%9,5	76	%9,5
Toplam	159	9092	%100	800	%100

Tablo 3’te yer aldığı üzere, her okul türü örnekleme dâhil edilirken önce okul türünde görev yapan öğretmen sayısının diğer okul türlerinde görev yapan öğretmen sayısına göre

evren içindeki oranı bulunmuş, daha sonra evrene oranına göre örneklem içindeki oranı hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenler evrendeki temsil oranına göre örneklemde temsil edilmişlerdir. Sonuç olarak, bu araştırmada Anadolu Liselerinde görev yapan 336, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan 388 ve Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan 76 öğretmen olmak üzere toplam 800 öğretmenden veri toplanmıştır. Örnekleme alınan okullar ile öğretmen sayıları belirlenirken basit seçkisiz örnekleme kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, örnekleme alınacak her birimin eşit seçilme olasılığına sahip olduğu bir tekniktir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Buna göre, İzmir ili 11 merkez ilçesinin her birinden birer Anadolu Lisesi, birer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile birer Anadolu İmam Hatip Lisesi basit seçkisiz örnekleme ile seçilerek bu okullarda görev yapan öğretmenlere örnekleme alınacak sayıya göre ulaşılması uygun görülmüştür.

Bununla birlikte, ana uygulama sonrasında toplanan ölçeklerden 94'ünün özensiz doldurulduğu anlaşıldığından bu ölçekler örneklem grubuna dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 706 veriden 20'si ise, verilerin analizi bölümünde ayrıntılı açıklandığı üzere, uç değer özelliği göstermesi nedeniyle örnekleme dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, analizler, kullanılabilir durumda olan toplam 686 ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubundaki öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı, okul türüne göre ulaşılması hedeflenen öğretmen oranına benzerlik göstermektedir. Araştırmanın örneklem grubunun özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Örneklem Grubunun Özellikleri

Değişken	Kişisel özellikler	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	441	64.3
	Erkek	245	35.7
Toplam Hizmet Süresi	9 yıl ve altı	125	18.2
	10-20 yıl	204	29.8
	21 yıl ve üzeri	357	52
	Anadolu Lisesi	291	42.4
Okul Türü	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	48.1
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	9.5
	Toplam	686	100

Tablo 4'te yer verildiği üzere, örneklem grubu belirlenirken kamu liseleri bağlamında her bir okul türünde (Anadolu liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri, Anadolu İmam Hatip liseleri) görev yapan öğretmenlerin oranlı küme örnekleme tekniği yoluyla evrendeki temsil oranına göre örneklem grubunda yer alması tercih edilmiştir. Bu araştırmada, örneklemin özelliklerini ortaya koymak adına *cinsiyet*, *toplam hizmet süresi* ve

okul türü değişkenlerine yer verilmiştir. Araştırmada *cinsiyet*, *toplam hizmet süresi* ve *okul türünün* okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ve örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde rolü olabileceği öngörülmüştür. Araştırmada cinsiyet değişkenine yer verilmesinin birinci nedeni, gerek dünyada gerekse Türkiye’de giderek artan sayıda kadının öğretmenlik mesleğinde erkeklere göre sayısal çoğunluğu oluşturmalarıdır (2020-2021 Milli Eğitim İstatistiklerine göre öğretmenlerin %57’si kadın, %43’ü erkek’tir.). Diğer yandan, ataerkil toplumsal yapı ve buna paralel olarak kadın rollerine yönelik önyargılar sonucunda kadınların öğretmenlik mesleği için erkeklerden daha uygun görülmesi ve toplumda yaygın olan “yöneticilik erkek işidir.” şeklindeki cinsiyetçi görüşten hareketle erkek öğretmenler yöneticilik yapmaya daha uygun olarak algılanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Erginer ve Saklan, 2020; Yorulmaz, 2021). Tüm bu nedenler, cinsiyet değişkeninin gerek okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları gerekse örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde rol oynayabileceği öngörüsünde etkili olmuştur. Nitekim Yorulmaz (2021) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının eğitim örgütlerine yansımaları, yapısal nedenleri ve yapılaşması üzerine yapılan araştırmada da benzer öngörülerle cinsiyet değişkeninin örgütsel güç mesafesi üzerindeki rolü irdelenmiştir. *Toplam hizmet süresi* değişkeninin ise mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile mesleki deneyimi daha fazla olan öğretmenler arasında karşılaştırılması olası okul müdürleri ile olan iletişim, davranışlara veya sorunlara yönelik bakış açılarındaki farklılıklar, beklentiler ve kabullenme düzeyleri vb. unsurlar dikkate alındığında, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde etkili olacağı düşünülmüştür. Diğer yandan, farklı lise türlerinde okul kültürü ve ikliminin farklı olması, öğrenci ve öğretmen profili ile talep ve beklentilerde değişiklikler vb. unsurlar dikkate alındığında *okul türü* değişkeninin de okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde rol oynaması olası görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla araştırma kapsamında geliştirilen “Karanlık Liderlik

Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemek amacıyla ise Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi

Karanlık Liderlik Ölçeği bu araştırma kapsamında geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle alanyazın kapsamlı bir şekilde taranmış ve benzer veri toplama araçları incelenmiştir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası alanyazında karanlık liderlik araştırmalarında kullanılan ölçekler çeşitli özellikleriyle Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Karanlık Liderlik Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler

Ölçeğin Adı	Alt Boyutları	Madde Sayısı
İstismarcı Yönetim Ölçeği (Tepper, 2000)	Tek boyut – İstismarcı yönetim	15
Zehirleyici (Toksik) Liderlik Ölçeği Schmidt (2008)	Narsisizm; İstismarcı yönetim; Otoriter liderlik; Kendini ön plana çıkarma; Öngörülemezlik Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ölçek Dobbs (2014) tarafından aynı isim altında yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilmiştir.	30
Toksik Liderlik Ölçeği (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015)	Değer bilmezlik; Çıkarıcılık; Bencillik; Olumsuz ruhsal durum	30
Toksik Yönetici Davranışları Ölçeği Kussy ve Holloway (2010)	Tek boyut – Toksik yönetici davranışları	11
Yıkıcı Liderlik Ölçeği Shaw, Erickson ve Harvey (2011)	Liderin davranışları (22 boyut);	104
Yıkıcı Liderlik Ölçeği (Erickson, Shaw, Murray ve Branch (2015)	Liderin kişilik özellikleri (4 boyut)	19
Yıkıcı Liderlik Ölçeği (Uymaz, 2013)	Genel yönetimde yetersizlik; Astların performans yönetimi; Politik davranışlar; Kişisel davranışlar; Zorbalık	22
Karanlık Liderlik Ölçeği (Gillaspie, 2019)	Aşırı otoriterlik; Liderlik için yetkin olmamak; Etik dışı davranış; Teknolojiye ve değişime direnmek; Astlara karşı duyarsızlık; Adam kayırma	43
İşyerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği (Başar, 2019, 2020)	Zorlayıcı lider; Narsist lider; Paranoyak Lider; Duygusal bağımlı lider; Pasif-Agresif lider	25
İşyerinde Karanlık Liderlik Ölçeği (Okan, 2018)	Bezdiren davranışlar; Samimiyetsiz davranışlar; Zorbaca davranışlar	17
	Küçük Tiranlık; İstismarcı Yönetim; Narsist Liderlik; Toksik Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Etik Dışı Liderlik	35

Tablo 5’te görüldüğü üzere, karanlık liderlik araştırmalarında kullanılan ölçeklerin alt boyutları ve madde sayıları farklılık göstermektedir. İlgili alanyazın ışığında ölçekler incelendiğinde ise şu saptamalarda bulunmak mümkündür. Ulusal

alanyazında Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre ölçmek amacıyla geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği”nin madde havuzu oluşturma sürecinde Schmidt (2008) tarafından geliştirilen beş boyutlu yapıya sahip ölçekten büyük oranda faydalandığı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ölçek aynı isim altında yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilmiştir (Dobbs, 2014). Dobbs (2014) tarafından yeniden düzenlenen “Toksik Liderlik Ölçeği”, Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından da Türkçe’ye uyarlanarak eğitim alanında yapılan araştırmalarda kullanılmıştır (Demirtaş ve Küçük 2019, Küçük, 2020). Kusy ve Holloway (2010) tarafından tek boyut olarak geliştirilen “Toksik Yönetici Davranışları Ölçeği” ise Bektaş ve Erkal (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Yine Shaw ve diğerleri (2011) tarafından örgütlerde yıkıcı liderliğin doğasını ortaya koymak amacıyla geliştirilen “Yıkıcı Liderlik Ölçeği”nin orijinal hali, dört boyut altında sıralanan liderin kişilik özelliklerine yönelik toplam on dokuz madde ile yirmi iki boyut altında sıralanan liderin davranışlarına yönelik toplam yüz dört maddeden oluşmaktadır. Erickson, Shaw, Murray ve Branch (2015) daha sonraki araştırmalarında ise birbirleriyle ilişkili ölçek maddelerinin birleştirilerek sıklıkla vurgulanan yirmi iki yıkıcı liderlik davranışını beş boyut altında toplamışlar ve geliştirmiş oldukları ölçeğin kısaltılmış halini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Uymaz tarafından (2013) işletme alanında geliştirilen “Yıkıcı Liderlik Ölçeği”ndeki bazı maddelerin Shaw ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ölçekten alındığı araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Diğer yandan, McIntosh ve Rima (2013) tarafından geliştirilen zorlayıcı, narsist, paranoyak, duygusal bağımlı ve pasif-agresif liderlik türleriyle ilişkili olarak Gillaspie (2019) tarafından düzenlenen beş boyutlu ve yirmi beş maddeden oluşan ölçek ulusal düzeyde işletme alanında karanlık liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalarda kullanılmıştır (Ballı ve Çakıcı, 2016; Ballı ve Koca Ballı, 2017; Kayalar ve Arslan, 2011; Tuna ve diğerleri, 2010, akt. Ballı ve Çakıcı, 2016; Zengin, 2019). Başar (2019, 2020) ve Okan (2020) tarafından ise işletme alanında karanlık liderliği bir bütün olarak ele alan araştırmalar ışığında geliştirilen ölçekler olarak ulusal alanyazında yer almaktadır. Ancak eğitim alanında Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından öğretmen algılarına göre sadece okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek dışında okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir ölçeğe rastlanmamıştır. Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ölçek tek bir karanlık liderlik türünü ele alarak okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarının ölçülmesini

amaçlamış ve ölçek geliştirme sürecinde ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle çalışılmıştır. Bunu yanı sıra “Toksik Liderlik Ölçeği”nin geliştirilmesi sürecinde sadece alanyazın taraması yapılarak madde havuzu oluşturma yoluna gidilmiş ve bu süreçte büyük oranda Schmidt (2008) tarafından geliştirilen beş boyutlu yapıya sahip ölçekten faydalanılmıştır (Çelebi ve diğerleri (2015). Bu bağlamda, tutum ve davranışların kültürden kültüre değişebildiği ve farklı algılandığı gerçeği ile okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir ölçeğin de bulunmaması hususları değerlendirildiğinde, eğitim alanına da katkı sağlamak adına görüşmeler yoluyla veri toplayarak Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirmenin yerinde olacağı kanısına ulaşılmıştır.

Ölçek geliştirme aşamasında kapsamlı alanyazın ve veri toplama araçlarının incelenmesinin yanı sıra Türkiye bağlamında mevcut yapının ortaya konması adına araştırmacı tarafından belirlenen bir grup öğretmenle görüşmeler yapılarak veri toplanması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda da okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak amacıyla özellikle bu tür davranışlara maruz kalan öğretmenlere kartopu örnekleme tekniği ile ulaşılmıştır. İlk olarak araştırmacının sosyal ağı içerisinde yer alan öğretmenlere telefonla ulaşılarak araştırmanın amaç ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme ile odak grup görüşmesine gönüllü olarak katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırma başında görüşme ile birlikte odak grup görüşmesi ile de öğretmenlerden verilerin toplanması planlanmış olmakla birlikte, görüşmeye gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenler araştırmacı ile tek olarak görüşmek istediklerini, bir grup içerisinde görüşlerini ifade etmekte zorlanacaklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, kartopu örnekleme tekniğiyle belirlenen gönüllü öğretmenlerle sadece görüşme yapılması uygun görülmüştür. Öğretmenlere görüşme sonucunda yöneltilen *“Bu konuyla ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?”* sorusuna gelen öneriler doğrultusunda diğer öğretmenlere ve o öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonrasında da onların önerdiği öğretmenlere ulaşılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem, Türkiye’deki etkileri 2020 yılında belirgin şekilde hissedilen Covid 19 salgınının yaşandığı dönemdir. Bu dönemde okullar uzun süre kapalı kalmış, eğitim faaliyetleri uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ancak çevrimiçi iletişim araçlarının özellikle öğretmenler tarafından yaygın biçimde kullanılması nedeni ile görüşmelerin çevrimiçi gerçekleştirilebileceği öngörülmüştür. Bu bağlamda, araştırmacı tarafından yapılan planlama doğrultusunda, tüm görüşmeler mevcut

koşullar göz önünde bulundurularak çevrimiçi gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerle yüz yüze araştırma konusu hakkında görüşme olasılığı bulunmadığından görüşme yapılmadan önce tüm öğretmenlere bilgi sahibi olmalarını sağlamak için e-mail yolu ile aydınlatılmış onam formu ve okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının kapsamı hakkında alanyazın destekli bir bilgilendirme metni gönderilmiştir. Görüşmeler görüntülü olarak yapılmamış, sadece gönüllü olarak görüşmeye katılan öğretmenlerin izni ile görüşmelerin tümü ses kaydına alınmıştır. Görüşme başında araştırmaya gönüllü olarak katılan tüm öğretmenlere araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında genel olarak bilgi verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı, açıklamalarının sadece bu araştırma için kullanılacağı, görüşmenin tahminen 35-40 dakika süreceği ve kendi izinleri doğrultusunda görüşmenin ses kaydının alınacağı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra tereddütlerini gidermeleri adına tüm öğretmenlere konuyla ilgili belirtmek istedikleri bir düşünce veya sormak istedikleri soru olup olmadığı sorulmuş ve yönelttikleri sorular yanıtlanmıştır.

Tüm öğretmenlerle görüşmeler, araştırmacı tarafından düzenlenen yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Brinkmann'a göre (2014) yarı-yapılandırılmış görüşme türü sosyal bilimler alanındaki nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan görüşme türüdür. Bu görüşme türü, araştırmacıya araştırma problemine odaklanma ve farklı soru türleri yoluyla araştırma problemine yönelik derinlemesine bilgi edinme bağlamında esneklik sağlamaktadır. Örneğin, araştırmacı önceden hazırlanan sorulara ek olarak derinlemesine bilgi edinmek amacıyla ek sorular sorma, soru ve konu sıralarının yerini değiştirme hususlarında özgürdür. Yarı-yapılandırılmış görüşme türünde, araştırmacı araştırma probleminin tüm boyutlarını ve farklı soru türlerini kapsayan kapsamlı bir görüşme formu yoluyla katılımcıların bir olay, bir olgu hakkındaki deneyimlerini, algılarını en genel anlamda bakış açılarını ortaya koymaya odaklanmaktadır (Berg, 2007; Brinkmann, 2014; Patton, 2014). Araştırmada kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme formunda, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları karanlık liderlik davranışlarının kapsamı ve okul müdürlerinin sergilemiş oldukları bu davranışları farkındalık düzeyleri olmak üzere iki alan üzerine odaklanılmıştır. Görüşmede, öğretmenlere *“Okul müdürünüzün size veya tanık olduğunuz bir başka meslektaşınıza karşı sergilemiş olduğu hangi tutum ve davranışları bir lider olarak onların karanlık yönünü oluşturmaktadır?”* şeklindeki ana soru ile ayrıntı, açıklama ve aydınlatmaya yönelik sonda sorular da sorulmuştur.

Tüm görüşmeler ortalama 20 ile 40 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeler, 29.09.2020-02.11.2020 tarihleri arasında yaklaşık bir aylık bir süre içinde tamamlanmıştır.

Görüşme süreci sonunda, ses kaydındaki ifadeler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamında yazıya dönüştürülmüştür. Sonuç olarak, İzmir ili 11 merkez ilçedeki kamu liselerinde görev yapan toplam 16 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin 10'u kadın (n=10), 6'sı erkek (n=6)'tir. 1 öğretmen Anadolu İmam Hatip Lisesi, 3 öğretmen Anadolu Lisesi, 12 öğretmen de Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerden 5'i 9 yıl veya altı toplam hizmet süresine, 5'i 10-19 yıl arası toplam hizmet süresine, 6'sı ise 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine sahiptir.

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler irdelendiğinde, görüşülen öğretmenlerin tamamı tarafından üzerinde önemle durulan en dikkat çekici bulgular şu şekildedir. Öncelikle, görüşülen öğretmenlerin tamamı sırasıyla okul müdürlerinin kendilerine yakın buldukları öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yaptıklarını, okulu yönetirken adil davranmadıklarını, özellikle haftalık ders programını düzenlerken, görev dağılımı yaparken ve öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken kayırmacı davrandıklarını, öğretmenlerden itaat beklediklerini vurgulamışlardır. Diğer yandan, yine görüşülen öğretmenlerin tamamı genellikle okullarda kararların okul yönetimi tarafından tek başına alındığını, okul müdürlerinin öğretmenleri okullarda karar sürecine sınırlı düzeyde ve göstermelik olarak kattıklarını, okul yönetiminin görüşlerinden aykırı görüşlerin de dikkate alınmadığını, okulda alınan kararlara, uygulamalara karşı çıkan öğretmenlere tepki gösterdiklerini ve tavur aldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenler kurulu gibi tüm öğretmenlerin katılımının sağlandığı toplantılarda özellikle isim vererek öğretmenleri suçlayıcı ve eleştirel konuşmaları ise öğretmenler tarafından okul müdürlerinin onları meslektaşları önünde küçük düşürdüğü şeklinde algılanmaktadır.

Sonuç olarak, ölçek öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ve alanyazın ile araştırmalarda kullanılagelmiş ölçeklerin bir senteziyle geliştirilmiştir. Bu bağlamda, görüşmelerden elde edilen veriler ile birlikte kuramsal olarak okul müdürlerinin sergileyebilecekleri düşünülen karanlık liderlik davranışları ilgili alanyazın ve Tablo 5'de yer verilen ölçekler ışığında yeniden düzenlenerek madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda öncelikle kırk beş maddeye yer verilmiştir. Daha sonra liste yeniden incelenip kavramsal olarak örtüşebilecek maddeler elenerek kırk maddeye indirilmiştir. Ölçekte, maddeleri öğretmenlerin mağduru veya tanığı oldukları karanlık liderlik davranışlarının sıklığını puanlayabilecekleri şekilde, (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıklıkla ve (5) Her zaman yanıt seçeneklerinden oluşan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Madde havuzundaki

ifadeler, kapsam geçerliği için toplam 9 uzman görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Bununla birlikte, ulusal alanyazında işletme alanında özellikle doğrudan karanlık liderlik araştırmalarında yer almalarından hareketle dört uzmana da görüş için başvurulmuş olup bu uzmanlardan biri geri dönüt yapmıştır. Uzmanlardan gelen en önemli eleştiri anlatım bozukluğu olan bazı maddelere yönelik olmuştur. Ayrıca karanlık liderlik ile ilişkisi olmadığı düşünülen veya hemen hemen aynı algıyı ölçen bazı maddeler ile genel ifadeler şeklinde düzenlenmiş olduğu belirtilen bazı maddelerin yeniden değerlendirilmesi önerilmiştir. Bu görüşler de dikkate alınarak yirmi dokuz madde olarak yeniden düzenlenen ölçek, ön uygulama için hazır hale gelmiştir.

Karanlık Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliğini belirlemek için ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış, daha sonra ortaya çıkan yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanarak test edilmiştir. Buna göre, iki farklı örneklem grubundan veri toplama yoluna gidilmiştir. Birinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile AFA, ikinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile de DFA yapılmıştır. Faktör analizleri için gerekli örneklem büyüklüğü konusunda alanyazında farklı görüşler bulunmaktadır. Kline (1994), faktör yapısının net olduğu durumlarda 100 örneklemin yeterli olduğunu öne sürmektedir. Tabachnick ve Fidel (2013) ise faktör analizinin 300 örneklem ile rahatlıkla yapılabileceğini belirtmektedirler. Kişi sayısından öte madde sayısına göre, örneğin madde sayısının iki katı, üç katı, beş katı hatta on katı örneklem sayısının belirlenmesi gerektiği yönünde de görüşler alanyazında yer almaktadır. Örneğin, Bryman ve Cramer (akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014) örneklem büyüklüğünün madde sayısının beş veya on katı olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu araştırmada hem AFA hem de DFA için örneklem büyüklüğünde madde sayısının en az on katı kadar öğretmene ulaşılması planlanmıştır. Bu kapsamda, İzmir ili merkez ilçelerindeki kamu liselerinde görev yapan gönüllü öğretmenlerden AFA için 328, DFA için 275 kullanılabilir veri toplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizleri, nihai form olması nedeniyle DFA için toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Veriler 2020-2021 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Veri toplama sürecinde mevcut koşullar göz önünde bulundurularak Google Form aracılığıyla oluşturulan ölçek öğretmenlere elektronik ortamda iletilmiştir.

Birinci örneklem grubunda (AFA yapılan) yer alan öğretmenlerin %60.1'i kadın (n = 197), %39.9'u erkektir (n = 131). Öğretmenlerin %47.9'u Anadolu Liselerinde (n = 157), %31.7'si Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (n = 104); %20.4'ü İmam Hatip Anadolu Liselerinde (n = 67) görev yapmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin %25.3'ü 9

yıl ve altı toplam hizmet süresine, (n = 83), %25.3'ü 10-19 yıl arası toplam hizmet süresine (n = 83), %49.4'ü ise 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine (n=162) sahiptir.

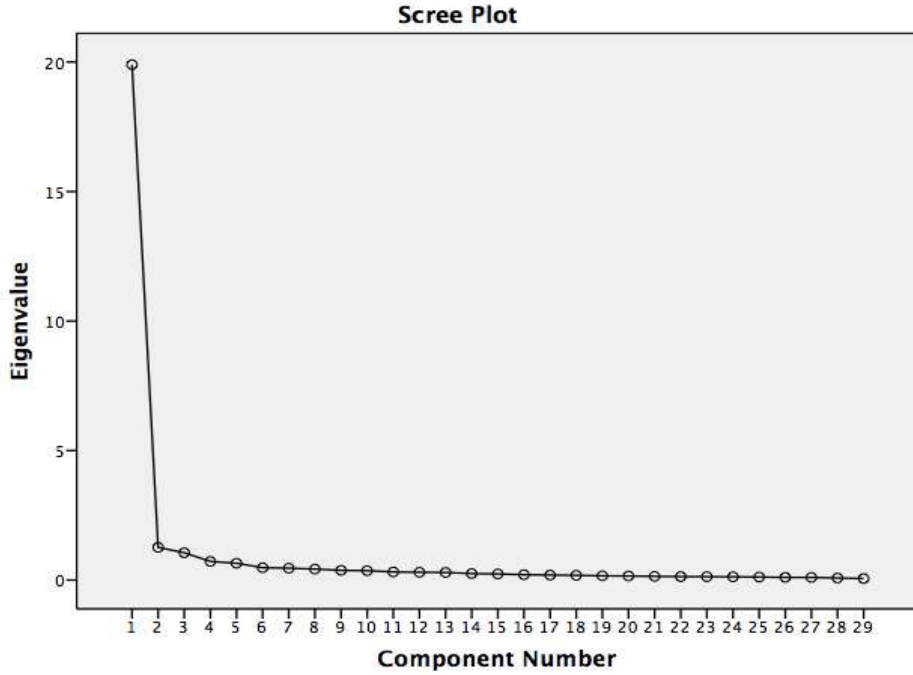
İkinci örneklem grubunda (DFA yapılan) yer alan öğretmenlerin %53.5'i kadın (n = 147), %46.5'u erkektir (n = 128). Öğretmenlerin %50.9'u Anadolu Liselerinde (n = 140), %34.5'u Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (n = 95); %14.5'i İmam Hatip Anadolu Liselerinde (n = 40) görev yapmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin %20'si 9 yıl ve altı toplam hizmet süresine, (n= 55), %24.7'si 10-19 yıl arası toplam hizmet süresine (n = 68), %55.3'ü ise 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine (n = 152) sahiptir.

Araştırma verileri toplandıktan sonra veri setinin faktör analizinin (hem AFA hem de DFA için) gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir (Çokluk ve diğerleri, 2014). Bu kapsamda öncelikle kayıp değerler incelenmiş, inceleme sonucunda kayıp değer içeren veri toplama aracına rastlanmamıştır. Ardından uç değerler ve dağılımın normalliği incelenmiştir. Uç değerlerin belirlenmesinde tek yönlü uç değerler z değerleri incelenerek çok yönlü uç değerler ise Mahalanobis uzaklığı ile belirlenmiştir. Buna göre, Z değeri +3'ten büyük ve -3'ten küçük değerler ve .01 anlamlılık düzeyine göre χ^2 tablo değerinin üzerindeki Mahalanobis değerleri uç değerler olarak belirlenerek veri setinden çıkarılmıştır. Uç değer analizi sonrasında bir veri analiz dışında tutulmuştur. Tek değişkenli normallik için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu değerlerin +2 ile -2 aralığında olduğu görülmüştür. Verilerin çok değişkenli normalliği de Barlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. Sonuç olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

3.3.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizine (AFA)Yönelik Bulgular. Araştırmada AFA gerçekleştirilmeden önce verilerin AFA için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. İlk analizde KMO değeri .98 ve Bartlett Küresellik Testi [$\chi^2=11658.98$; $p=.00$] anlamlı bulunmuştur. Bu değerler, verilerin faktörleşmeye uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014).

AFA yapılırken temel bileşenler (Principal Components) analizi tekniği uygulanmıştır. Yapılan ilk analizi sonucunda elde edilen faktörlerin öz değerlerine ait çizgi grafiğine (scree plot) Şekil 1'de yer verilmiştir.

Şekil 1. *Karanlık Liderlik Ölçeği'ne ait Scree Plot Grafiği*



Şekil 1’de yer verilen faktörlerin öz değerlerine ait çizgi grafiği incelendiğinde, ölçek maddelerinin özdeğeri 1’den büyük 3 (üç) faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 3 faktör toplam varyansın %76.61’ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı incelenmiş ve bu faktörler “İtibar Kırıcı Davranışlar”, “Narsist Davranışlar” ile “Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar” olarak adlandırılmıştır.

Maddelerin ölçekte kalmasında faktör yüklerinin .40’dan büyük olması (Şencan, 2005) ve birden fazla faktöre yüksek yük veren maddelerin faktör yükleri arasındaki farkın en az .10 olması ölçütü temel alınmıştır (Büyüköztürk, 2014). Buna göre, ölçekte yer alan toplam 29 maddenin faktör yükleri incelenerek altı madde (M4, M5, M9, M15, M19, M20) birden fazla faktöre yüksek yük verdiği, iki madde (M22, M27) ise anlaşılabilirlik ve açıklanabilirlik açısından birden fazla faktör altında değerlendirilebileceği için ölçekten çıkarılmıştır. Binişik maddeler ölçekten tek tek çıkarılmış ve her defasında analiz tekrarlanmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2014). Anlaşılabilirlik ve açıklanabilirlik açısından ölçekten madde çıkarma sürecinde de aynı adım izlenmiştir. Maddeler çıkarıldıktan sonra 21 maddeye düşen ölçeğe yeniden AFA uygulanmıştır. 21 maddelik ölçek için KMO değeri .97 ve Bartlett Küresellik Testi [$\chi^2=8150.54$; $p=.00$] anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, analiz sonrasında dağılımın normalliği açısından çarpıklık ve basıklık katsayıları yeniden incelenmiştir. Ölçeğin boyutları açısından çarpıklık katsayıları -.19 ile .54 arasında, basıklık katsayıları ise -.74 ile -1.35

arasında değişmektedir. Bu değerler -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu için dağılım normal kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Ölçek faktörlerinin birbirleri ile ilişkisiz olabileceği öngörüsü ile (Çokluk ve diğerleri, 2014) AFA yapılırken Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Dik döndürme sonrası elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. *Karanlık Liderlik Ölçeği’nin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Madde	İtibar Kırıcı Davranışlar	Narsist Davranışlar	Çıkarcı ve Kayırmacı Davranışlar	Ortak Varyans
K6	,703	,399	,356	,781
K7	,856	,261	,235	,856
K10	,725	,433	,353	,839
K11	,669	,438	,378	,781
K12	,786	,287	,340	,816
K1	,316	,625	,372	,630
K2	,397	,596	,240	,571
K3	,223	,769	,269	,713
K8	,418	,688	,302	,739
K13	,326	,680	,409	,736
K14	,317	,704	,433	,783
K16	,317	,699	,474	,814
K17	,319	,659	,462	,750
K18	,355	,671	,502	,829
K21	,388	,368	,558	,597
K23	,271	,356	,822	,876
K24	,327	,369	,813	,904
K25	,289	,389	,816	,901
K26	,288	,363	,829	,903
K28	,351	,431	,756	,881
K29	,482	,338	,662	,785
Açıklanan varyans	%22,327	%27,685	%28,486	Toplam %78,498

Tablo 6’da da görüldüğü üzere, Karanlık Liderlik Ölçeğinin ilk faktörü olan “İtibar Kırıcı Davranışlar” faktöründe beş madde bulunmaktadır ve bu maddelerin faktör yük değerleri .66 ile .85 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %22.32’dir. Ölçeğin ikinci faktörü olan “Narsist Davranışlar” faktöründe ise dokuz madde bulunmaktadır ve maddelerin yük değerleri .59 ile .76 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %27.68’dir. Son olarak, ölçeğin üçüncü faktörü olan “Çıkarcı ve Kayırmacı Davranışlar” faktöründe yedi madde bulunmaktadır ve maddelerin faktör yük değerleri .55 ile .82 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %28,48’dir. Üç faktörün birlikte açıkladığı varyans oranı %78,498’dir.

3.3.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizine (DFA)Yönelik Bulgular. AFA sonucu üç faktör altında toplanan 21 maddelik ölçek farklı bir örneklem grubuna tekrar uygulanmış ve elde edilen veriler ile DFA uygulanmıştır. Bu analiz öncesinde maddeler tekrar numaralandırılmıştır. İlk analiz sonucunda elde edilen düzeltme önerileri incelenerek Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar boyutu ve Narsist Davranışlar boyutunda birer düzeltme (modifikasyon) yapılmıştır. Bu doğrultuda, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar boyutunda yer alan “Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır. (KL16)” ile “Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranmaz. (KL17)” maddeleri ve Narsist Davranışlar boyutunda yer alan “Kararları tek başına alır (KL13)” ile “Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez (KL14)” maddeleri arasındaki hata varyansları, benzer özelliklere yönelik durumları ölçtükleri varsayılarak ilişkilendirilmiştir. Sırasıyla KL16 – KL17 [$\chi^2 = 16.27$, $p < .00$] ve KL13 – KL14 maddeleri [$\chi^2 = 15.05$, $p < .00$] arasında düzeltmeler yapılmış ve her düzeltmenin modelin uyumuna anlamlı katkı sağladığı görülmüştür. Düzeltmeler yapıldıktan sonra DFA tekrarlanmıştır. DFA sonucunda χ^2/sd oranı (549.77/184) 2.99 bulunmuştur. DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: RMSEA = .09, RMR = .06, SRMR = .06, CFI = .95, GFI = .84, IFI = .95, NFI = .93, NNFI = .95. Bu uyum iyiliği değerleri, Karanlık Liderlik Ölçeğine ait ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir. (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010; Hoe, 2008; Schumacker ve Lomax, 2012). Yapılan DFA sonucunda maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λ_i), R^2 ve t değerleri Tablo 7’de, yol şeması (path diagramı) ise Ek 1’de yer almaktadır.

Tablo 7. DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i), R^2 ve t değerleri

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i)	R^2	t	p
İtibar Kırıcı Davranışlar	KL1	.66	.43	11.49	.01
	KL2	.61	.37	10.36	
	KL3	.81	.66	15.21	
	KL4	.76	.58	13.86	
	KL5	.64	.41	11.05	
	KL6	.50	.25	8.41	.01
	KL7	.45	.20	7.41	
Narsist Davranışlar	KL8	.49	.24	8.11	
	KL9	.56	.31	9.43	
	KL10	.49	.24	8.12	
	KL11	.66	.43	11.60	

Tablo 7. DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i), R^2 ve t değerleri (Devamı)

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i)	R^2	t	p
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	KL12	.79	.62	14.86	.01
	KL13	.75	.56	13.75	
	KL14	.77	.59	14.30	
	KL15	.56	.31	9.72	
	KL16	.77	.60	14.70	
	KL17	.85	.72	17.02	
	KL18	.83	.68	16.37	
	KL19	.84	.71	16.76	
	KL20	.78	.61	15.08	
	KL21	.62	.38	10.93	

Tablo 7’deki standartlaştırılmış faktör yük değerleri, gizil değişkenin gözlenen değişkende temsil edilme ağırlığını ya da yükünü; t değeri ise gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarının anlamlılık düzeylerini göstermektedir (Çokluk ve diğerleri, 2014). Buna göre, maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerleri .45 ile .85 arasında değişmektedir. Maddelerin t değerleri 7.41 ile 17.02 arasında değişmektedir. Maddelerin tümü için t değerleri .01 düzeyinde anlamlıdır.

3.3.1.3. Ölçeğin Güvenirliğine Yönelik Bulgular. Karanlık Liderlik Ölçeğinin güvenilirliği, DFA analizleri için toplanan ve geçerli olan 275 veri ile gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizleri için madde toplam korelasyonları, alt ve üst %27’lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farklar ve Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Ölçeğin güvenirliğine yönelik sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Karanlık Liderlik Ölçeği’nin Güvenirliğine Yönelik Analiz Sonuçları

Faktörler	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27 (n=52)		Üst %27 (n=52)		t	Cronbach Alfa
			AO	S	AO	S		
İtibar Kırıcı Davranışlar	KL1	0,44	1,04	0,19	2,02	0,73	9,40	.82
	KL2	0,36	1,02	0,14	1,79	0,87	6,29	
	KL3	0,56	1,02	0,14	2,25	0,68	12,75	
	KL4	0,57	1,08	0,27	2,35	0,79	10,98	
	KL5	0,45	1,06	0,31	2,15	0,92	8,18	

Tablo 8. *Karanlık Liderlik Ölçeği'nin Güvenirliğine Yönelik Analiz Sonuçları (Devamı)*

Faktörler	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27 (n=52)		Üst %27 (n=52)		t	Cronbach Alfa
			AO	S	AO	S		
Narsist Davranışlar	KL6	0,49	1,42	0,64	2,94	0,67	11,86	.84
	KL7	0,38	1,38	0,69	2,44	0,89	6,75	
	KL8	0,43	2,06	1,00	3,77	0,88	9,29	
	KL9	0,48	1,33	0,86	2,75	0,84	8,57	
	KL10	0,41	1,44	1,04	3,08	0,84	8,85	
	KL11	0,56	1,35	0,76	3,17	0,68	12,90	
	KL12	0,68	1,27	0,60	3,46	0,67	17,60	
	KL13	0,64	1,29	0,54	3,15	0,61	16,61	
	KL14	0,71	1,19	0,40	3,15	0,57	20,27	
	KL15	0,50	1,31	0,70	2,83	0,83	10,06	.90
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	KL16	0,62	1,25	0,56	3,06	0,80	13,36	
	KL17	0,64	1,23	0,51	2,90	0,75	13,33	
	KL18	0,62	1,37	0,66	3,06	0,70	12,73	
	KL19	0,60	1,13	0,34	3,04	0,84	15,13	
	KL20	0,65	1,08	0,27	2,71	0,72	15,28	
	KL21	0,54	1,02	0,14	2,33	0,92	10,10	
Ölçeğin tümü için								.91

Tablo 8’de görüldüğü üzere, Karanlık Liderlik Ölçeğinin İtibar Kırıcı Davranışlar faktöründe yer alan maddelerin madde-toplam puan korelasyonları .36 ve .57 arasında, Narsist Davranışlar faktöründe .38 ve .71 arasında, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktöründe .50 ve .65 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlığının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2014).

Bununla birlikte, güvenirlik analizleri kapsamında, ölçeğin faktörlerine göre oluşturulan alt ve üst %27’lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farklar incelenmiştir. Gruplar arasındaki farkların anlamlı çıkması, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ayırt ettiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2014). Yapılan analizde,

tüm maddelerin alt ve üst %27'lik grupları arasındaki fark $p<.001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca, ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları (α) incelenmiştir. Bu katsayı İtibar Kırıcı Davranışlar faktörü için .82, Narsist Davranışlar faktörü için .84, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktörü için .90 ve ölçeğin tümü için .92 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan iç tutarlık katsayıları, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları ana uygulamada yeniden incelenmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılık katsayıları; İtibar Kırıcı Davranışlar faktörü için .87, Narsist Davranışlar faktörü için .93, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktörü için .92 ve ölçeğin tümü için .96 şeklinde hesaplanmıştır. Bu değerler, araştırma kapsamında kullanılan veri setinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları (r) da hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının .70-1.00 arasında olması yüksek, .69-.30 arasında olması orta, .29-.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2014). Yapılan analizde, İtibar Kırıcı Davranışlar ile Narsist Davranışlar ($r=.54$), İtibar Kırıcı Davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ($r=.38$) ve Narsist Davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ($r=.53$) arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

Ölçeğin tümünden toplam puan alınabilmektedir. Her bir faktörden veya ölçeğin tümünden alınan puanların artması öğretmenlerin o faktöre yönelik veya genel olarak okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının yükseldiğini göstermektedir. Örneğin itibar kırıcı davranışlar boyutundan alınan yüksek puan, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin daha fazla itibar kırıcı davranışlar sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

3.3.1.4. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Boyutları. Karanlık Liderlik Ölçeğinin nihai formu 21 maddeden oluşmakta ve maddeler “1-Hiçbir Zaman” ile “5-Her Zaman” aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin “İtibar Kırıcı Davranışlar” faktöründe beş, “Narsist Davranışlar” faktöründe dokuz ve “Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar” faktöründe yedi madde bulunmaktadır. (Ek 2-3) Ölçeğin boyutlarının alanyazın çerçevesinde ne anlama geldiği aşağıda kısaca tartışılmıştır.

İtibar kırıcı davranışlar, okul müdürlerinin öğretmenleri küçümseme, öğrencilerin veya meslektaşlarının önünde küçük düşürme, kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarma ve öğretmenlere bağırma şeklinde sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışların Ashfort'un (1994, 1997) bulgularından hareketle küçük tiranlık şeklinde adlandırılan karanlık liderlik türünü işaret ettiği söylenebilir. Ayrıca, Einarsen ve diğerlerinin (2007) vurguladığı üzere, bu boyut altında yer alan davranışların küçük tiranlık davranışlarına benzer şekilde doğrudan örgüt amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratmadan da çalışanların motivasyonunu, esenliğini veya iş doyumunu baltalayabilecek nitelikte olduğu değerlendirilebilir. "Küçük Tiran" kavramının, yöneticilerin gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve onları sindirerek kullanan kindar yöneticiler için kullanılmakta olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu boyut altında yer alan davranışların bir başka karanlık liderlik türü olan ve yöneticilerin düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlarını kapsayan istismarcı yönetim kapsamında da değerlendirildiği görülmektedir (Bies ve Tripp, 1996; Tepper, 2000). Bununla birlikte, küçük tiranların kendilerini büyük görme, keyfi kararlar verme, çalışanları düşmanı gibi görme, çalışanlarına baskı kurarak istediklerini yaptırma, keyfi cezalandırma vb. daha kapsamlı davranışlar sergiledikleri Ashfort (1994, 1997) tarafından ifade edilmektedir. Bu bağlamda, küçük tiranlık sadece düşmanca davranışları kapsamadığı için istismarcı yönetime göre daha kapsamlı bir karanlık liderlik türü şeklinde değerlendirilmektedir (Tepper, 2000, 2007). Diğer yandan, bu boyut altında yer verilen küçümseme, küçük düşürme, bağırma vb. müdür davranışlarının öğretmenlerin itibarını kırıcı davranışlar olduğu, bu tür davranışların hem bireysel hem de örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacağı ifade edilebilir. Sonuç olarak, tüm bu açıklamalardan hareketle ölçeğin ilk beş maddesini oluşturan bu boyut İtibar Kırıcı Davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

Narsist davranışlar, öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olma, öğretmenlerle empati kurmama, itaat bekleme, eleştirilere tahammül edememe, herşeyin en doğrusunu bildiğini düşünme, kararları tek başına alma, kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edememe gibi okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışların alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri olan (McIntosh ve Rima, 2013) ve aşırı özgüvenli, kendini beğenmiş, benmerkezci liderlerin örgütün ihtiyaç ve çıkarlarını kendi bencil ihtiyaç ve inançlarına göre değiştirmeye yönelik sergilenen davranışlar (Rosenthal ve

Pittinsky, 2006; Stein, 2013) kapsamında olduğu söylenebilir. Bu tür olumsuz davranışların karar alma sürecinde riskli ve tutarsız davranışlar, performansın sürdürülebilirliğini sağlayacak bir örgüt iklimini bozmak, zorbaca davranışlar, zorlama ve psikolojik baskı gibi yollarla çalışanlara ve başkalarına zarar vermek, çalışanların lidere ve örgüte güvenini sarsmak, stres ile düşük örgütsel bağlılık gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Ouimet, 2010; Yao ve diğerleri, 2019). Ölçek maddelerinin alanyazında yer verilen bulgularla da tutarlı olmasından hareketle, dokuz maddeden oluşan bu boyut narsist davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunma, haftalık ders programı, görev dağılımı, mesleki taleplerin yerine getirilmesi, ödüllendirme süreci gibi yönetsel iş ve işlemleri yürütürken kayırmacı davranma, kendine yakın bulduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapma okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışlar alanyazında etik dışı davranışlar kapsamında değerlendirilmekte ve etik dışı liderlik türü ile de ilişkilendirilmektedir (Ünal, Warren ve Chen, 2012). Nitekim okul müdürlerinin özellikle kişisel çıkarları mesleki ideallerinin önüne geçtiğinde okul yönetiminde adil davranmama, öğretmenlerle kişisel çıkarlara dayalı ilişkiler kurma, öğretmenler arasında ayırım yapma ve grup oluşturma gibi etik dışı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, okul müdürlerinin okulun kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için kullanmaları önemli bir etik dışı davranıştır ve bu durumda görev ve yetkinin kötüye kullanımı söz konusudur (Aydın, 2010). Sıralanan davranışlar alanyazında etik dışı liderlik türü ile ilişkilendirilmekle birlikte etik dışı liderliğin aslında bu araştırmada yer verilen küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik gibi diğer karanlık liderlik türlerinde vurgulanan davranışları kapsadığı söylenebilir. Bir başka deyişle, her karanlık liderlik türünün aynı zamanda etik dışı liderlik kapsamına girdiği değerlendirilebilir. Dolayısıyla, bu boyutun etik dışı davranışlar şeklinde adlandırılması halinde diğer iki boyut altında yer alan maddeleri de kapsayacağı ve tüm maddelerin etik dışı davranışlar kapsamına girdiği şeklinde bir algı oluşturacağı görüşünden hareketle, boyutlar arasında ayırt ediciliği de sağlamak adına maddelerin de anlamını ifade edecek şekilde yedi maddeden oluşan bu boyut çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

3.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise eğitim alanına özgü ve örgütsel güç mesafesini ayrıntılı olarak belirlemeye yönelik bir ölçek olmasından hareketle, Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği”dir. (Ek 4) Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında çalışma grubu olarak ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleriyle çalışılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemede öncelikle AFA yapılmış, sonrasında söz konusu yapı DFA ile test edilmiştir. AFA sonucunda Gücü Kabullenme (altı madde), Gücü Araçsal Kullanma (beş madde), Gücü Meşrulaştırma (üç madde) ve Güce Razi Olma (altı madde) olmak üzere yirmi maddeli ve dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Dört faktörün açıkladığı varyans oranı %56,58’dir. Bu yapı DFA ile doğrulanmıştır. DFA ile elde edilen uyum iyiliği indeksleri şöyledir: $\chi^2/sd = 2.29$, GFI=.90, AGFI=.86, RMSEA=.07, RMR=.07, SRMR=.07, CFI=.95, NFI=.92, NNFI=.95. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri, .40 ile .80 arasında değişmektedir. Faktörlerin Cronbach’s Alfa iç tutarlık katsayıları; Gücü Kabullenme faktörü için .79, Gücü Araçsal Kullanma faktörü için .77, Gücü Meşrulaştırma faktörü için .74 ve Güce Razi Olma faktörü için .80, McDonald Omega katsayıları; Gücü Kabullenme faktörü için .79, Gücü Araçsal Kullanma faktörü için .82, Gücü Meşrulaştırma faktörü için .73 ve Güce Razi Olma faktörü için .85 olarak hesaplanmıştır. Alt ve üst %27’lik grupların madde ortalamaları incelenmiş ve tüm maddelerin ayırt ediciliklerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi konusundaki algılarını belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan maddeler “1-Hiçbir Zaman” ile “5-Her Zaman” aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan üç madde bulunmaktadır. Ölçeğin her bir boyutundan toplam puan alınabilmektedir. Ancak ölçeğin tümünden toplam puan alınamamaktadır. Her bir boyuttan alınan puanların artması, öğretmenlerin o boyuta yönelik güç mesafesi algılarının yükseldiğini göstermektedir. Örneğin Gücü Meşrulaştırma boyutundan alınan yüksek puan, öğretmenlerin daha fazla Gücü Meşrulaştırma algısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir (Yorulmaz ve diğerleri, 2018). Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları bu araştırma kapsamında (ana uygulamada) yeniden incelenmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılık katsayıları; Gücü Kabullenme faktörü için .73, Gücü Araçsal Kullanma faktörü için .76, Gücü Meşrulaştırma faktörü için .76, Güce Razi Olma faktörü için .75 şeklinde hesaplanmıştır.

Bu değerler, araştırma kapsamında kullanılan veri setinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, “Karanlık Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” ile toplanmıştır. “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” için ölçeği geliştiren araştırmacılardan uygulama izni alınmıştır. (Ek 5) Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırmalar Etik Kurulu onayı alınmıştır. (Ek 6) Ana uygulama için ise İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmıştır. (Ek 7) 2022 yılı Şubat-Mayıs ayları arasında oranlı küme örnekleme tekniğine göre seçilen okullara bizzat gidilerek aynı gün içerisinde ölçekler öğretmenlere dağıtılarak toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel istatistikler, kümeleme analizi, cinsiyet açısından yapılan fark testlerinde t-testi, toplam hizmet süresi ve okul türü açısından yapılan fark testlerinde ise ANOVA, anlamlı çıkan F değerleri açısından farkın kaynağını belirlemek için Sidak testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordama durumunun belirlenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri analizi tekniklerinin uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi için öncelikle analizlerin varsayımları test edilmiştir. T-testi, ANOVA ve Pearson korelasyon analizinin kullanımı dağılımın normal olmasını gerektirmektedir. Regresyon analizinin kullanımı ise dağılımın normal olmasını, uç değerlerin veri setinden ayıklanmasını ve çoklu bağlantı probleminin olmamasını gerektirmektedir (Büyüköztürk, 2014). Bu doğrultuda ilk olarak Karanlık Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği ile elde edilen veri setindeki uç değerler incelenmiştir. Tek yönlü uç değerler Z değerleri, çok yönlü uç değerler ise Mahalanobis uzaklığının incelenmesi ile belirlenmiştir. Buna göre, Z değeri $+3$ ’ten büyük ve -3 ’ten küçük değerler ve .01

anlamlılık düzeyine göre χ^2 tablo değerinin üzerindeki Mahalanobis değerleri uç değerler olarak belirlenerek veri setinden çıkarılmıştır. Uç değer analizi sonrasında tek yönlü 13, çok yönlü 7 değer veri setinden çıkarılmış, analizler geçerli 686 veri ile gerçekleştirilmiştir.

Uç değerlerin ayıklanmasının ardından, Karanlık Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği ile elde edilen verilerin dağılımının normalliği incelenmiştir. Tek değişkenli normallik için çarpıklık ve basıklık katsayıları, çok değişkenli normallik için saçılma diyagramı matrisleri incelenmiştir. Tek değişkenli normallik açısından çarpıklık ve basıklık değerlerinin 1.5 ile +1.5 aralığında olması kabul edilebilir olarak yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidel, 2013). Veri setinde çarpıklık katsayılarının .04 ile 1.18 arasında, basıklık katsayılarının -.35 ile .58 arasında olduğu görülmüştür. Çok değişkenli normallik açısından saçılma diyagramı matrislerinde değişken çiftlerinin oluşturduğu diyagramların elipse yakın olması beklenmektedir (Çokluk vd., 2014). Değişken çiftlerinin oluşturduğu diyagramlar elipse yakın durumda olduğundan veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını karşıladığı görülmüştür.

Son olarak veri setinde çoklu bağlantı problemi olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını belirlemek için tolerans değerleri ve varyans artış faktörleri (Variance Inflation Factor [VIF]) incelenmiştir. Tolerans değerinin .10 değerinden küçük olması, VIF değerinin 10 değerinden büyük olması çoklu bağlantı problemi olduğunu göstermektedir. Veri setindeki en küçük tolerans değeri .31, en büyük VIF değeri 3.18'dir. Bu nedenle veri setinde çoklu bağlantı problemi olmadığı belirlenmiştir.

Dağılımın normal olması nedeniyle, fark testlerinde parametrik istatistiklerin (t-testi ve ANOVA) ve Pearson korelasyon analizinin kullanımının uygun olduğu anlaşılmıştır. Dağılımın normalliğinin yanı sıra, veri setindeki uç değerlerin ayıklanması ve veri setinde çoklu bağlantı probleminin bulunmaması nedeniyle regresyon analizinin kullanımının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında betimsel istatistiklerin yorumlanmasında kümeleme analizinden faydalanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ve örgütsel güç mesafesi algıları bakımından düşük, orta ve yüksek düzeyde olmak üzere üç küme altında incelenmiştir. Regresyon analizindeki korelasyon katsayısı r değerleri, $r < .30$ ise düşük düzeyde ilişki, $.30 \leq r < .70$ ise orta düzeyde ilişki, $.70 \leq r$ ise yüksek düzeyde ilişki olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla toplanan veriler çözümlenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Düzeyi

Araştırmanın birinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının ne düzeyde olduğunu belirlenmesidir. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının düzeylerine ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalamalar Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. *Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları*

Boyutlar	n	$\bar{x}$	S
İtibar Kırıcı Davranışlar	686	1.81	.78
Narsist Davranışlar	686	2.31	.96
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	686	2.07	.95
Karanlık Liderlik Toplam	686	2.11	.85

Tablo 9’a göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin narsist davranışlarına ($\bar{x}$: 2.31, S: .96) yönelik algıları en yüksek düzeydedir. Narsist davranışlar boyutunu sırasıyla çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($\bar{x}$: 2.07, S: .95) ile itibar kırıcı davranışlar ($\bar{x}$: 1.81, S: .78) boyutu takip etmektedir. Öğretmenlerin karanlık liderlik algılarına göre dağılımını gösteren kümeleme analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. *Öğretmenlerin Karanlık Liderlik Algılarına Göre Dağılımı*

Kümeleme Analizi n = 686	Düşük	Kesme Noktası	Orta	Kesme Noktası	Yüksek
İtibar Kırıcı Davranışlar	410(%59.8)	1.80	206 (%30.0)	2.80	70 (%10.2)
Narsist Davranışlar	308 (%44.9)	2.00	255 (%37.2)	3.22	123 (%17.9)
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	352 (%51.3)	1.86	237 (%34.5)	3.14	97 (%14.1)
Karanlık Liderlik Toplam	291 (%42.4)	1.76	227 (%33.1)	2.81	168 (%24.5)

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının düzeylerinin ne anlama geldiğinin belirlenmesi ve daha ayrıntılı yorumlanabilmesi için kümeleme analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenler, ölçeğe verdikleri yanıtlar doğrultusunda düşük, orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olan öğretmenler şeklinde üç küme altında ele alınmıştır. Öğretmenler, veri toplama aracına vermiş oldukları yanıtlara göre, itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ile karanlık liderlik toplam puanı açısından düşük, orta ve yüksek karanlık liderlik algısına sahip öğretmenler olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin itibar kırıcı davranışlar açısından %10.2'sinin, narsist davranışlar açısından %17.9'unun, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar açısından %14.1'inin ve karanlık liderlik toplam puanı açısından %24.5'inin yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür.

4.2. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik istatistikler Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11. *Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması*

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
İtibar Kırıcı Davranışlar	Kadın	441	1.87	.80	684	2.494	.013
	Erkek	245	1.71	.74			
Narsist Davranışlar	Kadın	441	2.36	.97	684	1.656	.098
	Erkek	245	2.23	.93			

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Devamı)

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	Kadın	441	2.10	.96	684	.994	.321
	Erkek	245	2.02	.94			
Karanlık Liderlik Toplam	Kadın	441	2.15	.85	684	1.726	.085
	Erkek	245	2.04	.82			

Tablo 11’de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *cinsiyet* değişkenine göre narsist davranışlar, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutları ve karanlık liderlik toplam puanına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamakta [$t_{(684)} < 1.96$, $p > .05$], İtibar Kırıcı Davranışlar boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır [$t_{(684)} > 1.96$, $p < .05$]. Kadın öğretmenlerin ($\bar{x}$: 1.87, S: .80) okul müdürlerinin itibar kırıcı davranışlarına yönelik algıları erkek öğretmenlerden ($\bar{x}$: 1.71, S: .74) daha yüksektir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının *toplam hizmet süresi* değişkeni açısından farklılaşma durumuna yönelik bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p
İtibar Kırıcı Davranışlar	(1) 9 yıl ve altı	125	1.67	.73	2-683	2.578	.077
	(2) 10-20 yıl	204	1.82	.75			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	1.85	.81			
Narsist Davranışlar	(1) 9 yıl ve altı	125	2.16	.95	2-683	2.516	.082
	(2) 10-20 yıl	204	2.30	.92			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.38	.97			
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	(1) 9 yıl ve altı	125	1.87	.92	2-683	5.000	.007
	(2) 10-20 yıl	204	2.02	.89			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.17	.99			
Karanlık Liderlik Toplam	(1) 9 yıl ve altı	125	1.94	.82	2-683	3.816	.023
	(2) 10-20 yıl	204	2.09	.80			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.18	.88			

Tablo 12’de yer verildiği üzere, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre, itibar kırıcı davranışlar [$F_{(2-683)}=2.578$; $p > .05$] ve narsist davranışlar [$F_{(2-683)}=2.516$; $p > .05$] boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamakta; çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu [$F_{(2-683)}=5.000$; $p < .05$] ve ölçeğin toplamı [$F_{(2-683)}=3.816$; $p < .05$] açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu ve ölçeğin toplamı açısından bu farklılıklar, 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenler

arasındadır. 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarına yönelik algıları ile toplam karanlık liderlik algıları 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik algılarının *okul türü* değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik istatistikler Tablo 13'te sunulmaktadır.

Tablo 13. *Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması*

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
İtibar Kırıcı Davranışlar	(1) Anadolu Lisesi	291	1.83	.79	2-683	1.955	.142	
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	1.83	.80				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	1.63	.59				
Narsist Davranışlar	(1) Anadolu Lisesi	291	2.46	.99	2-683	7.284	.001	1-2 1-3
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	2.23	.94				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	2.06	.75				
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	(1) Anadolu Lisesi	291	2.10	.95	2-683	1.289	.276	-
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	2.08	.98				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	1.89	.81				
Karanlık Liderlik Toplam	(1) Anadolu Lisesi	291	2.19	.86	2-683	3.572	.029	1-3
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	2.08	.86				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	1.90	.63				

Tablo 13'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *okul türü* değişkenine göre, itibar kırıcı davranışlar [$F_{(2-683)}=1.955$; $p>.05$] ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar [$F_{(2-683)}=1.289$; $p>.05$] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamakta, narsist davranışlar [$F_{(2-683)}=7.284$; $p<.05$] boyutunda ve ölçeğin toplamında [$F_{(2-683)}=3.572$; $p<.05$] istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Narsist davranışlar boyutundaki farklılık, Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin narsist davranışlarına yönelik algıları diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Ölçeğin toplamı açısından farklılık ise, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Ayrıca, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık olmamakla birlikte tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının diğer okul türlerine göre daha düşük olması değerlendirilmesi gereken dikkat çekici bir bulgudur.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Düzeyi

Araştırmanın üçüncü amacı, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Öğretmenlerin gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma düzeylerine yönelik standart sapma ve aritmetik ortalamalar Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. *Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları*

Güç Mesafesinin Boyutları	n	$\bar{x}$	S
Gücü Kabullenme	686	2.85	.75
Gücü Araçsal Kullanma	686	1.99	.80
Gücü Meşrulaştırma	686	1.86	.81
Güce Razı Olma	686	2.62	.77

Tablo 14'te yer verildiği üzere, öğretmenler, en çok gücü kabullenme ($\bar{x}$: 2.85, S: .75) algısına sahiptir. Gücü kabullenme boyutunu sırası ile güce razı olma ($\bar{x}$: 2.62, S: .77), gücü araçsal kullanma ($\bar{x}$: 1.99, S: .80) ve gücü meşrulaştırma ($\bar{x}$: 1.86, S: .81) boyutu takip etmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarına göre dağılımını gösteren kümeleme analizi sonuçları Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15. *Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarına Göre Dağılımı*

Kümeleme Analizi n = 686	Düşük	Kesme Noktası	Orta	Kesme Noktası	Yüksek
Gücü Kabullenme	215 (%31.3)	2.33	300 (%43.7)	3.33	171 (%24.9)
Gücü Araçsal Kullanma	359 (%52.3)	1.80	258 (%37.6)	3.00	69 (%10.1)
Gücü Meşrulaştırma	458 (%66.8)	1.67	158 (%23.0)	3.00	70 (%10.2)
Güce Razı Olma	186 (%26.5)	2.00	355 (%51.7)	3.17	149 (%21.7)

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının düzeylerinin ne anlama geldiğinin belirlenmesi ve daha ayrıntılı yorumlanabilmesi için kümeleme analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenler, ölçeğe verdikleri yanıtlar doğrultusunda düşük, orta ve yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olan öğretmenler olmak üzere üç küme altında ele alınmıştır. Öğretmenler, veri toplama aracına vermiş oldukları yanıtlara göre, gücü kabullenme, araçsal kullanma, meşrulaştırma ve güce razı olma açısından düşük, orta ve yüksek güç mesafesine sahip öğretmenler olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin gücü kabullenme açısından %24.9'unun, gücü araçsal kullanma açısından %10.1'inin, gücü meşrulaştırma açısından %10.2'sinin ve güce razı olma açısından %21.7'sinin yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olduğu görülmüştür.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü amacı, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Örgütsel Güç Mesafesinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	Kadın	441	2.85	.74	684	.288	.773
	Erkek	245	2.83	.76			
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	441	2.00	.82	684	.917	.359
	Erkek	245	1.94	.76			
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	441	1.85	.81	684	-.341	.733
	Erkek	245	1.87	.81			
Güce Razı Olma	Kadın	441	2.67	.76	684	2.512	.012
	Erkek	245	2.51	.79			

Tablo 16’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, cinsiyet değişkenine göre gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamakta [$t_{(684)} < 1.96$, $p > .05$], güce razı olma boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır [$t_{(684)} > 1.96$, $p < .05$]. Kadın öğretmenlerin ($\bar{x}$: 2.67, S: .76) güce razı olma düzeyleri erkek öğretmenlerden ($\bar{x}$: 2.51, S: .79) daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının toplam hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17. Örgütsel Güç Mesafesinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p
Gücü Kabullenme	(1) 9 yıl ve altı	125	2.89	.80	2-683	.443	.642
	(2) 10-20 yıl	204	2.86	.71			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.83	.76			
Gücü Araçsal Kullanma	(1) 9 yıl ve altı	125	2.02	.75	2-683	.478	.620
	(2) 10-20 yıl	204	1.94	.78			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.00	.83			

Tablo 17. Örgütsel Güç Mesafesinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (Devamı)

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p
Gücü Meşrulaştırma	(1) 9 yıl ve altı	125	1.83	.82	2-683	.090	.914
	(2) 10-20 yıl	204	1.86	.78			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	1.87	.83			
Güce Razi Olma	(1) 9 yıl ve altı	125	2.71	.88	2-683	1.294	.275
	(2) 10-20 yıl	204	2.57	.76			
	(3) 21 yıl ve üzeri	357	2.61	.75			

Tablo 17’de yer verildiği üzere, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre gücü kabullenme [$F_{(2-683)}=.443$; $p>.05$], gücü araçsal kullanma [$F_{(2-683)}=.620$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$F_{(2-683)}=.914$; $p>.05$] ve güce razı olma [$F_{(2-683)}=.275$; $p>.05$] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının *okul türü* değişkeni açısından farklılaşma durumuna yönelik istatistikler Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Örgütsel güç mesafesinin okul türüne göre karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	(1) Anadolu Lisesi	291	2.91	.74	2-683	7.390	.001	1-2
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	2.75	.71				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	3.08	.89				
Gücü Araçsal Kullanma	(1) Anadolu Lisesi	291	2.03	.82	2-683	10.384	.000	1-3
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	1.88	.75				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	2.35	.86				
Gücü Meşrulaştırma	(1) Anadolu Lisesi	291	1.85	.84	2-683	.825	.439	-
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	1.85	.77				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	1.98	.90				
Güce Razi Olma	(1) Anadolu Lisesi	291	2.59	.75	2-683	14.644	.000	1-3
	(2) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	330	2.55	.74				
	(3) Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	3.10	.94				

Tablo 18’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *okul türü* değişkenine göre, gücü meşrulaştırma [$F_{(2-683)}=.825$; $p>.05$] boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, gücü kabullenme [$F_{(2-683)}=7.390$; $p<.05$], gücü araçsal kullanma [$F_{(2-683)}=10.384$; $p<.05$] ve güce razı olma [$F_{(2-683)}=14.644$; $p<.05$] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Gücü kabullenme boyutundaki farklılık, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan

öğretmenlerden daha düşüktür. Gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarındaki farklılık ise Anadolu İmam Hatip Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü araçsal kullanma ve güce razı olma düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Ayrıca, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık olmamakla birlikte tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının diğer okul türlerine göre daha yüksek olduğu bulgusu Yorulmaz'ın (2021) araştırmasıyla da örtüşen ve değerlendirilmesi gereken bir bulgu olarak dikkat çekmektedir.

4.5. Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın beşinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordayıp yordamadığının belirlenmesidir. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının *gücü kabullenmelerine* yönelik algılarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19. *Gücü Kabullenmenin Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi*

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.858	.078	-	36.640	.000	-	-
İtibar Kırıcı Davranışlar	-.037	.059	-.038	-.625	.532	-.024	-.024
Narsist Davranışlar	.123	.054	.156	2.256	.024	.016	.086
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	-.109	.053	-.139	-2.045	.041	-.042	-.078
R = .096		R ² = .009		F ₍₃₋₆₈₂₎ = 2.122, p = .096			

Tablo 19'da yer verildiği üzere, öğretmenlerin gücü kabullenmeye yönelik algıları ile okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Bu bağlamda, gücü kabullenme ile itibar kırıcı davranışlar ($r = -.024$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = -.042$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü kabullenme ile narsist davranışlar ($r = .016$) arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, gücü kabullenme ile itibar kırıcı davranışlar ($r = -.024$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = -.078$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü kabullenme ile narsist davranışlar ($r =$

.086) arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile gücü kabullenme arasındaki ilişki düşük düzeydedir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ($R=.096$, $p>.05$). Karanlık liderliğin boyutları, gücü kabullenmenin toplam varyansını %0.9'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin gücü kabullenme üzerindeki göreceli önem sırası itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde karanlık liderliğin boyutları gücü kabullenmeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamamaktadır. Elde edilen bulgulara göre gücü kabullenmeye yönelik regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Gücü Kabullenme} = 2.858 - .037 \text{ İtibar Kırıcı Davranışlar} + .123 \text{ Narsist Davranışlar} - .109 \text{ Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar}$$

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının gücü araçsal kullanmalarına yönelik algılarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20. Gücü Araçsal Kullanmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.382	.080	-	17.364	.000	-	-
İtibar Kırıcı Davranışlar	-.028	.060	-.028	-.473	.636	.230	-.018
Narsist Davranışlar	.218	.056	.259	3.921	.000	.308	.148
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	.073	.055	.087	1.336	.182	.275	.051
R = .312		R ² = .097		F ₍₃₋₆₈₂₎ = 24.539, p = .000			

Tablo 20'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin gücü araçsal kullanmaya yönelik algıları ile okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Gücü araçsal kullanma ile itibar kırıcı davranışlar ($r = .230$) ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında ($r = .279$) düşük düzeyde, gücü araçsal kullanma ile narsist davranışlar ($r = .308$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, gücü araçsal kullanma ile narsist davranışlar ($r = .148$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = .051$) arasında düşük düzeyde ve pozitif, gücü araçsal kullanma ile itibar kırıcı davranışlar ($r = -.018$) arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile gücü araçsal kullanma arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.312$, $p < .05$). Karanlık liderliğin boyutları, gücü araçsal kullanmanın toplam varyansının %9.7'sini açıklamaktadır. Standardize

edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin gücü araçsal kullanma üzerindeki görece önem sırası narsist davranışlar, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ve itibar kırıcı davranışlar şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, karanlık liderliğin boyutları gücü araçsal kullanmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Elde edilen bulgulara göre gücü araçsal kullanmaya yönelik regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Gücü Araçsal Kullanma} = 1.382 - .028 \text{ İtibar Kırıcı Davranışlar} + .218 \text{ Narsist Davranışlar} + .073 \text{ Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar}$$

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının *gücü meşrulaştırmalarına* yönelik algılarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Gücü Meşrulaştırmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.492	.083		18.029	.000		
İtibar Kırıcı Davranışlar	.006	.062	.005	.089	.929	.159	.003
Narsist Davranışlar	-.032	.058	-.038	-.553	.580	.164	-.021
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	.209	.057	.246	3.693	.000	.220	.140
R = .221	R ² = .049		F ₍₃₋₆₈₂₎ = 11.671, p = .000				

Tablo 21’de yer verildiği üzere, öğretmenlerin gücü meşrulaştırmaya yönelik algıları ile okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Gücü meşrulaştırma ile itibar kırıcı davranışlar ($r = .159$), narsist davranışlar ($r = .164$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = .220$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, gücü meşrulaştırma ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = .140$) ve itibar kırıcı davranışlar ($r = .003$) arasında düşük düzeyde ve pozitif, gücü meşrulaştırma ile narsist davranışlar ($r = -.021$) arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile gücü meşrulaştırma arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .221$, $p < .05$). Karanlık liderliğin boyutları, gücü meşrulaştırmanın toplam varyansının % 4.9’unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin gücü meşrulaştırma üzerindeki görece önem sırası çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar, narsist davranışlar ve itibar kırıcı davranışlar şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, karanlık liderliğin

boyutları gücü meşrulaştırmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Elde edilen bulgulara göre gücü meşrulaştırmaya yönelik regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Gücü Meşrulaştırma} = 1.492 + .006 \text{ İtibar Kırıcı Davranışlar} - .032 \text{ Narsist Davranışlar} + .209 \text{ Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar}$$

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının *güce razı olmalarına* yönelik algılarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22. Güce Razı Olmanın Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.332	.080		29.067	.000		
İtibar Kırıcı Davranışlar	-.038	.060	-.039	-.638	.524	.108	-.024
Narsist Davranışlar	.094	.056	.116	1.687	.092	.152	.064
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	.066	.055	.081	1.203	.229	.146	.046
R = .159	R ² = .025			F ₍₃₋₆₈₂₎ = 5.899, p = .001			

Tablo 22’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin güce razı olmaya yönelik algıları ile okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Güce razı olma ile itibar kırıcı davranışlar ($r = .108$), narsist davranışlar ($r = .152$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = .146$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, güce razı olma ile narsist davranışlar ($r = .064$) ve çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ($r = .046$) arasında düşük düzeyde pozitif, güce razı olma ile itibar kırıcı davranışlar ($r = -.024$) arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile güce razı olma arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .159$, $p < .05$). Karanlık liderliğin boyutları, güce razı olmanın toplam varyansının %2.5’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin güce razı olma üzerindeki göreceli önem sırası narsist davranışlar, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar ve itibar kırıcı davranışlar şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, karanlık liderliğin boyutları güce razı olmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Elde edilen bulgulara göre güce razı olmaya yönelik regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Güce Razı Olma} = 2.332 - .038 \text{ İtibar Kırıcı Davranışlar} + .094 \text{ Narsist Davranışlar} + .066 \text{ Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar}$$

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ilgili alanyazın ve araştırmalar ışığında tartışılmış, sonrasında araştırma sonuçları özetlenmiş ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algılarının düzeyi, demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İzmir ili 11 merkez ilçede bulunan kamu liselerinde görev yapan 9092 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oranlı küme örnekleme tekniğiyle seçilen 686 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen Karanlık Liderlik Ölçeği ile Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, betimsel istatistikler, kümeleme analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon testi ve Sidak testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordama durumunun belirlenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

5.1. Tartışma

Araştırmanın birinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemesidir. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları; itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutlarında incelenmiştir. Bu bağlamda, kümeleme analizi ile her bir boyutta öğretmenler, ölçeğe verdikleri yanıtlar doğrultusunda düşük, orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olan öğretmenler şeklinde üç küme altında ele alınmıştır. Yüksek karanlık liderlik algısı, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin karanlık liderliği tanımlayan öğretmenleri küçümseme, öğrencilerin ve/veya meslektaşlarının önünde küçük düşürme, öğretmenlere bağırma gibi itibar kırıcı davranışlar, yine okul müdürlerinin öğretmenlerden itaat bekleme, öğretmenlerle empati kurmama, kararları tek başına alma, kendisine yapılan eleştirilere tahammül edememe gibi narsist davranışlar ve son olarak da haftalık ders programı düzenlerken, görev dağılımı yaparken, öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken, öğretmenlerin mesleki talebini yerine getirirken kayırmacı davranma, öğretmenler arasında ayırım yapma gibi çıkarıcı ve kayırmacı davranışları her zaman veya sıklıkla sergiledikleri anlamına gelmektedir. Düşük karanlık liderlik algısı ise öğretmenlerin okul müdürlerinin anılan itibar kırıcı, narsist ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarıyla hiçbir zaman karşılaşmadıklarını veya nadiren karşılaştıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin itibar kırıcı davranışlar açısından %40.2'sinin, narsist davranışlar açısından %55.1'inin, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar açısından %48.6'sının, karanlık liderlik toplam puanı açısından ise %57.6'sının orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür.

Alanyazın incelendiğinde, 19. yüzyılın başlarında dikkati çekmeye başlayan liderlik kavramının araştırmalarda çoğunlukla olumlu yönleriyle ele alındığı ve en basit anlamda mükemmel lideri tanımlama çabası içinde olunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, tarihsel süreç içerisinde liderin özellikleri, lider davranışları ve liderlik süreci ile çevrenin bir arada değerlendirildiği bir dizi yaklaşım alanyazında yerini almış, farklı liderlik türlerinden söz edilmeye başlanmıştır. Bu yaklaşım ve liderlik türlerinin ortak noktası ise liderliğin aydınlık yönünü ifade eden olumlu, etkili ve başarılı liderliğe yaptıkları vurgu olmuştur. Ancak 1990'lı yıllarda örgütsel davranış alanında başlayan araştırmalarla liderliğin çalışanlar üzerinde istenmeyen sonuçlar doğuran karanlık yönü ele alınmaya

başlanmıştır. Bu araştırmalar ışığında da olumsuz lider davranışlarını ifade etmek üzere karanlık sıfatıyla betimlenen “*karanlık liderlik*” [*dark leadership*] kavramı ortaya çıkmıştır. Yapılan uluslararası araştırmalarda da bir bütün olarak karanlık liderliği tanımlayan ve olumsuz lider davranışlarına odaklanan farklı karanlık liderlik türleri gündeme gelmiştir. Diğer yandan, en temel eğitim örgütleri olan okullarda okul müdürlerinin konumları gereği kullandıkları güç ve liderlik davranışları açısından okul çalışanları özellikle de eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden birincil düzeyde sorumlu öğretmenler üzerinde etkili rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Okul kültürü, öğretmenlerin performansları, iş doyumu, huzurlu ve verimli bir okul ortamı buna bağlı olarak da öğrenci başarısı ve okul gelişiminin sağlanmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemi yadsınamaz. Bununla birlikte, okul müdürlerinin karanlık yönlerini oluşturan ve özellikle de öğretmenlere karşı sergilemiş oldukları olumsuz davranışları ele alan araştırmalar sınırlı sayıdadır ki bu tür davranışlar okul ortamında son derece zararlı sonuçlara yol açmaktadır (Blase ve Blase, 2002). Yaklaşık son on yıldır karanlık liderlik ile ilgili araştırmaların yürütülmeye başlandığı ulusal alanyazın incelendiğinde ise eğitim alanında okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir ölçeğe rastlanmamıştır. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının en genel anlamda öğretmen ve öğrenci başarısı açısından önemi ile alanda bir ölçeğe olan ihtiyaç bu araştırmada karanlık liderlik üzerine yapılan incelemenin nedenlerinden biri olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin karanlık liderlik toplam puanı açısından %57.6’sının orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin karanlık liderlik toplam puanı açısından %57.6’sı gibi yarısından fazlasının orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olması istenen bir sonuç değildir ve bu sonucun okullarda öğretmen yönetici ilişkileri bağlamında bir soruna veya sorunlara işaret ettiği düşünülmektedir. Nitekim Aksoy ve Sarpkaya (2020) tarafından Ege Bölgesi örnekleminde Fen Liselerinde yönetici ile öğretmenler arasında karşılaşılan sorunların incelendiği araştırmada, İzmir ve Aydın ilinde görev yapan öğretmenlerin diğer illerde görev yapanlara göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Diğer yandan, Başar (2019, 2020) tarafından geliştirilen “İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı ölçeği” kullanılarak özel sektörde yapılan iki araştırmada çalışanların karanlık liderlik algıları düşük düzeyde bulunmuştur (Başar, 2019, 2020; Başar, Açıkgöz, 2021). Eğitim örgütlerinin kendine özgü yapısı, kültürü, iletişim farklılıkları gibi unsurlar dikkate alındığında anılan araştırma sonuçlarının bu araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermesi olası bir durumdur ve kabul edilebilir. Eğitim

alanında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre ölçmek amacıyla geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak yapılan araştırmaların ikisi hariç diğerlerinin tümünde okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları düşük düzeyde bulunmuştur (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Demirtaş ve Küçük, 2019; Ertuğrul, 2021; Mammadova, 2021; Zenginoğlu, 2021). Buna karşın, İlhan (2019) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları orta düzeyde belirlenmiştir. Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018) tarafından yapılan diğer araştırmada ise Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin (Bakanlık merkez teşkilatında daire başkanı ve genel müdür; taşra teşkilatında il ve ilçe milli eğitim müdür ve müdür yardımcıları) çalışan algılarına göre büyük ölçüde toksik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Schmidt (2008) tarafından otuz madde şeklinde geliştirilip Dobbs (2014) tarafından yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilen ve Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından da Türkçe’ye uyarlanan “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak yapılan bir başka araştırmada da öğretmenlerin okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarına yönelik algıları tüm boyutlarda düşük düzeyde ortaya konulmuştur (Küçük, 2020). Yine Demirkasımoğlu’nun (2018) Tepper (2000) tarafından geliştirilen “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanarak yaptığı araştırmaya göre de, öğretmenlerin okul müdürlerinin istismarcı davranışlarına yönelik algıları düşük düzeydedir. Görüldüğü üzere, tek bir karanlık liderlik türü üzerinden yapılan araştırma sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla genel anlamda örtüşmemektedir. Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen ve karanlık liderliği bir bütün olarak ölçmeyi amaçlayan ölçek maddeleri ile tek bir karanlık liderlik türünü ölçmek amacıyla kullanılan ölçek maddeleri arasındaki farklılık araştırma sonuçlarının örtüşmemesinin nedenlerinden biri olarak görülebilir. Yapılan araştırmalarda seçilen örneklem bağlamında il, okul türü gibi demografik değişkenlerdeki farklılıklar, okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinin niteliği, okul kültürü, ölçeğin uygulanış şekli, bu araştırmanın da değişkeni olan örgütsel güç mesafesi gibi unsurların araştırma sonuçlarının örtüşmemesine etki eden bir başka neden olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, olumsuz müdür davranışlarının bilimsel olarak henüz yeni yeni incelenmeye başladığı ve yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu gerçeğinden hareketle bu tür davranışların okullarda ne düzeyde gözlemlendiğine yönelik araştırmaların

artması ile araştırma sonuçlarının daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırılabileceği söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin en yüksek düzeyde *narsist davranışlar*, ardından sırasıyla *çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar* ve *itibar kırıcı davranışlar* algısına sahip olduğu görülmüştür. McIntosh ve Rima'ya göre (2013) alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri “*narsist liderlik*” [*narcissistic leadership*]’tir. Ancak doğrudan narsist liderliği ele alan bir ölçek henüz alanyazında yer almamaktadır. Bazı araştırmacılar narsist liderliği yıkıcı ve zehirleyici (toksik) liderlik ile ilişkilendirerek değerlendirmekte diğerleri ise narsistik kişilik envanteri üzerinden liderleri incelemektedirler (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018; Padilla ve diğerleri, 2007; Schmidt, 2008). Bu bağlamda, Schmidt (2008) tarafından otuz madde şeklinde geliştirilip Dobbs (2014) tarafından yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilen ve Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından da Türkçe’ye uyarlanan “Toksik Liderlik Ölçeği”nin bir boyutunu narsisizm boyutu oluşturmaktadır. Bu boyut, tek söz sahibi olarak kendisini görme, mükemmel olduğuna inanma, kendisini diğerlerinden daha yetenekli görme, kendini geliştirmek için sürekli övgülere ihtiyaç duyma gibi narsist liderliğin içinde de yer alan maddelerden oluşmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, Türkiye örneğinde Schmidt (2008) tarafından otuz madde şeklinde geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak sağlık sektöründe İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) tarafından yapılan araştırmada da her ne kadar çalışanların yöneticilerine yönelik zehirleyici (toksik) liderlik algıları düşük düzeyde belirlenmişse de, yöneticiler arasında en sıklıkla görülen liderlik türünün narsist liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, Dobbs (2014) tarafından yeniden düzenlenerek madde sayısı on beşe indirilen ve Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından da Türkçe’ye uyarlanan “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak eğitim alanında yapılan araştırmada ise tüm boyutlarda olduğu gibi narsisizm boyutunda da öğretmen algıları düşük düzeyde bulunmuştur. Bu bağlamda, araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, özellikle çalışanlarına inisiyatif tanımayan, karar sürecine çalışanlarını dahil etmeyen, eleştirilere ve farklı görüşlere tahammülsüz, çalışanlarıyla empati kurmayan ve çalışanlarından itaat bekleyen yöneticiler narsist liderler olarak anılmaktadır. Yönetim alanında karar süreci özellikle yönetim süreçlerinin özü olarak görülmesi itibari ile yönetimin kalbi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, okul yönetimi tarafından okulun eğitim öğretim faaliyetlerinin etkinliğinde kilit rol oynayan öğretmenlerin birer karar organı olarak kabul edilmeleri gerekmektedir.

(Bursalıoğlu, 2002). Nitekim öğretmenlerin karar sürecine katılımına yönelik yapılan birçok araştırma, karar sürecine katılımın okul başarısını, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aksay ve Ural, 2008). Ancak karar sürecinin başında olmaları ve bu sürecin yönetilmesinde temel rolü üstlenmeleri itibari ile halen karar almayı sadece yönetimin görevi olarak gören yöneticiler ve çalışanların da bulunduğu göz ardı edilmemelidir (Izgar ve Yılmaz, 2007). Ayrıca, Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısıyla ilişkili olarak okullara yönelik politika ve uygulamaların büyük ölçüde Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tarafından belirlendiği ve planlandığı gerçeği dikkate alındığında mevzuatın da okullarda karar sürecini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Bu noktada, gerek okul müdürleri gerekse öğretmenlerin merkezi düzeyde planlama ve geliştirme çalışmalarına katkıları, buna bağlı olarak da karar sürecine etki etme olanakları sınırlı düzeyde kalmaktadır (Üzüm ve Kurt, 2019). Diğer yandan, okul içi kararların da genellikle mevzuat dâhilinde okul yönetimi tarafından alındığı, öğretmenlerin söz haklarının sınırlı düzeyde kaldığı söylenebilir. Nitekim Türkiye örnekleminde öğretmenlerin karar sürecine katılımına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde; öğretmenlerin okullarda karar sürecine katılma olanağına düşük düzeyde sahip oldukları, öğretmenlerin öğretimsel kararlara daha sık katılmakla birlikte yönetsel kararlara düşük düzeyde katıldıkları yönünde bulgular sıklıkla yer almaktadır (Aksay ve Ural, 2008; Aksoy ve Sarpkaya, 2020; Dülger, 2021; Göksoy, 2014; Gürkan, 2006; Karagöz, 2009). Öğretmenler okullarda alınan kararlara etkilerinin fazla olmadığını, kararların okul müdürleri tarafından tek başına alındığını ve kendilerinden alınan kararları uygulamalarının istendiğini vurgulamakta, Göksoy'a (2014) göre de bu durum öğretmenlerin okul müdürlerine tepki göstermelerine ve güvenmemelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin en yüksek sinizm hissettiği boyut çalışanların kararların alınmasına katılımı boyutu olmuş, bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin karar sürecine katılımları konusunda duyarlı olmaları ve bu yönde çaba göstermeli gerektiği önerilmiştir (Altinkurt ve diğerleri, 2014). Sonuç olarak, bu araştırmada da öğretmenlerin en çok *narsist davranışlar* algısına sahip olmaları, okullarında karar sürecine katılma noktasında benzer şekilde sorun yaşadıklarını göstermektedir. Diğer yandan, narsist liderler eleştirilere ve farklı görüşlere tahammül edemezler, görüşlerine karşı çıkan çalışanlarına sert tepki gösterirler, çalışanlarıyla empati kurmaktan uzak dururlar ve

çalışanlarına inisiyatif tanımazlar. Eleştirel bakış açısına sahip çalışanları karar sürecinden uzak tutma eğiliminde olup, kendilerine itaat eden çalışanları ön plana çıkarma çabası içindedirler (Schmidt, 2008; Wilson-Starks, 2003). Bu bağlamda, okul müdürlerinin narsist liderlik davranışlarının otoriter yönetim tarzlarıyla da ilişkili olduğu söylenebilir. Okul müdürleri yönetim görevlerini yürütürken bulundukları konum gereği kendilerine sağlanmış yetkilerini kullanmaktadırlar. Bu yetkiler aynı zamanda okul müdürü için bulunduğu konumdan dolayı sahip olduğu ve bir lider olarak öğretmenlerin davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu yasal güç kaynağıdır (Hoy ve Miskel, 2010). Otoriter okul müdürleri sahip oldukları gücü ve yetkiyi kendi ellerinde tutarlar, öğretmenlere kendilerini ifade etme olanağı sunmaz, emirler verir ve mesafeli davranırlar (Yılmaz, 2016). Bunun yanı sıra sahip oldukları gücü ve yetkiyi öğretmenlere karşı bir baskı aracı olarak kullanma eğilimindedirler. Üstlerine karşı sergiledikleri itaatkâr tutumu öğretmenlerden de beklerler (Özgür, 2011). Aksoy ve Sarıkaya (2020) tarafından da otokratik yönetim şeklinde adlandırılan bu anlayış, merkezinde öğrencinin olduğu eğitim örgütleri olan okullar için geçerli değildir, dolayısıyla insan ilişkilerinin önemsendiği demokratik yönetim benimsenmelidir. Bu bağlamda, Güzelgörür, Demirtaş ve Balı (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldığında okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzını daha fazla benimsediklerini düşünmektedirler. Şili’de Aravena (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada da öğretmen algılarına göre ilkokullarda okul müdürlerinin sıklıkla otoriter yönetim tarzına başvurdukları belirlenmiştir. Diğer yandan, Özdemir ve Orhan (2018) tarafından yapılan araştırmada, farklı görüşlere açık olmama/önem vermeme, mütevazî olmama, kendi görüşlerini zorla empoze etme ve kendi görüşlerini doğru görme öğretmenler tarafından en çok rahatsızlık duyulan yönetici davranışları arasında sayılmaktadır. Aksoy ve Sarpkaya (2020)’nın araştırmasına göre ise “yöneticilerin, öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları” yönetici - öğretmen ilişkilerinde en yüksek düzeyde algılanan sorunların başında gelmektedir. Sonuç olarak, bu araştırmada da öğretmenlerin en çok narsist davranışlar algısına sahip olmaları okul müdürlerinin narsist liderlik ile de ilişkili olarak otoriter yönetim tarzını benimsediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin *narsist davranışlar* algısını sırasıyla *çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar* ve *itibar kırıcı davranışlar* algısı izlemektedir. Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunma, haftalık

ders programı, görev dağılımı, mesleki taleplerin yerine getirilmesi, ödüllendirme süreci gibi yönetsel iş ve işlemleri yürütürken kayırmacı davranma, kendisine yakın bulduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapma, öğretmenlerle çıkarları doğrultusunda ilişki kurma okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Bu davranışlar alanyazında etik dışı davranışlar kapsamında değerlendirilmekte ve etik dışı liderlik türü ile de ilişkilendirilmektedir (Ünal, Warren ve Chen, 2012). Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı adil, tarafsız ve eşit davranması gerekmektedir. Nitekim okul müdürlerinin uygulamalarında çıkarları doğrultusunda kayırmacı davrandıkları algısı taşıyan öğretmenlerin görev yaptığı okullarda, özelde performanslarının genelde okul başarısının etkilenmemesi mümkün görülmemektedir (Meriç ve Erdem, 2013). Uluslararası alanyazın incelendiğinde, okul müdürlerinin özellikle kayırmacı davranışlarına yönelik araştırmalarla karşılaşmaktadır. Örneğin, Spaulding (1997) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nin beş eyaleti ve on beş şehrinde seksen bir öğretmen ile yapılan nitel araştırmada altmış iki öğretmenin elli bir tanesi okullarda karar sürecinde okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayırım yaptığını belirtmiştir (Akt. Akuffo ve Kivipöld, 2017). Yine Mattar (2016) tarafından Lübnan'daki eğitim kurumlarında gerçekleştirilen araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayırım yaptığı ortaya konulmuştur (Akt. Akuffo ve Kivipöld, 2017). Ulusal alanyazında ise araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, farklı okul türlerinde göre yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının inceleyen nicel araştırmalar alanyazında yer almaktadır ve bu araştırmalarda okul müdürlerinin düşük düzeyde kayırmacı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Aydın, 2016; Cesur ve Erol, 2019; Dağlı ve Akyol, 2021; Kahveci, Gülay ve Bahadır, 2019; Meriç ve Erdem, Okçu, Adıgüzel ve Gök, 2018; 2013; Polat, 2013; Polat ve Kazak, 2014; Turan, 2020). Buna karşın, bu araştırma sonuçlarını destekleyen nitel araştırmalar da alanyazında dikkati çekmektedir. Örneğin, Argon (2016), Demirtaş ve Demirbilek (2019), Gündeyerli ve Aypay (2021) ile Kahraman (2020) tarafından yapılan nitel araştırmalarda görüşülen öğretmenler okul müdürlerinin çıkarları doğrultusunda arkadaşlık, akrabalık, siyasi düşünce, sendikal birliktelik, cinsiyet gibi kriterleri dikkate alarak öğretmenler arasında ayırım yaptıklarını, ders programı veya nöbet çizelgesinin düzenlenmesi, ödül-ceza süreci, kaynakların ve görevlerin dağıtımını gibi uygulamalarda öğretmenlere karşı kayırmacı davrandıklarını belirtmişlerdir. Yine Akcan, Polat ve Ölçüm (2017) tarafından sendikal faaliyetlerin okullara etkisi üzerine yapılan nitel araştırmada, benzer şekilde okul müdürlerinin kendi

sendikalarından farklı sendikalara üye olan öğretmenler aleyhine kayırmacı davranışlar sergiledikleri görüşülen öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Özdemir ve Orhan (2018) ile Akbaş ve Cemaloğlu (2019) tarafından yapılan nitel araştırmada ise ayrımcılık yapma öğretmenlerin en çok rahatsızlık duyduğu bir başka ifadeyle istenmeyen okul müdürü davranışları arasında ilk sırada yer almıştır. Bu noktada, nitel araştırma sonuçlarında gözlenen farklılık öğretmenlerin görüşme sürecinde düşüncelerini daha rahat ifade etme olanağı bulmalarıyla ilişkili olabilir. Demirtaş ve Demirbilek’e göre (2019) kayırmacılık okullarda ortaya çıkan sorunların ve çatışmaların nedenlerinden biridir. Yapılan araştırmalar sonucunda, kayırmacılığın okullarda örgütsel adalete zarar vererek okul müdürüne duyulan güveni zedelediği, öğretmenlerde motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğu ortaya konulmuştur (Akbaş ve Cemaloğlu, 2019; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Özdemir ve Orhan, 2018). Diğer yandan, Akbaş ve Cemaloğlu (2019) yaptıkları araştırmada neredeyse öğretmenlerin tamamı tarafından istenmeyen okul müdürü davranışı olarak ifade edilen “öğretmenler arasında ayrımcılık yapılması” davranışının son yıllarda atanan okul müdürleri ile ilgili ciddi sorunlar olduğunun bir göstergesi olduğunu öne sürmektedir. Nitekim Türkiye genelinde yaklaşık kırk bin okul müdürü son yedi sekiz yıl içinde değişmiştir (Akbaş ve Cemaloğlu, 2019). Bu bağlamda, Argon’a (2016) göre, kayırmacılığın temel nedenlerinden biri Türk Eğitim Sisteminde yönetici yetiştirme, seçme, atama, yükseltme ve değerlendirmeye ilişkin ciddi kriterlerin bulunmamasıdır. Bu durum da keyfi davranma, liyakata uymama, kayırmacılık yapma ve yakınlarını yükseltme gibi etik dışı tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu yolla gelerek görevlendirilen yöneticiler ise geldikleri konumların karşılığı benzer şekilde davranmak durumunda kalmakta ya da yetersizlikleri nedeniyle benzer şekilde davranışlar sergilemektedirler (Argon, 2016). Dolayısıyla, bu araştırma sonuçlarıyla da ilişkili olarak okul müdürlerinin çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarının altında yatan nedenlerin irdelenerek sorunların çözümüne odaklanılması ve bu tür davranışları önleyici tedbirlerin alınması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin en düşük düzeyde *itibar kırıcı davranışlar* algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmada itibar kırıcı davranışlar okul müdürlerinin öğretmenleri küçümseme, öğretmenleri öğrencilerin ve meslektaşlarının önünde küçük düşürme, kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarma ve öğretmenlere bağırma davranışlarını kapsamaktadır. Öğretmenlerin algısının düşük olması okul müdürlerinin sıralanan davranışları ya hiçbir zaman sergilemediklerini ya da nadiren sergilediklerini

ortaya koymaktadır ki bu sonuç istenilen bir sonuçtur. Nitekim Taşkın'a göre (2019), okul müdürlerinin öğretmenlere okul ortamında istismarcı davranışlar sergilemeleri sık görülen bir durum değildir. Diğer yandan, alanyazın incelendiğinde, itibar kırıcı davranışların karanlık liderlik türlerinden küçük tiranlık ile istismarcı yönetim kapsamında da değerlendirildiği görülmektedir (Ashforth,1994; Bies ve Tripp, 1996; Tepper, 2000). Türkiye örnekleminde küçük tiranlık ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. İstismarcı yönetim ile ilgili de sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Serdar ve Özsoy, 2019). Eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, son yıllarda yapılan üç araştırma dikkati çekmektedir (Aksu, 2017; Demirkasımoğlu, 2018; Taşkın, 2019). Anılan araştırmalarda öğretmenlerin istismarcı yönetim algıları düşük düzeyde bulunmuştur ve bu araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir (Aksu, 2017; Demirkasımoğlu, 2018; Taşkın, 2019). Okullarda başarının sağlanması okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişiminin etkililiği ile doğru orantılıdır (Şimşek ve Altinkurt, 2009). İletişim, okul müdürleri tarafından örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sıklıkla başvurulan bir süreçtir. Aksoy ve Sarpkaya'ya (2020) göre, okullarda nitelikli bir iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve sürekliliğinin sağlanması ise en başta okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Okul müdürü bu süreci yürütürken öğretmenlerle işbirliği yapmak ve desteklerini almak durumundadır. Aksi takdirde, örgütsel bir başarı elde edemez. bu bağlamda, iletişim becerileri zayıf olan okul müdürlerinin öğretmenleri bir birey olarak kabullenmek yerine sadece emri altında çalışanlar olarak görmesi karşılıklı ilişkilerde sorun yaşanmasına neden olmaktadır (Aksoy ve Sarpkaya, 2020). Bu bağlamda, iletişim becerileri düşük olan okul müdürlerinin öğretmenleri küşümseme ve küçük düşürme, öfkesini öğretmenlerden çıkarma ile öğretmenlere bağırma gibi itibar kırıcı davranışlara başvurma olasılığı yüksek olacaktır. Akbaş ve Cemaloğlu (2019) tarafından okul müdürlerinin istenmeyen yönetsel davranışları hakkında yapılan nitel araştırmada öğretmenler tarafından okul müdürlerinin iletişim becerilerinin önemsendiği, ancak okul yönetimi ile öğretmenler arasında iletişim sorununun olduğu, okul müdürlerinin kaba ve saygısız davranışlar sergiledikleri, bu durumun da motivasyon kaybına yol açtığı vurgulanmıştır. Yalçın (2017) tarafından yapılan nitel araştırmada da öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Çelebi ve Kaya'nın (2017) araştırmalarında ise aşağılama ve küşümseme öğretmenlerin en çok karşılaştıkları yıldırma davranışları arasında sayılmıştır. Bu araştırmada, her ne kadar öğretmenlerin %60'ının düşük düzeyde itibar kırıcı davranışlar algısına sahip olduğu belirlenmişse de, orta ve yüksek düzeyde algıya sahip öğretmenlerin oranı %40'tır

ve bu oranın da yadsınamayacak düzeyde kayda değer olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, iletişim eksikliği ve buna bağlı olarak ortaya çıkan itibar kırıcı müdür davranışlarının okullarda istenmediği ve sorunlara yol açtığı söylenebilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinde gözlemlenen iletişim eksikliklerinin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin karanlık liderlik algıları cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türüne göre karşılaştırılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *cinsiyet* değişkeni açısından yalnızca itibar kırıcı davranışlar boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin itibar kırıcı davranışlarına yönelik algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Buna karşın, Taşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada erkek öğretmenlerin istismarcı yönetim algıları kadın öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Diğer yandan, Di Martino, Hoel ve Cooper (2003) hazırlamış oldukları raporda, Avrupa’da cinsiyet ve yıldırma arasındaki ilişkiyi kapsayan birçok araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla yıldırma davranışıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşıldığını öne sürmektedir. Erkeklerle oranla kadın öğretmenler okullarda yıldırma davranışlarıyla daha çok karşılaşmaktadır (Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014). Türkiye örnekleminde de bu durumu destekler nitelikte araştırmalar göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, Yıldırım (2010) ile Akbaba ve Gümüş (2020) tarafından ilkokullarda, Bölükbaşı (2015) tarafından ise liselerde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları üzerine yapılan araştırmalarda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaştıkları ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, Özen’e (2016) göre erkekler yıldırma davranışlarını daha çok bireysel bir sorun olarak algılarken, kadınlar, nedenleri ve sonuçları açısından yıldırma davranışlarını örgütsel bir sorun olarak tanımlama eğilimindedirler. Bu bağlamda, mevcut araştırmada da kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri küçümseme ve küçük düşürme, öğretmenlere bağırma gibi itibar kırıcı davranışlarını örgütsel açıdan ele alınması gereken bir sorun olarak gördükleri ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu ile ölçeğin toplamı açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu ve ölçeğin toplamı açısından bu farklılıklar, 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenler arasındadır. 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarına yönelik algıları ile toplam karanlık liderlik algıları 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Türkiye örnekleminde eğitim alanında karanlık liderlik türleri özelinde yürütülen araştırmaların bir bölümünde (İlhan, 2019; Karlı, 2022; Zenginoğlu, 2021) toplam hizmet süresi arttıkça, zehirleyici liderlik algılarının yükseldiği belirlenmiş olup, bu bulgular mevcut araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin zehirleyici liderlik algılarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşan araştırmalar da alanyazında yer almaktadır (Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Küçük, 2020; Mammadova, 2021). Diğer yandan, Türkiye örnekleminde okul müdürlerinin kayırmacı davranışları hakkında öğretmen görüşleri üzerine Cesur ve Erol (2019) ile Kahveci, Gülay ve Bahadır (2019) tarafından yapılan araştırmalarda toplam hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına yönelik algılarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmış olup, bu bulgular mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna karşın, Meriç ve Erdem (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına yönelik algılarının hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarındaki farklılığın okullarda öğretmenlerin kişilik özellikleri ve beklentileri, öğretmen-yönetici ilişkilerinin niteliği ile okul kültürü gibi değişen unsurlardan kaynaklanma olasılığının yüksek olduğu ifade edilebilir. Bunun yanı sıra 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarına yönelik algıları ile toplam karanlık liderlik algılarının daha düşük düzeyde olması, bu gruptaki öğretmenlerin okul müdürleri ile daha kısa süre çalıştıkları için sınırlı düzeyde deneyimlerinin olması, okul ortamına ve yönetimine uyum sağlama sürecinde olmaları nedeniyle çekimser davranabilme olasılıklarının yüksek olması ile açıklanabilir. 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin ise gerek mesleki deneyimlerinin fazla olması gerekse okul müdürleri ile uzun süredir çalışıyor olmalarının okul müdürleri hakkındaki görüşlerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu gruptaki öğretmenlerin çoğunlukla emekliliği hak etmiş olmaları da görüşlerini hiçbir çekince yaşamadan rahatlıkla ifade etmelerine önayak olmuş olabilir.

Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, okul türü değişkeni açısından, narsist davranışlar boyutunda ve ölçeğin toplamında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Narsist davranışlar boyutundaki farklılık, Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin narsist davranışlarına yönelik algıları diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Ölçeğin toplamı açısından farklılık ise, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Ayrıca, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık olmamakla birlikte, tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının diğer okul türlerine göre daha düşük olması değerlendirilmesi gereken dikkat çekici bir bulgudur. Alanyazında öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının okul türü açısından karşılaştırıldığı sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda öğretmenlerin okul müdürlerinin alanyazında yer verilen karanlık liderlik türlerinden zehirleyici liderlik ve istismarcı yönetim davranışlarına yönelik algıları belirlenmiştir ve eğitim kademesine göre (ilkokul-ortaokul-lise) karşılaştırma yapılmıştır. Bu bağlamda, liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkokul ve/veya ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre Ertuğrul (2021) ve Karlı (2022) tarafından zehirleyici liderlik algılarının, Taşkın (2019) tarafından ise istismarcı yönetim algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul ve ortaokullarda öğretmen sayısı liselerle karşılaştırıldığında daha azdır. Bu nedenle de okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinin daha samimi olduğu, öğretmenlerin yöneticilerle ihtiyaç duydukları anda iletişim kurma şansına sahip oldukları söylenebilir. Liseler ise ilkokul ve ortaokullara göre öğrenci ve öğretmen sayısı açısından daha kalabalık okullardır, bu bağlamda liselerde öğretmen-yönetici ilişkileri daha resmi ve sınırlıdır. Dolayısıyla, liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkokul ve/veya ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre zehirleyici liderlik ve istismarcı yönetim algılarının daha yüksek olması beklenen bir durumdur. Diğer yandan, tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının diğer okul türlerine göre daha düşük olması mevcut araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri olmuştur. Alanyazında Anadolu İmam Hatip Liselerinde yönetici-öğretmen ilişkilerine yönelik araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu

bağlamda, mevcut araştırmayı destekler nitelikte bir araştırmaya ulaşılmıştır. Bahadır (2018) tarafından yapılan araştırmada, benzer şekilde tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin zehirleyici liderlik davranışlarına yönelik algıları Anadolu Liseleri ile Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde bulunmuştur. Diğer okul türlerine göre Anadolu İmam Hatip Liselerinde öğrenci sayısı ile ilişkili olarak öğretmen sayısının az olması, öğretmen-yönetici ilişkilerinde etkili olmuş olabilir. Bununla birlikte, bu okulların kuruluş amaçları, kendine özgü yapısı, akademik performanstan öte din eğitimi ve öğretimine ağırlık vermeleri, bu araştırmanın da değişkeni olan örgütsel güç mesafesi gibi unsurların da mevcut araştırma sonuçlarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü amacı, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemesidir. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları; gücü kabullenme, güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarında incelenmiştir. Bu bağlamda, kümeleme analizi ile her bir boyutta öğretmenler, ölçeğe verdikleri yanıtlar doğrultusunda düşük, orta ve yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olan öğretmenler şeklinde üç küme altında ele alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin gücü kabullenme açısından %68.6'sının, gücü araçsal kullanma açısından %47.7'sinin, gücü meşrulaştırma açısından %33.2'sinin ve güce razı olma açısından %73.4'ünün orta ve yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olduğu görülmüştür.

Güç mesafesi en genel anlamda bireyler arası ilişkilerde gözlemlenen güç eşitsizlikleri ile ilgili olup bireylerin eşitsizlikleri ne düzeyde kabul edilebilir bulduklarının bir göstergesidir (Yorulmaz, 2021). Hofstede ve diğerlerine göre (2010), güç mesafesinin önemi görece az güçlü örgüt üyelerinin değer sistemine göre tanımlanmış olmasında yatmaktadır. Bir başka ifade ile bireylerin toplumdaki eşitlik ve eşitsizlik gibi olgulara bakış açıları toplumsal kültür içinde benimsedikleri değerler ile şekillenmektedir. Bu bağlamda, Hofstede ve diğerleri (1980, 2010), Amerikan menşeli liderlik kuramlarını eleştirmişler ve örgüt içindeki gücün dağılımının sadece lider davranışları üzerinden açıklandığını, genel olarak lider üzerinde durulduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak liderlik çalışan ve yönetici ilişkilerini kapsayan, bunun yanı sıra çalışanların değerleri, algıları, tutum ve davranışları ile şekillenen bir olgudur. Örgüt içinde gücün dağılım şekli, bu dağılımdaki eşitsizliklerin çalışanlar tarafından benimsenme ve kabul görme derecesi, çalışanların yöneticilerine karşı tutum ve

davranışlarını belirleyerek, yöneticilerin konumlarını ve liderlik davranışlarını da şekillendirmektedir. Kısaca örgüt içinde var olan eşitsizlik çalışan ve yönetici ilişkilerine de yansımaktadır (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Hofstede (2001, 2010, 2011) tarafından yapılan araştırmalarda, Türkiye toplumsal güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır. Dolayısıyla mevcut araştırmada özellikle gücü kabullenme ve güce razı olma bağlamında örgütsel güç mesafesi algısı orta ve yüksek düzeyde olan öğretmenlerin sayısının fazlalığı yönündeki bulgu, Hofstede'in (2001, 2010, 2011) Türkiye'ye yönelik saptamasıyla örtüşmektedir. Alanyazında güç mesafesi yüksek olan ülkelere çalışanların da örgütsel güç mesafelerinin yüksek olduğuna yönelik mevcut araştırmayı destekler nitelikte araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Akhtar ve Shaukat (2016) tarafından yürütülen araştırmada, toplumsal güç mesafesi yüksek olan Pakistan'da sağlık çalışanlarının örgütsel güç mesafesi algıları da yüksek düzeyde ortaya konulmuştur. Benzer şekilde Hussain ve Sia (2017) tarafından yürütülen araştırmada, toplumsal güç mesafesi yüksek olan Hindistan'da işletme alanında çalışanların örgütsel güç mesafesi algıları da yüksek düzeyde bulunmuştur. Diğer yandan, Türkiye örnekleminde eğitim alanında yürütülen araştırmalar incelendiğinde; Çiçek Sağlam ve diğerleri (2018), Uslu ve Ardıç (2013) ile Turan ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmalarda üniversitelerdeki akademik ve idari personelin örgütsel güç mesafesi algılarının orta ve yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Türkiye örnekleminde öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının orta ve yüksek düzeyde bulunduğu araştırmalar da alanyazında bulunmaktadır (Ateş, 2019; Deniz, 2013; Gül, 2019; Kocabıyık, 2017; Özkan, 2014; Yaman ve Irmak, 2010; Yılmaz ve diğerleri, 2016; Yorulmaz, 2021; Ziblim, 2020). Sonuç olarak, toplumsal güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının da yüksek olacağına yönelik çıkarımda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin en çok *gücü kabullenme*, ardından sırasıyla *güce razı olma*, *gücü araçsal kullanma* ve *gücü meşrulaştırma* algısına sahip olduğu görülmüştür. Alanyazında Türkiye örnekleminde, Çiçek Sağlam ve Gölde (2020), Çolak ve diğerleri (2022), Yorulmaz (2021) ve Ziblim (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da, öğretmenlerin en çok *gücü kabullenme*, ardından sırasıyla *güce razı olma*, *gücü araçsal kullanma* ve *gücü meşrulaştırma* algısına sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, Yorulmaz'ın (2021) da vurguladığı üzere Türkiye'de öğretmenlerin *gücü kabullenme* ve *güce razı olma* algılarının görece yüksek olduğu söylenebilir. Yorulmaz'a (2021) göre, öğretmenlerin *gücü kabullenme* ve *güce razı olma* algılarının yüksek olması Türkiye'deki

toplumsal güç mesafesinin yüksekliği ile ilişkilidir. Çünkü gücü kabullenme örgüt içinde eşit olmayan güç dağılımı ve kullanımının içselleştirilmesini, sorgulanmadan kabul edilmesini, güce razı olma ise çalışanların yönetimin uygulamalarında değişiklik yapabileceğine yönelik inançlarının düşük olması nedeniyle bu uygulamalara karşı çıkmamalarını ifade etmektedir (Yorulmaz ve diğerleri, 2018).

Araştırmanın dördüncü amacı, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türüne göre karşılaştırılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *cinsiyet* değişkeni açısından yalnızca güce razı olma boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Türkiye örnekleminde cinsiyet değişkeni açısından eğitim alanında yapılan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırma sonuçlarının aksine anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte Ateş (2019) ile Özkan (2014) tarafından yapılan araştırmalarda erkek öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte Göl Dede (2019) tarafından yapılan araştırmada gücü kabullenme ve güce razı olma boyutlarında, Ziblim (2020) tarafından yapılan araştırmada gücü kabullenme boyutunda ve Yorulmaz (2021) tarafından yapılan araştırmada tüm boyutlarda kadın öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çiçek Sağlam ve diğerleri (2018) tarafından öğretim elemanları ile yapılan araştırmada ise güce razı olma boyutunda farklılaştığı ve kadın akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu, ayrıca anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte diğer boyutlarda da aynı şekilde kadın akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü, yapısı, örgüt içi işleyiş ve ilişkiler araştırma sonuçlarında farklılığa neden olabilir. Diğer yandan, özellikle gücü kabullenme ve güce razı olma boyutlarında kadın öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri açısından ele alındığında, kendilerine sorumlu tutulan cinsiyet rolü ile bireyler bu rolü öncelikle öğrenmekte ve içselleştirmekte, sonrasında da toplumsallaştırma yolu ile birey toplumsal ilişkilerde yerini almaktadır. Bu noktada, erkeklik ve kadınlık rolünün toplumsallaşma ile birlikte yerleştiği söylenebilir. Geleneksel erkek egemen toplumlarda hem erkeğin hem de kadının toplumsal alanda temsil edilme durumu da farklılaşmaktadır. Kamusal alanda

çalışma, üretim, yönetim erkek işi olarak görülürken; ev işleri, aile ile ilgili alanlar kadın işi olarak görülmekte ve bu görüş kadınlar da dâhil olmak üzere toplumun çoğunluğu tarafından da kabul görmektedir. Kadınların özellikle aile ve çocuklarla ilgili sorumlulukları, çalışma hayatında iş yükü ve uzun mesai saatleri de dikkate alındığında yönetim pozisyonları için isteklerini azaltmaktadır. Yine kadınların toplumca öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklere yönelmeleri beklenmekte buna karşın yöneticiliğin erkeklerin toplumsal rollerinden biri olduğu ve sahip oldukları üst sosyal statü ile iş yaşamında daha güçlü oldukları iddia edilmektedir (Pekel, 2019). Bu bağlamda, Ocak (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, 2019 yılı itibari ile kadınların sadece %3.7'si İl Milli Eğitim Müdürü, %1.3'ü İlçe Milli Eğitim Müdürü, %7.9'u ise Okul Müdürü olarak görev yapmaktadır. Kadın öğretmen sayısının erkek öğretmenlere göre daha fazla olmasına rağmen yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kadın çalışanların örgütsel güç mesafelerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olması toplumsal güç mesafesi ile de ilişkilendirilebilir. Glick (2016) araştırmasında, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, kadınların yönetimde temsil oranlarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile Türkiye gibi güç mesafesi yüksek ülkelerde yönetim pozisyonlarında erkeklerin daha fazla görüldüğü ve bu yönde beklentinin yüksek olduğu, bu durumun da kadınlar tarafından örgüt içindeki güç dağılımının ve erkek yöneticilerin güç kullanımının sorgulanmadan kabul edilmesine ve uygulamaların karşı çıkılmadan yerine getirilmesine neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Türkiye örneğinde öğretmenlerin güç mesafesi algılarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmakta olup, bu bulgular mevcut araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir (Ateş, 2019; Çiçek Sağlam ve Göldede, 2020; Deniz, 2013; Ziblim 2020). Diğer yandan, mevcut araştırmada anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin toplam hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre örgütsel güç mesafesi algıları gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarında daha yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda, toplam hizmet süresi yükseldikçe güç mesafesi algısının azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalar da alanyazında yer almaktadır. Örneğin, Atmaca'nın (2021) araştırmasında, toplam hizmet süresi 1-5 yıl

arası olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu, benzer şekilde Yorulmaz'ın (2021) araştırmasında, gücü kabullenme boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu bununla birlikte tüm boyutlarda 10 yıl ve altı toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin, toplam hizmet süresi daha yüksek olan öğretmenlere göre örgütsel güç mesafesi algılarının daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, Uslu ve Ardıç (2013) tarafından bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel ile yapılan araştırmada, işe yeni başlayan ve 3-5 yıldır çalışanların güç mesafesi algısı yüksek iken, çalışma süresi 6-8 ve 9-11 yıl düzeylerine ulaştığında güç mesafesinin algısının düştüğü görülmüştür. Yorulmaz'a göre (2021), özellikle gücü kabullenme açısından toplam hizmet süresi düşük olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının daha yüksek olması, bu gruptaki öğretmenler tarafından yöneticilere yasal konumları itibari ile saygı duyulması, yöneticilerin imtiyazlara sahip olmalarının normal görülmesi ve yöneticiler tarafından alınan kararların sorgulanmadan uygulanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, meslekte yeni öğretmenlerin okul müdürleri ile daha kısa süre çalıştıkları için güç karşısında mücadele etmelerine yönelik sınırlı düzeyde deneyimlerinin olması örgütsel güç mesafesi algılarının yüksek olması ile ilişkilendirilebilir (Yorulmaz, 2021). Toplam hizmet süresi yükseldikçe öğretmenlerin gerek yöneticiler ile olan ilişkilerinin yoğunlaşması gerekse mesleki ve yönetsel deneyimlerinin artması, öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları gücün niteliğini ve aldıkları kararları sorgulamalarına, bu bağlamda örgütsel güç mesafesi algılarının düşmesine neden olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *okul türü* açısından, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Türkiye örnekleminde okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel güç mesafelerinin incelendiği araştırma sayısı sınırlıdır. Bu bağlamda, Ateş (2019), Atmaca (2021) ve Ziblim (2020) tarafından yapılan araştırmalarda, liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel güç mesafesi algılarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. İlkokul ve ortaokullarda öğretmen sayısı liselerle karşılaştırıldığında daha azdır. Bu nedenle de okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinin daha samimi olduğu, öğretmenlerin yöneticilerle ihtiyaç duydukları anda iletişim kurma şansına sahip oldukları söylenebilir. Liseler ise ilkökul ve ortaokullara göre öğrenci ve öğretmen sayısı açısından daha kalabalık okullardır, bu bağlamda liselerde öğretmen-yönetici ilişkileri daha resmi ve sınırlıdır. Dolayısıyla, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç

mesafesi algılarının daha yüksek olması şaşırtıcı bir durum değildir. Mevcut araştırmada, gücü kabullenme boyutundaki farklılık, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç, özetle söz konusu okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin aldıkları kararları sorguladıkları ve gerektiğinde bu kararlara karşı çıktıkları, kurumda yönetsel anlamda eşit olmayan uygulamaları ve ayrıcalıkları hoş karşılamadıkları anlamına gelmektedir. Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde, diğer lise türleri ile karşılaştırıldığında, kendilerine özgü bir örgüt kültürü olduğu ifade edilebilir. Nitekim bu tür okullarda plan ve programlar, aynı fiziki ortamda farklı bölümlerin olması ve her bölümde mesleki anlamda donanımlı öğretmenler ile alan şefi gibi idarecilerin bulunması, bir bölüm öğrenimin iş örgütlerinde uygulama şeklinde olması nedeniyle oluşan çevre ilişkileri, öğrenci, veli ve çevre beklentileri farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, özellikle bu tür okullarda uygulanan farklı programların farklı uzmanlık gerektirmesi ve iş örgütlerinde de uygulama şeklinin bulunması, öğretmenlerin kendi alanlarında karar sürecinde daha özgür olmalarını ve okul müdürleri ile olan ilişkilerinde daha profesyonel olmalarını sağlayabilir. Bu durum da öğretmenlerin gücü kabullenme boyutunda örgütsel güç mesafesi algılarının diğer okul türlerine göre daha düşük düzeyde olmasının nedeni olabilir. Diğer yandan, mevcut araştırmada gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarındaki farklılık Anadolu İmam Hatip Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü araçsal kullanma ve güce razı olma düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Ayrıca, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık olmamakla birlikte tüm boyutlarda Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının diğer okul türlerine göre daha yüksek olduğu bulgusu Yorulmaz'ın (2021) araştırmasıyla da örtüşen ve değerlendirilmesi gereken bir bulgu olarak dikkat çekmektedir. Bu okulların kuruluş amaçları, kendine özgü yapısı, akademik performanstan öte din eğitimi ve öğretimine ağırlık vermeleri mevcut araştırma sonuçlarıyla ilişkili olabilir. Nitekim Hofstede (2001)'e göre güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda dini inanç ve değerler daha çok ön plandadır. Bu bağlamda imam hatip okullarında görece baskın bir itaat kültürünün varlığının, güç eşitsizlikleri ve ayrıcalıkların normal karşılanması, yasal konumundan dolayı yöneticiye saygı duyulması, alınan kararların sorgulanmadan uygulanması gibi noktalarda etkili olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın son amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordayıp yordamadığının belirlenmesidir. Buna göre, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü kabullenme* arasındaki ilişki düşük düzeyde bulunmuştur ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Karanlık liderliğin boyutlarının hiçbirisi *gücü kabullenmeyi* istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamamaktadır. Diğer yandan, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü araçsal kullanma* arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, *gücü araçsal kullanmanın* %9.7'sini açıklamaktadır. *Gücü araçsal kullanma* ile itibar kırıcı davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde, *gücü araçsal kullanma* ile narsist davranışlar arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderlik boyutlarının tümü *gücü araçsal kullanmanın* anlamlı yordayıcılarıdır. Bununla birlikte, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü meşrulaştırma* arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, *gücü meşrulaştırmanın* % 4.9'unu açıklamaktadır. *Gücü meşrulaştırma* ile itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü *gücü meşrulaştırmayı* istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Son olarak, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *güce razı olma* arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, *güce razı olmanın* %2.5'ini açıklamaktadır. *Güce razı olma* ile itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderlik boyutlarının tümü *güce razı olmanın* anlamlı yordayıcılarıdır.

Güç mesafesi boyutu, örgüt içinde egemen olan liderlik davranışlarına etki eden en önemli kültürel boyutlardan biridir (Goolaup ve Ismayilov, 2011). Çalışanların örgüt içinde kullanılan güç kaynaklarının niteliğini, gücün eşit olmayan dağılımını, eşitsizlikleri ne düzeyde benimsediklerini ve kabul gördüklerini ortaya koyan güç mesafesi algıları, lider davranışlarına yönelik algılarını ve buna göre de tutum ve davranışlarını şekillendireceği için liderlik ile doğrudan ilişkilidir (Dickson ve diğerleri, 2003). Uluslararası alanyazında yapılan araştırmalar, yüksek ve düşük güç mesafesine sahip ülkelerde benimsenen liderlik yaklaşımlarının farklılaştığını göstermektedir. Örneğin, Japonya ve Fransa gibi tüm güçlerin üstlerde toplandığı güç mesafesi yüksek

ülkelerde yöneticilerin otoriter liderlik türünü benimseyerek daha yüksek düzeyde iş doyumu, iş performansı ve üretkenlik sağlamak için çalışanlarını yakından takip ettikleri görülmektedir. Buna karşılık, İsveç ve Birleşik Krallık gibi güç mesafesi düşük ülkelerde çalışanların da karar verme sürecine dâhil edildiği katılımcı liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010). Benzer şekilde, Adsit, London, Crom ve Jones (1997) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yöneticilerine sınırlı düzeyde bağımlılığının söz konusu olduğu güç mesafesi düşük kültürlerde katılımcı liderlik yaklaşımının sergilendiği, buna karşılık çalışanların yöneticilerine bağımlılığının güçlü olduğu güç mesafesi yüksek kültürlerde otokratik liderlik davranışlarının yaygın olduğu gözlenmiştir. Offerman ve Hellman (1997) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da otokratik ve paternalist yönetim yaklaşımının güç mesafesi yüksek ülkelerde, demokratik yaklaşımın ise güç mesafesi düşük ülkelerde daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Goolaup ve Ismayilov, 2011). Hofstede (2011) ise Meksika, Hindistan ve Malezya'yı kapsayan araştırmasında güç mesafesi yüksek ülkelerde istismarcı yönetici davranışlarına daha sık rastlandığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Ferris ve Brown (2012) yaptıkları araştırmada güç mesafesi algısı yüksek çalışanların istismarcı davranışları kendilerine yapılan bir haksızlık olarak görmediklerini ve kendi davranışlarını istismarcı yöneticinin davranışlarına göre biçimlendirme eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir (Akt. Martinko ve diğerleri, 2013). Bununla birlikte, Akhtar ve Shaukat (2016) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesi yüksek bir ülke olan Pakistan'da küçük tiranlık davranışları sergileyen liderlerin bir rol model olarak görüldüğü için çalışanlar tarafından davranışlarının normal karşılandığını dolayısıyla güç mesafesi yüksek toplumlarda küçük tiranlık davranışlarının işe yabancılaşma üzerinde bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir. Hussain ve Sia (2017) tarafından yapılan istismarcı yönetim ile çalışanların sapkın davranışları arasındaki ilişkide güç mesafesinin etkisinin incelendiği araştırma sonuçları da, yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanların hiyerarşik yapıyı ve eşitsizlikleri kabul etmeleri, bununla birlikte yöneticilere karşı sonsuz itaat duymaları gibi nedenlerle yöneticilerin istismarcı davranışlarına daha düşük düzeyde tepki verdiklerini hatta kimi zaman bu davranışları normal karşıladıklarını göstermiştir.

Diğer yandan, Türkiye örneğinde mevcut araştırma sonuçlarını destekler nitelikte sınırlı düzeyde araştırma bulguları yer almaktadır. Örneğin, işletme alanında Akyol (2009) tarafından örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisinin incelendiği

araştırmada, çalışanların güç mesafesi algısı yükseldikçe tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. İş odaklı liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlardan çok işe ve iş sonuçlarına odaklanan liderler oldukları, çalışanların kişisel ihtiyaç ve beklentilerini önemsemedikleri ve bu noktada çaba harcamadıkları anlamına gelmektedir (Akyol, 2009). Türkiye örneğinde eğitim alanında okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, güç mesafesi algılarının yüksek olduğu okullarda adı konmasa da okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Yılmaz ve diğerleri (2016) tarafından okul öncesi, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin benimsedikleri kültürel değerlerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada öğretmenlerin güç mesafesi algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Araştırmacılara göre bu sonuç, Hofstede'in (2010) yapmış olduğu ve Türkiye'nin de dâhil olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Türk kültüründe var olan hiyerarşik toplumsal yapı özelde okullarda öğretmen ve yönetici ilişkilerinde de kendini hissettirmekte, bu bağlamda okullarda yöneticiler tarafından alınan kararlar sorgulanmamakta, eşitlik, adalet ve liyakata aykırı uygulamalar sıklıkla gözlenmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2016). Yaman ve Irmak 2010 yılında yapmış oldukları nitel araştırmada ise, Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin bir bölümünün okul müdürlerinin otoriter bir bakış açısına sahip olduklarını ve ciddi bir tepkiyle karşılaşmadıkları sürece okul içinde kararları tek başına aldıklarını, kendilerine göstermelik olarak danışıldığını, okul müdürlerinin kendilerine sorumluluk yüklemekle birlikte yetki devretmediklerini ifade ettiklerini belirtmişler, okul müdürleri ile öğretmenler arasında güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Gül (2019) yaptığı araştırmada, güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda, kararların okul yönetimi tarafından alındığını, okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışları sergilediklerini ve kapalı kişilik özelliklerine sahip olduklarını, öğretmenlerin okul müdürlerini dayatmacı, kuralcı, iletişime kapalı, baskıcı, heyecansız, katı, ruhsuz, sıkıcı, soğuk, yaptırımcı, itici sıfatlarıyla ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Aynı araştırmada güç mesafesinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürlerinin katılımcı liderlik davranışları sergiledikleri, okul müdürlerinin daha çok iştirakçi ve uyumlu kişiliğe sahip oldukları ve öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok, demokrat, destekleyici, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, sakin, merhametli, nazik ve ince şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir (Gül, 2019). Sonuç olarak, mevcut araştırmada karanlık liderliğin

tüm boyutlarının gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutlarının anlamlı yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karanlık liderlik ile gücü kabullenme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

5.2. Sonuç

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulguları özetlemek gerekirse, araştırmada ilk amaç kapsamında okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının ne düzeyde olduğu; itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin itibar kırıcı davranışlar açısından %40.2'sinin, narsist davranışlar açısından %55.1'inin, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar açısından %48.6'sının, karanlık liderlik toplam puanı açısından ise %57.6'sının orta ve yüksek düzeyde karanlık liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci amacı kapsamında okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin karanlık liderlik algıları *cinsiyet*, *toplam hizmet süresi* ve *okul türü* değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *cinsiyet* değişkeni açısından yalnızca itibar kırıcı davranışlar boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin itibar kırıcı davranışlarına yönelik algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre, çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu ile ölçeğin toplamı açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar boyutu ve ölçeğin toplamı açısından bu farklılıklar, 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenler arasındadır. 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcı ve kayırmacı davranışlarına yönelik algıları ile toplam karanlık liderlik algıları 9 yıl ve altında toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Araştırmada okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, okul türü değişkeni açısından, narsist

davranışlar boyutunda ve ölçeğin toplamında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Narsist davranışlar boyutundaki farklılık, Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin narsist davranışlarına yönelik algıları diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Ölçeğin toplamı açısından farklılık ise, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Araştırmanın üçüncü amacı kapsamında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının ne düzeyde olduğu; gücü kabullenme, güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin gücü kabullenme açısından %68.6'sının, gücü araçsal kullanma açısından %47.7'sinin, gücü meşrulaştırma açısından %33.2'sinin ve güce razı olma açısından %73.4'ünün orta ve yüksek düzeyde örgütsel güç mesafesi algısına sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü amacı kapsamında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları *cinsiyet*, *toplam hizmet süresi* ve *okul türü* değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *cinsiyet* değişkeni açısından yalnızca güce razı olma boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Araştırmada, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, *toplam hizmet süresi* değişkenine göre gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları, *okul türü* açısından, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Gücü kabullenme boyutundaki farklılık, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile diğer okul türleri arasındadır. Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde bulunmuştur. Gücü araçsal kullanma ve güce razı olma boyutlarındaki farklılık ise Anadolu İmam Hatip Lisesi ile diğer okul türleri arasında bulunmuştur. Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan

öğretmenlerin gücü araçsal kullanma ve güce razı olma düzeyleri, diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Araştırmanın son amacı kapsamında okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının örgütsel güç mesafesi algılarını yordayıp yordamadığının belirlenmesidir. Buna göre, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü kabullenme* arasındaki ilişki düşük düzeyde bulunmuştur ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Karanlık liderliğin boyutlarının hiçbirisi gücü kabullenmeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamamaktadır. Diğer yandan, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü araçsal kullanma* arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, gücü araçsal kullanmanın %9.7'sini açıklamaktadır. Gücü araçsal kullanma ile itibar kırıcı davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde, gücü araçsal kullanma ile narsist davranışlar arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderlik boyutlarının tümü gücü araçsal kullanmanın anlamlı yordayıcılarıdır. Bununla birlikte, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *gücü meşrulaştırma* arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, gücü meşrulaştırmanın % 4.9'unu açıklamaktadır. Gücü meşrulaştırma ile itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutlarının tümü gücü meşrulaştırmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Son olarak, karanlık liderliğin boyutlarının tümü ile *güce razı olma* arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderliğin boyutları, güce razı olmanın %2.5'ini açıklamaktadır. Güce razı olma ile itibar kırıcı davranışlar, narsist davranışlar ile çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Karanlık liderlik boyutlarının tümü güce razı olmanın anlamlı yordayıcılarıdır.

5.3. Öneriler

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma verilerinin İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden toplanması araştırmanın

sınırlılıkları arasındadır. Bu sınırlılıklar kapsamında, araştırmanın önerileri uygulamaya ve araştırmacılara yönelik öneriler şeklinde ele alınabilir.

5.3.1.Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki eğitim öğretim süreçlerinin yönetiminde etkili liderlik becerilerine sahip okul müdürleri önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin görevlendirilmesi ve işbaşında yetiştirilmesinde ciddi adımların atılması gerekmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlüğüne ilk defa görevlendirmelerde uygulanan sözlü sınav komisyonlarında üst yöneticilerin yanı sıra adayların bilgi düzeyini değerlendirebilecek ve adaylar arasında en uygun karşılaştırma yapabilecek uzman üyelere yer verilmelidir. Şeffaf ve nesnel bir değerlendirmenin sağlanabilmesi adına sözlü sınavlarda görüntü ve ses kaydı alınmalıdır. Diğer yandan, uzman üyelerle birlikte adayın kişilik analizini yapmak ve mevcut davranışlarından yola çıkarak gelecekte sergileyeceği davranışlar hakkında görüş sahibi olmak için psiko-teknik değerlendirme yapılmalıdır. Bugün gelişmiş ülkelerde okul müdürlüğü kademeli olarak seçilen adayların göreve başlamadan ve görev sürecinde alınması gereken eğitimler yoluyla yetiştirilmesini kapsayan profesyonel bir meslek olarak görülmektedir. Bu nedenle, nesnel, şeffaf ve liyakata dayalı bir sistem içinde seçilecek müdür adaylarının lisansüstü eğitimler yoluyla mesleki gelişimleri sağlanmalıdır. Ayrıca, okul müdürlerinin aralıklı olarak liderlik davranışları bağlamında performanslarının değerlendirilmesini sağlamaya yönelik denetimler gerçekleştirilmelidir.

Bununla birlikte, karanlık liderlik davranışları aynı zamanda etik dışı davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, gerek okul müdürü adaylarına gerekse halen okul müdürlüğü görevine devam edenlere yönetsel etik alanında üniversiteler ile işbirliği içerisinde uzmanlar tarafından eğitimler verilmelidir. Diğer yandan, öğretmenlere de okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik farkındalık kazandırmak amacıyla eğitimler verilmelidir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Başka il ve bölgelerde, liselerle birlikte ilkokul ve ortaokul gibi farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları

araştırma kapsamında geliştirilen “Karanlık Liderlik Ölçeği”nden faydalanılarak incelenebilir. Karanlık liderlik davranışlarının nedenleri ve sonuçları üzerine nitel araştırmalar desenlenebilir. Cinsiyet değişkeni açısından ğretmen algılarına göre kadın ve erkek okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları ayrı ayrı incelenebilir ve elde edilen bulgular karşılaştırılabilir. Ayrıca karanlık liderlik ile iş doyumu, motivasyon, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm gibi değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Adsit, D. J., London, M., Crom, S. & Jones, D. (1997). Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 385-401.
<https://doi.org/10.1080/095851997341513>
- Akbaba, A. ve Gümüş, K. (2020). İlkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarının öğretmen bakış açısı ile değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 651-659.
<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/evaluation-of-the-managers-mobbing-behavior-in-primary-schools-by-the-teachers-view.pdf>
- Akbaş A. ve Cemaloğlu N. (2019). Okul müdürlerinin istenmeyen yönetsel davranışları ve sonuçları. III. Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Akreditasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.64-72). Ankara TED Üniversitesi.
- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
<https://doi.org/10.17240/aibuefd.2017.17.31178-338811>
- Akhtar, S. & Shaukat, K. (2016). Impact of petty tyranny on alienation from work: Role of self- esteem and power-distance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(3), 275-285. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0126-4>
- Aksay O. ve Ural A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256310>
- Aksoy V. ve Sarpkaya R. (2020). Fen Lisesi yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar (Ege bölgesi örneklemini). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 31-60.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1036056>

- Aksu N. (2017). *Örgüt temelli benlik saygısının psikolojik iyi oluşa etkisinde istismarcı yönetimin rolü* (Tez No. 483352) [Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Akuffo I. N. & Kivipöld K. Leadership behaviour in the context of nepotism, cronyism and favouritism: A review of the literature. In *Leadership for Improvement: Perceptions, Influences and Gender Differences* (Susan Morison Editor). Nova.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Tez No. 239973) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Altinkurt Y., Yılmaz K., Erol E. ve Salalı E. T. (2012). Being a female school administrator in Turkey: Views of teachers and administrators. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(4), 2227-2238. (3) Being a female school administrator in Turkey: Views of teachers and administrators. | Kürşad Yılmaz - Academia.edu
- Altinkurt Y., Yılmaz K., Erol E. ve Salalı E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Journal of Education and Educators*, 3(1), 25-52. [https://MAK2.pdf \(jtee.org\)](https://MAK2.pdf (jtee.org))
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behaviour: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Ardichvili, A. & Kuchinke P.K. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany and the U.S. *Human Resource Development International*, 5(1), 99-117. <https://doi.org/10.1080/13678860110046225>
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22606/241605>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
<https://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/358/192>.
- Ateş, A. (2019). *Öğretmenlerin mizaçları ile güç mesafesi algıları arasındaki ilişki* (Tez No. 538375) [Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Atilla G. ve Dirin İ. (2018). Güç mesafesi-örgütsel sessizlik ilişkisi: Afganistan'daki Türk işgörenler örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(8), 861-870.
<https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2696>
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2. bs.). PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetişel, 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.
<https://doi:10.14527/kuey.2016.007>
- Babbie, E. (2008). *The basic of social reearch*. (4th ed.). Wadsworth.
- Bahadır E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 533270) [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10217/125592>
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. bs.). Pegem Yayıncılık.
- Balcı A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. (2. bs.). TDFO.
- Ballı E. ve Çakıcı A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
<https://www.researchgate.net/publication/316332530>
- Ballı E. ve Ballı Koca A. İ. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma.
https://www.researchgate.net/publication/321748797_Karanlik_Liderlik_ve_Org_utsel_Etik_Iklim_Arasindaki_Iliski_Otel_Isletmelerinde_Bir_Arastirma

- Ballı E. ve Çakıcı A. (2019). Otel çalışanlarının karanlık liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Turkish Studies*, 4(2), 155-173.
[https://doi.org/ 10.7827/TurkishStudies.14775](https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14775)
- Bandura A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications* (3th. ed.). The Free Press.
- Başar U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(1), 70-103. <https://dergipark.org.tr/1010280>
- Başar, U. ve Açıkgöz, S. (2020). Çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrozizmin düzenleyici rolü. 28. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.410-421). Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi.
https://www.researchgate.net/publication/344124053_Calisanin_Karanlik_Liderlik_Algisi_Ile_Intikam_Alma_Niyeti_Arasindaki_Iliskide_Nevrotizmin_Duzenleyici_Rolu
- Başar U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma* (Tez No. 551919) [Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Başar U., Sıgır Ü. ve Basım N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. <https://doi.org/10.1989/iid.61037>
- Bektaş M. ve Erkal P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 435-444.
[https:// 10.21121/eab.2018236198](https://10.21121/eab.2018236198)
- Berg. B., L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Pearson Education.
- Bies R. J. & Tripp T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In Kramer R. M. ve Tyler T.R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 240-260), Sage.
- Blase J. & Blase J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
<https://doi.org/10.1177/0013161X02239643>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Willey.

- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/864460>
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-161.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/852276>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M.H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *H. U. Journal of Education*, 35(3), 704-719. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018045608>
- Bölükbaşı, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik taciz (mobbing)'e ilişkin algıları (Güngören, İstanbul örneği)* (Tez No. 421932) [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Braun S., Kark R. & Wisse B. (2016). Editorial: Fifty shades of grey: Exploiring the dark sides of leadership and followership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-3.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01877>
- Brinkmann S. (2014). Unstructured and semi-structured interviewing. In Leavy P (Ed.), *Handbook of qualitative reseach* (pp. 277-299). Oxford University Press.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
<https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists*. Routledge. doi: 10.4324/9780203471548
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (15. bs.). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (18. bs.). Pegem Akademi.
- Cesur A. ve Erol E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467-3496. <https://doi:10.26466/opus.633508>

- Chen Y-J. & Tang T. L-P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behaviour: Measurement invariance across major among university students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9069-6>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research, planning, conducting and evaluating Quantitative and qualitative research*, (4th ed.). Pearson.
- Çelebi N., Güner H. ve Yıldız V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Çelebi, N. ve Kaya, G. T. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldıma): Nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-65. 210487
- Çetin M. ve Özcan K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(20), 21-38. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1719>
- Çetin, O. I. (2019). Yıkıcı liderlerde etik dışı davranışlar. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 05(2), 108-119. http://www.ibaness.org/bnejss/2019_05_02/14_Cetin.pdf
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 481780) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çiçek Sağlam, A. ve Göldede, D. (2020). Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 1-23. <https://dergipark.org.tr/1168021>
- Çiçek Sağlam A., Yorulmaz İ., Türkkas Anasız B. ve Çolak İ. (2018) The effect of academic staff's power distance perceptions on organizational silence. *Üniversitepark Bülten*, 7 (2), 143-166. <https://doi.org/10.22521/unibulletin.2018.72.6>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.

- Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ. ve Altinkurt, Y. (2022). The mediating role of teachers' critical thinking dispositions in the relationship between their organisational power distance perceptions and autonomy behaviors. *E-International Journal of Educational Research*, 13(2), 90-107. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1076433>
- Dağlı A. ve Akyol Z. (2021). Favouritism behaviours of school administrators: Teachers' perceptions of the secondary schools in Turkey. *Dinamika Ilmu*, 21(1), 121-138. <http://doi.org/10.21093/di.v21i1.3100>
- Davis, K., (1988). *İşletmede insan davranışı* (5. bs.) (Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın Çev. Ed.). İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Demirel N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Tez No. 440010) [Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Demirer, K. (2018). *Çalışanlarda güç mesafesine bağlı olarak prosedür adaleti algısı ve yönetici tatmini, iş arkadaşlarından tatmin, iş tatminine ilişkin İskenderun'da öğretmenler üzerine yapılan bir araştırma* (Tez No. 530673) [Yüksek Lisans Tezi, Korkut Ata Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Demirkasımoğlu N. (2018). The role of abusive supervision in predicting teachers' withdrawal and revenge responses. *Culture and Education*, 30(4), 693-729. <https://doi.org/10.1080/11356405.2018.1519904>
- Demirtaş H. ve 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. <http://busbed.bingol.edu.tr/tr/pub/issue/44814/456491>
- Demirtaş, Z. ve 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>
- Deniz A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Tez No. 350972) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Dickson, H.W., Hartog, D.N. & Mitchelson, J.K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.002>

- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper C. L. (2003). Preventing Violence and Harrasment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef02109en.pdf
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism*. (Publication No: 854) [Doctoral dissertation, University of San Diego]. University of San Diego Digital USD.
<https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1859&context=dissertations>
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E. G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management Vol. 3* (pp. 127-149). JAI.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)
- Dülger, Ş. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kararlara katılımları ile özenli iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki İstanbul ili Esenyurt ilçesi örneği* (Tez No. 665720) [YüksekLisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Eğin E., Binboğa G. ve Gülova A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399. <https://doi.org/10.29106/fesa.364280>
- Einarsen S., Aasland M. S. & Skogstad A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenbeiß, S. A. & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis, *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>
- Erdal Üngör J. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1738>

- Erginer A. ve Saklan E. (2020). Öğretmenlik mesleğinin bir kadın mesleğine dönüşmesinin yaratabileceği sorunlara yönelik öğretmen adaylarının geliştirdikleri çözüm önerileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Eğitimi Dergisi*, 6(2), 363-393. <https://doi.org/10.47615/issej.840163>
- Erickson A., Shaw B., Murray J. & Branch S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Ersoy, E. ve Levent, F. (2020). Öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(4), 345-356. https://doi.org/10.17932/iau.iaud.2009.002/iaud_v12i4003
- Ertuğrul, S. (2021). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki (Tez No. 667645) [Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. ,
- Ertürk K. E. A. (2008). Türkiye’deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri (Tez No. 231426) [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00268>
- Glick, P. (2006). Ambivalent sexism, power distance, and gender inequality across cultures. In S. Guimond (Ed.), *Social comparison and social psychology: Understanding cognition, intergroup relations and culture* (pp. 283-302). Cambridge University
- Gillaspie, S. M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover* (Publication No. 1468722) [Master's thesis, Emporia State University]. ProQuest Dissertations Publishing <https://www.proquest.com/openview/e6158e0b21f3bb7295203e66ba792e32/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Goolaup S. & Ismayilov T. (2011). *The influence of power distance on leadership behaviours and styles – Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden* [Master's thesis, Umea University]. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:502384/fulltext01>

- Göksoy S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/16802>
- Göl Dede D. (2019). *Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* (Tez No. 59966) [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gül Ö. (2019). *Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimine etkisi* (Tez No. 557377) [Doktora Tezi, Osman Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Güldü Ü. ve Aksu N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/issue/29535/316997>
- Gündeyerli, B. ve Aypay, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 251-276.
<https://doi.org/10.34056/aujef.1028012>
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H. ve Balı, O. (2021). The relationship of school principals' management style and school climate. *E-International Journal of Educational Research*, 12(4). 129-150 <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>
- Gürkan M. (2006). *Mesleki ve teknik öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları* (Tez No. 188558) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Prentice-Hall.
- Harris A. & Jones. M. (2018) The dark side of leadership and management. *School Leadership and Management* 38(5), 475-477. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Henriques P. L., Curado C., Jeronimo H. M. & Martins J. (2019). Facing the dark side: How leadership destroys organizational innovation. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 14(1), 18-23. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000100018>
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249. <https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596422>

- Higgs M. (2015). The good, the bad and the ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83. <https://doi.org/10.1016/j.jaqm.2008.01.001>
- Hofstede, G. (1980). Motivation leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. <https://doi.org/10.2307/258280>
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(3), 301-320. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90015-5](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90015-5)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hoy W. K. & Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7. bs.). (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık.
- Hussain I. & Sia S. K. (2017). Power distance orientation dilutes the effect of abusive supervision on workplace deviance. *Management and Labour Studies*, 42(4), 293-305. <https://doi.org/10.1177/0258042X17731981>
- Işık ve Kızıltuğ (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1062866>
- Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007). Pío ve yibo'nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 341-351. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61793/924167>

- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 585941) [Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- İzgüden, D. , Eroymak, S. & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği . *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* , 2016 Özel Sayı , 262-276.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/bsbd/issue/43860/539476>
- Kahraman Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
<https://doi.org/10.29065/usakead.811773>
- Kahveci G., Gülay S.S. ve Bahadır E. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerinin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 167-197.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/688484>
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behaviour in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978-1008.
<https://doi.org/10.1177/0149206308318614>
- Karagöz M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları* (Tez No. 230727) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. (27. bs). Nobel Yayın.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin yoksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 722941) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri* (Tez No. 547468) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kayalar M. ve Arslan E. T. (2011, Mayıs). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 410-414). On Sekiz Mart Üniversitesi.
https://www.academia.edu/42308728/YONORG2019_Kongre_Kitabi

- Khatri N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision – The Journal of Business Perspective* 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Kelloway E. K., Mullen J. & Francis L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kets De Vries, M. F. & Miller, D. (1984). Narcissism and leadership: An object relations Perspective. *Human Relations*, 38(6), 1-29. <https://flora.insead.edu/fichierstiwp/Inseadwp1985/85-19.pdf>
- Khan Z. A., Nawaz A. & Khan I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Developmant and Management*, 16, 1-7. <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481/29226>
- Kıyıkçı M. (2016). *Yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir inceleme* (Tez No. 428305) [Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge
- Kocabıyık, M. (2017). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordanmasında, okul yöneticilerinin kullandıkları güç mesafesi ve örgütsel adaletin etkisi* (Tez No. 488641) [Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Koç, M. H., ve Fidan, T. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355-400. <https://doi: 10.14527/kuey.2020.008>
- Kurtulmuş, B. E. (2019). *The Dark Side of Leadership An Institutional Perspective*. (Ebook edition), Palgrave Macmillan <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02038-5>
- Kusy M. & Holloway E. (2010). *Toxic workplace! : Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass, March.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Tez No. 616326) [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Küçüközkan Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115. <http://oaji.net/articles/2016/1765-1455965214.pdf>

- Lasakova, A. & Remisova, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, (34), 319-328.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01636-6)
- Lin W., Wang L. & Chen S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-329.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00520.x>
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Lipman-Blumen J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8.
<https://iveybusinessjournal.com/publication>
- Lipman-Blumen J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Journal of Representative Democracy*, 47(3), 331-342. <https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596444>
- Madanchian M., Hussein N., Noordin F. & Taherdoost H. (2016). Leadership theories; an overview of early stages, *Recent Advances in Energy, Environment and Financial Science*, 198-201.
<http://www.wseas.us/e-library/conferences/2016/venice/EMA/EMA-27.pdf>
- Mammadova L. (2021). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile performansları arasındaki ilişki* (Tez No. 704704) [Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Martinko Mark J., Harvey P., Brees J. R. & Mackey J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(S1), 120-137.
<https://doi.org/10.1002/job.1888>
- Mattar, D. M. (2016). Lebanese cherishing a transformational educational leader. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 1045-1071.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2015-0085>
- McIntosh, G. & Rima S. D. (2013). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. (Ebook edition). Baket Books.
- McFarlanne-Ossmann G. & Curtis C. (2011). An investigation of cultural influence on perceptions of abusive supervision.
<https://www.semanticscholar.org/author/Gillian-McFarlane-Ossmann/115826067>

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and Practice*, 19(3), 467-498.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10319/126559>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). The ethics of management and the management of ethics. *MSU Business Topics*, 23, 29-37.
- Offerman, L.R. & Hellmann, P.S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
<https://doi.org/10.1177/0022022197283008>
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması* (Tez No.524938) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Okçu V., Adıgüzel Z. ve Gök M. İ. (2018). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 368-385.
<https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2018.4.3.08>
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F. & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, (25), 218-231.
<https://doi.org/10.16/j.leaqua.2013.08.002>
- 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>
- 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 Eyüder Yayınları.
- Özen, S. (2016). Toplumsal cinsiyet perspektifinden işyerinde psikolojik şiddet. *KARATAHTA İş Yazıları Dergisi*, 4, 123-142.
<https://www.dergikaratahta.com/files/4/7.pdf>

- 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>
- Özgözü S. ve Altunay E. (2016). Yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları: Bir meta-analiz çalışması. *MECBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294. <https://doi.org/10.18026/chayarsos.282794>
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/012.pdf>
- Özkan, R. (2014). Administrative and cultural values adopted by primary school teachers: Nigde sample. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1), 198-213. <http://doi.org/10.15345/iojes.2014.01.017>
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, (18), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. bs.) (M. Bütün ve S. Demir Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Perez, H. L. R. (2012). The organizational culture and toxic leadership https://www.academia.edu/28919210/Toxic_Leadership_The_Organizational_Culture_and_Toxic_Leadership
- Pekel, E. (2019). Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadının çalışma hayatındaki rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 05(01), 30-39.
https://www.ibaness.org/bnejss/2019_05_01/03_Pekel.pdf
- Polat S. ve Kazak E. (2014). Okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.004>
- Polat M. ve Arabacı İ. B. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
http://www.ressjournal.com/Makaleler/1533734527_14%20Murat%20Polat.pdf
- 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>
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, (17), 617 –629. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Ruhçan P. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi* (Tez No.349362) [Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma* (Tez No.348836) [Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Sakal Ö. ve Yıldız S. (2015). İstismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.389-395).Gaziosmanpaşa Üniversitesi <https://www.academia.edu/34735457>
- Samier, E. A. & Milley P. (2018). *International perspectives on maladministration in education*. Routledge.
- Sarantakos S. (1998). *Social research*. Macmillan.
- Sarıer Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi* (Tez No. 344313) [Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/823727>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development And validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Schumacker R.E. & Lomax R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Semann & Slattery C. (2009). The dark side of leadership: Troubling times at the top. <http://www.conference.co.nz/files/docs/darksideofleadership2.pdf>
- Serdar E. ve Özsoy E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1), 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/332901188>
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121. <https://www.researchgate.net/publication/306364452>

- Shaw J. B., Erickson A. & Harvey M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22, 575-590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Shaw J. B., Erickson A. & Nassirzadeh F. (2014). Destructive leaders behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218-219. <https://doi.org/10.1177/1742715013476082>
- Shaw J. B., Erickson A. & Nassirzadeh F. (2015). Destructive leaders behaviour: A comparison of Australian, American and Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 15(3), 329-345. <https://doi.org/10.1177/1470595815606740>
- Shurden, S. (2017). A study of relationship of narcissistic leadership in accounting profession on job satisfaction: An application of structural equation modeling. *Journal of Finance and Accountancy*, 23, 1-19. <https://www.aabri.com/manuscripts/172757.pdf>
- Smith, P.B., Peterson, M.F. & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour: A 47- nation study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(2), 188-208. <https://doi.org/10.1177/0022022102033002005>
- Spaulding A. (1997). Life in Schools-a qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals: Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior, *School Leadership & Management*, 17(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/13632439770159>
- Stein M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282–293. <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Şentürk C. ve 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, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-16. <http://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868267.pdf>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Ally and Bacon

- Taşkın, P. (2019). Eğitim örgütlerinde istismarcı yönetim ve örgütsel öç alma davranışı arasındaki ilişki. *Yaşadıkça eğitim*, 33(1), 85-99. <https://doi.org/0.33308/26674874201933194>
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yerleştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/auedfd/issue/48473/614647>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Simon L. & Park H. M. (2017). Abusive supervision. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4, 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. & Tate B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897-917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thoroughgood, C. N. & Padilla, A. (2013). Destructive leadership and the Penn State Scandal: A toxic triangle perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 144-149. <https://doi.org/10.1111/iops.12025>
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E. ve Kızanıklı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.619- 629). Çukurova Üniversitesi. <https://avesis.cu.edu.tr/yayin/de142e1e-ac11-425f-9b4b-a03a5f314af0/18-ulusal-yonetim-ve-organizasyon-kongresi-bildiriler-kitabi>
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202.
- Turan, S. (2020). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki (Tez No.659455) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.

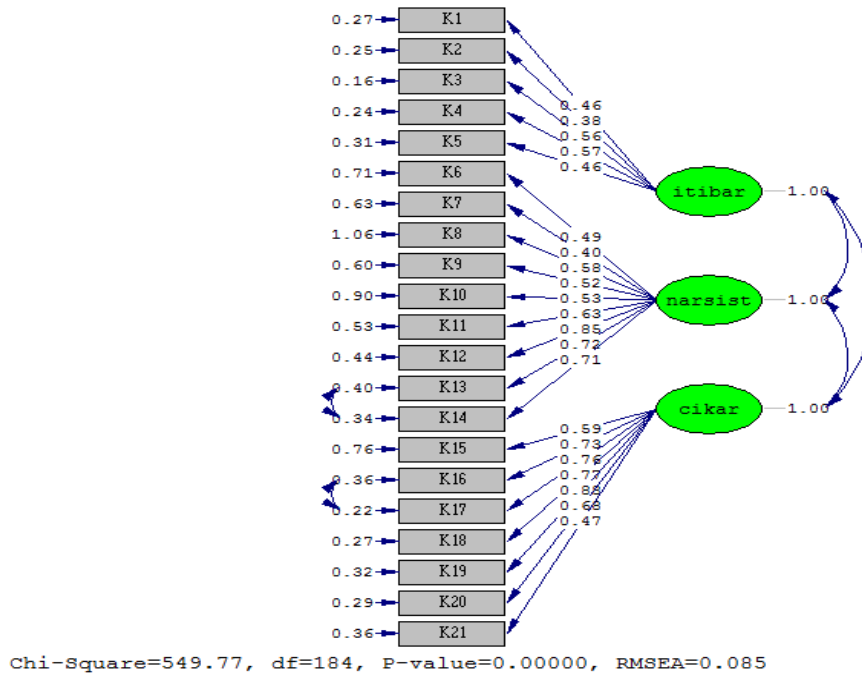
- Usta, I. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü: Örgütsel davranış kongreleri üzerine bir inceleme. *VI. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.1020-1031). Süleyman Demirel Üniversitesi
<http://odk.sdu.edu.tr/uploads/bildiriler-kitabi-31102018.pdf>
- Uygur A. ve Öğretmenoğlu M. (2018). The dark side and the bright side of narcissistic leadership: A cricitcal review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(4), 349-360. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/04/6425.pdf>
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57. <https://arastirmax.com/tr/publication/yonetim-istanbul-universitesi-isletme-fakultesi-isletme-iktisadi-enstitusu-dergisi/75/1/37-57-yikici-liderlik-olcegi-gelistirme-calismasi/arid/6e2302d9-d714-4a97-9595>
- Uzun, T. (2020). Relationships between power distance, organizational commitment, and trust in schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(3), 359-371. <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.270.17>
- Uzunbacak H. H., Yıldız A. ve Uzun S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anemon/issue/39102/422109>
- Ülbeği İ. D., Özgen H. M. ve Özgen H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12. <https://toad.halileksi.net/olcek/istismarci-yonetim-olcegi>
- Ünal A. F., Warren D. E. & Chen C. C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *JRES*, 6(1), 95-112. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747196>
- Varoğlu, A. K., Basım, N. ve Erçil, Y. (2000). Bilimsel araştırma yöntemine farklı bir bakış: Analitik düşünce-bütünleşik düşünce modellemeleri ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi araştırması. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 421-444). Erciyes Üniversitesi.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health*, 32(4), 346-354. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>

- Weaver S. G. & Yancy G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104 – 124. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.602.8437&rep=rep1&type=pdf>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Yalçın, S. (2007). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi* 21(69), 105-116. 1738729274_05 Sinan YALCIN.pdf (ekevakademi.org)
- Yaman E. ve Irmak Y. (2010). Yönetici ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(13), 164-172. Microsoft Word - 09_yaman_irmak (pegem.net)
- Yao, Z., Zhang X., Liu, Z., Zhang L. & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behaviour; The role of job stress, traditionally, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2018-0747>
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627098>
- Yıldırım, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (Kırıkkale ili örneği) (Tez No.261338) [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., ve Özçiftçi, E. (2016). The relationship between teachers' views about the cultural values and critical pedagogy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 191-210. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.11>
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 5(15), 293-313 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/369232>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23 (3-4), 193-210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>

- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ. Altinkurt Y. ve Yılmaz. K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.
[https://doi.org/ 10.24315/trkefd.411916](https://doi.org/10.24315/trkefd.411916)
- Yorulmaz, Y. İ. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının incelenmesi: Eğitim örgütlerine yansımaları, yapısal nedenleri ve yapılaşması* (Tez No.689683) [Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yüksel, S. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin bireyselci/toplulukçu örgüt yapısı ve güç mesafesine ilişkin algılarının öz yeterlik inançlarına etkisi* (Tez No. 418162) [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 675526) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ziblim, L. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin güç mesafesi arasındaki ilişki (Muğla/Türkiye-Tamale/Gana Örneği)* (Tez No. 642201) [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

EKLER

Ek 1. *Karanlık Liderlik Ölçeği'nin DFA Sonucunda Elde Edilmiş Standartlaştırılmış Faktör Yük Değerleri (λ_i) ve Hata Varyanslarına İlişkin Yol Şeması (Path Diagramı)*



Ek 2. Katılım Kabul Formu

Bu çalışma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ortak Doktora Programı'nda yürütülen bir doktora tez araştırması olup, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Araştırma İlke ÖZTEN tarafından yapılmakta ve danışmanlığı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM tarafından yürütülmektedir.

Araştırma T.C. Millî Eğitim Bakanlığı'nın ve okul yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılımınızın her aşaması gönüllülük esasına dayanmaktadır. Veri toplama aracını doldurmadan önce aşağıda katılım sürecinize ilişkin bilgileri okumanızı rica ederim.

- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket uygulaması yapılarak veriler elde edilecektir.
- Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde, sizden toplanan verileri (uygulama esnasında) inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Elde edilen veriler araştırmacı tarafından korunacaktır.
- Veri toplama sürecinde herhangi bir rahatsızlık hissederseniz, çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda, sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımla,

İlke ÖZTEN

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....

Katılımcı Adı-Soyadı:

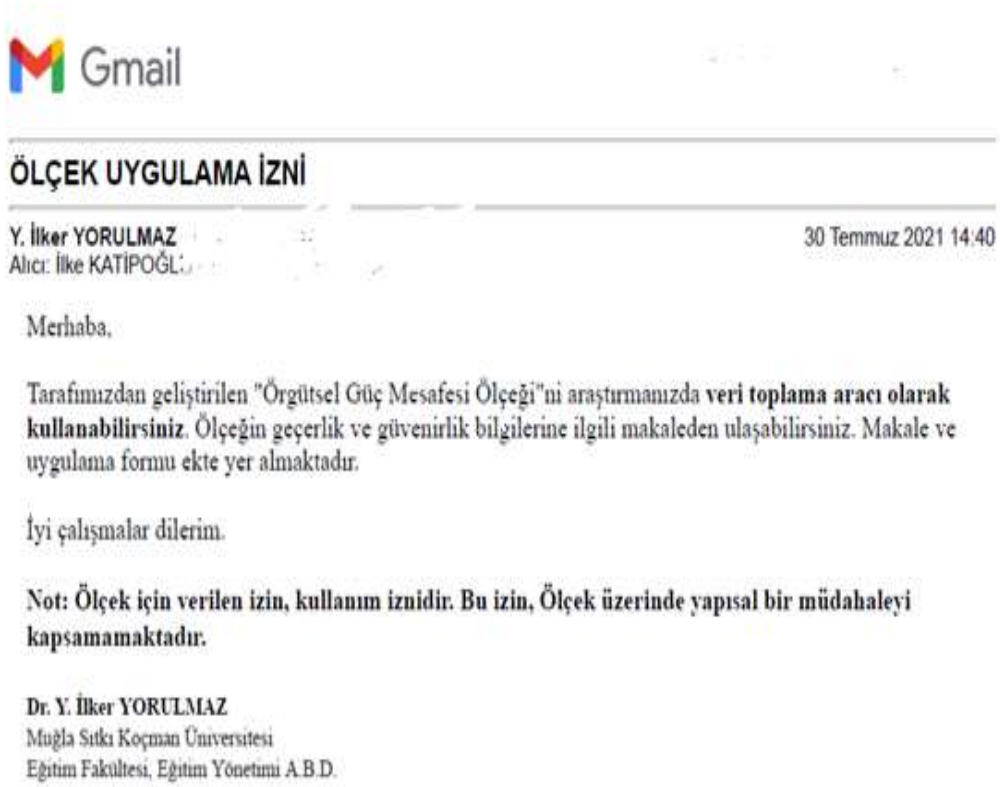
Ek 3. Karanlık Liderlik Ölçeği

KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman ↔ Her zaman				
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri küçümser.					
2	Öğretmenleri öğrencilerin önünde küçük düşürür.					
3	Öğretmenleri meslektaşlarının önünde küçük düşürür.					
4	Kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarır.					
5	Öğretmenlere bağırır.					
6	Öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olur.					
7	Yeri geldiğinde öğretmenlerin geçmişteki hatalarını gündeme getirir.					
8	Öğretmenlerden itaat bekler.					
9	Her müzakere sürecini kazan/kaybet tartışmasına dönüştürür.					
10	Öğretmenlerle empati kurmaz.					
11	Kendisine yapılan eleştirilere tahammül edemez.					
12	Herşeyin en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünür.					
13	Kararları tek başına alır.					
14	Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez.					
15	Öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunar.					
16	Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır.					
17	Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranır.					
18	Kendine yakın bulduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapar.					
19	Öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken kayırmacı davranır.					
20	Öğretmenlerin mesleki taleplerini yerine getirirken kayırmacı davranır.					
21	Kendi çıkarları doğrultusunda öğretmenleri gözden çıkarır.					
Ölçeğin boyut ve maddeleri: İtibar Kırıcı Davranışlar (1-5), Narsist Davranışlar (6-14), Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar (15-21).						

Ek 4. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman ← ↔ → Her zaman				
		1	2	3	4	5
1	Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2	Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım. *					
3	Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4	Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. *					
5	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6	Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
7	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
8	Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
9	Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
10	Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
11	Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					
12	Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.					
13	Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm. *					
14	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
15	Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					
16	Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
17	İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					
18	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
19	Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					
20	Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmadan kaçınırım.					
Ölçeğin boyut ve maddeleri: Gücü Kabullenme (1-6), Gücü Araçsal Kullanma (7-11), Gücü Meşrulaştırma (12-14), Güce Razı Olma (15-20). *Ters puanlanan maddeler Künve: Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. Trakya Eğitim Dergisi, 8(4), 671-686.						

Ek 5. Ölçek Uygulama İzni



Ek 6. Etik Kurul İzin Belgesi

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI

Protokol No : 210366

Karar No : 328

Araştırma Yürütücüsü	Doktora Öğrencisi İLKE ÖZTEN
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ / EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ORTAK DOKTORA PROGRAMI
Araştırmanın Başlığı	Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	02.08.2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	13.08.2021
Karar Tarihi	03.09.2021

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.



Ek 7. Araştırma İzni

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-41816362
Konu : Araştırma İzni

21/01/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlüğü'nün 23.12.2021 tarihli ve 368149 sayılı yazısı.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ortak Doktora Programı 1543302004 numaralı öğrencisi İlke ÖZTEN'in, "Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı ekli listede belirtilen okullarda görev yapan öğretmenlere uygulama isteği ilgi (b) yazısında belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2021-2022 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Murat Mucahit YENTÜR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Mustafa YILDIZ
Vali a.
Vali Yardımcısı