



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YIKICI LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN İLİŞKİSİ

MELTEM BAŞYİĞİT TURAN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2024

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN
İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem BAŞYİĞİT TURAN

Danışman: Prof. Dr. ENGİN KARADAĞ

Antalya, 2024

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

... ..2024

Meltem BAŞYİĞİT TURAN

TEZ KABUL FORMU

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Meltem BAŞYİĞİT TURAN'ın bu çalışması 18/04/2024 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Başkan :

Üye :

Üye (Danışman) :

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: OKUL MÜDÜRLERİNİN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN İLİŞKİSİ

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, içerdiği bilgi ve emek kadar, çevremdeki insanların desteği ve katkılarıyla zenginleŐti. Bu nedenle bu çalışmanın tamamlanmasında etkili olan herkese teşekkür etmek istiyorum.

Sayın danıŐmanım *Prof. Dr. Engin KARADAĞ*, rehberliğiniz ve akademik bilginiz bu tezi yönlendiren anahtar unsurlardan biriydi. Size minnettirim, rehberliğiniz olmadan bu başarı mümkün olmazdı.

EĞitim sürecim boyunca beni aydınlatan, bilgi birikimimi artıran ve bakış aımı geniŐleten değerli öğretmenlerime de teşekkür ederim. *Doç. Dr. Ramazan GÖK* ve *Dr. Türkan AKSU*, sizlerin öğretileri bu tezin temelini oluŐturdu. Tez savunmasında değerli vaktini ayırdığı ve sunduğu katkılar için *Prof. Dr. Fatih BEKTAŐ* Ğretmenime çok teşekkür ederim.

İyi ki tanı mıŐım dediğim ve rol model aldığım çok değerli Ğretmenim *Doç. Dr. Őerife Koza ÇİFTÇİ KARADAĞ*'a bana katmıŐ olduğu değerler için ayrıca teşekkür ederim.

Tezimin gerçekleŐmesinde görüşleri ile katkıda bulunan tüm katılımcılara ve anket izni alınması esnasında kolaylık sağlayarak destek olan TES İl Başkan Yardımcısı Varol CİVCİR ve yüksek lisans sınıf arkadaŐım Emrullah ZORLU'ya, anket sorularının uygulanmasında kolaylıklar sağlayan tüm yönetici meslektaŐlarıma teşekkür ederim.

Sevgili eŐim, beni her zaman cesaretlendirdiğin ve bu zorlu yolculukta yanımda olduğun için teşekkür ederim. Senin sevgin ve sabrın, bu tezi tamamlamamı mümkün kıldı.

Bu tezi, çalışma sürecimdeki tüm destekleri, sevgisi ve anlayıŐı için eŐim *Hamdi TURAN*'a ve varlığıyla hayatımıza anlam katan canım oğlum *Kağan Tuncer TURAN* 'a ithaf ediyorum.

Antalya, 2024

Meltem BAŞYİĞİT TURAN

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN İLİŞKİSİ

BAŞYİĞİT TURAN, Meltem

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Nisan 2024, 124 sayfa.

Yapılan çalışmada, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin yıkıcı liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerinin cinsiyet, yaş, okul kademesi, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, sendika üyeliği durumu, yöneticiyle çalışılan süre, görev yapılan ilçe değişkenlerine göre farklılık durumları incelenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden keşfedici korelasyonel desen kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Antalya ili Kepez, Muratpaşa ve Serik ilçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri oluştururken, örneklem grubunu ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 240 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) örgütsel sessizlik ölçeği, Uymaz'ın (2013) yıkıcı liderlik ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler; t testi, anova, korelasyon yapılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin *yıkıcı liderlik algıları düşük düzeyde; örgütsel sessizlik algıları ise orta düzeyde* çıkmıştır. Yıkıcı liderlik ve tüm faktörleriyle yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik ve bazı faktörleriyle okul kademesi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve izolasyon faktörüyle yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve bazı faktörleriyle eğitim durumu ve görev yapılan ilçe değişkenleri

arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışı algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki pozitif yönde orta düzeyde anlamlıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Yıkıcı Liderlik



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' DESTRUCTIVE LEADERSHIP BEHAVIORS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL SILENCE

BAŞYİĞİT TURAN, Meltem

Master's Thesis, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis Advisor: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

April 2024, 124 pages.

In this study, it was aimed to determine the relationship between the destructive leadership behaviors of school principals and the organizational silence perceptions of teachers working in primary and secondary schools. In the study, according to the opinions of primary and secondary school teachers; the destructive leadership levels of school principals, the organizational silence levels of teachers and the differences in the opinions of primary and secondary school teachers according to gender, age, school level, professional seniority, educational status, marital status, union membership status, the duration of working with the administrator, and the district where they work were examined.

Exploratory correlational design, one of the quantitative research methods, was used in the study. The population of the research consists of primary and secondary school teachers working in Kepez, Muratpaşa and Serik districts of Antalya province in the 2023-2024 academic year, while the sampling group consists of 240 teachers who voluntarily accepted to participate in the research by being selected by convenience sampling method. The data were collected using Kahveci and Demirtaş's (2013) organizational silence scale and Uymaz's (2013) destructive leadership scale. The collected data were analyzed using t-test, anova and correlation.

As a result of the research, primary and secondary school teachers' perceptions of destructive leadership were found to be at a low level, while their perceptions of organizational silence were found to be at a medium level. There was a significant difference between destructive leadership and all its factors and age variable. There was a significant difference

between destructive leadership and some of its factors and school level variable. There was a significant difference between organizational silence and isolation factors and age variable. There was a significant difference between organizational silence and some of its factors and the variables of educational status and district of employment. The relationship between teachers' perceptions of school administrators' destructive leadership behaviors and organizational silence is positively and moderately significant.

Keywords: *Organizational Silence, Destructive Leadership*



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayılıları)	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik Yaklaşımları	4
2.1.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	4
2.1.1.1. Özellikler Teorisi.....	4
2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	5
2.1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	5
2.1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	6
2.1.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	7

2.1.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	7
2.1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri	8
2.1.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	8
2.1.1.3.2. Robert House'un Yol-Amaç Teorisi.....	9
2.1.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	10
2.1.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	10
2.1.1.3.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	10
2.1.1.3.6. Karizmatik Liderlik.....	11
2.1.1.3.7. Etik Liderlik	11
2.2.. Yıkıcı Liderlik.....	12
2.2.1. Yıkıcı Liderlik Türleri.....	14
2.2.2. Yıkıcı Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler.....	16
2.2.3. Yıkıcı Liderliğin Önlenmesi.....	17
2.3. Örgütsel Sessizlik	18
2.3.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	18
2.3.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları.....	19
2.3.3. Örgütsel Sessizlik Sonuçları.....	21
2.4. İlgili Araştırmalar	22
2.4.1. Yıkıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	22
2.4.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	25

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	31
3.2. Evren ve Örneklem	31
3.3. Veri Toplama Araçları	32

3.4. Veri Toplama Süreci	33
3.5. Veri Analizi.....	33

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	35
4.1.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Yönelik Yıkıcı Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular.....	35
4.1.2. Öğretmenlerin Yıkıcı Liderlik Algılarının Bağımsız Değişkenlerle İlişkinine İlişkin Bulgular.....	39
4.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Bulgular	49
4.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Bağımsız Değişkenlerle İlişkinine İlişkin Bulgular.....	52
4.1.5. Öğretmenlerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri İlişkinine İlişkin Bulgular.....	62

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	64
5.2. Öneriler.....	74
5.2.1.Uygulamaya Dönük Öneriler	74
5.2.2. Araştırmaya Dönük Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	76
EKLER	98
Ek-1 Kişisel Bilgi Formu Demografik Bilgiler	98
Ek-2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği	100
Ek-3 Yıkıcı Liderlik Ölçeği	101

Ek-4 Yıkıcı Liderlik Ölçek İzni	102
Ek-5 Örgütsel Sessizlik Ölçek İzni	103
Ek-6 Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etiği Kurulu Onayı	104
Ek-7 MEB Araştırma Uygulama İzni	105
BİLDİRİM.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	107
İNTİHAL RAPORU.....	108



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarında Boyutlara Karşılık Gelen Liderlik Tanımlamaları ve Davranış Tarzları	6
Tablo 2 Fiedler'ın Liderlik Tarzları	9
Tablo 3 Yıkıcı Liderlik Tanımları.....	12
Tablo 4 Yıkıcı Liderlik Türleri	14
Tablo 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Verileri	31
Tablo 6 Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	32
Tablo 7 Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi.....	33
Tablo 8 Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerleri.....	35
Tablo 9 Aşırı Otoriterlik Faktörüne İlişkin Değerler	36
Tablo 10 Liderlik İçin Yetkin Olmamak Faktörüne İlişkin Değerler	37
Tablo 11 Etik Dışı Davranış Faktörüne İlişkin Değerler	37
Tablo 12 Teknoloji ve Değişime Direnmek Faktörüne İlişkin Değerler	38
Tablo 13 Astlara Karşı Duyarsızlık Faktörüne İlişkin Değerler	38
Tablo 14 Adam Kayırma Faktörüne İlişkin Değerler	39
Tablo 15 Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	39
Tablo 16 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	41
Tablo 17 Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	42
Tablo 18 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	43
Tablo 19 Kademe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	44
Tablo 20 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	45
Tablo 21 Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	46

Tablo 22 Şuan ki Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	47
Tablo 23 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktörlerine ilişkin Tanımlayıcı Değerleri	49
Tablo 24 Okul Ortamı Faktörüne İlişkin Değerler	50
Tablo 25 Duygu Alt Faktörüne İlişkin Değerler	50
Tablo 26 Sessizliğin Kaynağı Faktörüne İlişkin Değerler	51
Tablo 27 Yönetici Faktörüne İlişkin Değerler	51
Tablo 28 İzolasyon Faktörüne İlişkin Değerler	52
Tablo 29 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	53
Tablo 30 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	54
Tablo 31 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	55
Tablo 32 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	56
Tablo 33 Kademe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	57
Tablo 34 Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	57
Tablo 35 Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	59
Tablo 36 Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	59
Tablo 37 Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki İlişki	62
Tablo 38 Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Yapıyı Harekete Geçirme ve Bireye İlgili Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	5
Şekil 2 Blake Mouton'un Yönetsel Diyagramı	7



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde tez konusu olarak ele alınan problem doğrultusunda ve ilgili alan yazın temelinde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Günümüz eğitim sisteminde liderlik, öğrencilerin başarısı ve öğretmenlerin memnuniyeti açısından belirleyici bir faktördür. Ancak, liderlik sadece pozitif sonuçları teşvik etmekle kalmayabilir, aynı zamanda olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Bu bağlamda, yıkıcı liderlik kavramı önem kazanmaktadır. Yıkıcı liderlik, liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir dizi davranış sergilemesini tanımlar ve bu davranışlar, örgütsel sessizliğin kökenlerini oluşturabilir. Okullar, öğrenci yetiştirmenin yanı sıra öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek ve pozitif bir öğrenme ortamı sağlamak için önemlidir. Ancak, “Yıkıcı liderlik öğretmenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerini nasıl etkileyebilir?” sorusu, öğretmenlerin çalışma koşulları, duygusal refahları ve iletişimleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Bu etkileşimin örgüt içine nasıl yansıdığını anlamak için temel sağlayabilir.

Yöneticilerin yıkıcı yönetsel davranışlarının öğretmenlerin örgütsel davranışlarıyla ilgili çeşitli sonuçları vardır. Yıkıcı liderliğin çalışma ortamlarındaki deneyimlere bağlı olarak *tükenmişlik düzeyi* (Akman, 2016; Çetinkaya ve Ordu, 2017; Yılmaz ve Bakan, 2019; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016; Kıyıkçı ve Sezici, 2017; Uzunbacak vd., 2019; Bolat vd.2017), *örgütsel sinizm* (Demirel,2015; Küçük, 2020; Erdem, 2021), *örgütsel sessizlik* (Demirtaş ve Küçük, 2019; Turhan, 2020; Kaya vd.,2021)vb. kavramları etkilediği ve pozitif yönlü ilişkili olduğu ve en fazla *örgütsel bağlılık* (İlhan ve Çelebi 2021; Kahveci vd.,2019, Çankaya ve Çiftçi, 2020; Eriş ve Arun, 2020; Yalçınsoy ve Işık, 2018) ile olan ilişkisinin araştırıldığı görülür (Arıbaş, 2021; Akbulut ve Yavuz, 2022). Bununla beraber *psikolojik sermaye* (Bahadır, 2020; Karadağ ve Dulay, 2021; Zenginoğlu, 2021), *işe adanmışlık* (Coşkuner ve Şentürk, 2017), *örgütsel vatandaşlık* (Acaray, 2020), *öz yeterlilik* (İmamoğlu vd., 2020), *motivasyon* (İskit, 2019; Arıcı, 2021), *iş gören performansı ve iş tatmini* (Işık ve Kızıltuğ, 2022), *örgütsel mutluluk ve iş performansı* (Alper Ay, 2022), *örgütsel sağlık* (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), *çalışan sağlığı*

(Aktürk ve Demirbağ, 2022), *örgütsel esneklik* (Fayganoğlu vd., 2022), *iş özerkliği* (Yağıcı ve Aydın Küçük, 2022), *örgütsel özdeşleşme* (Baş, 2019) gibi örgütsel değişkenleri etkilediğini ve negatif yönlü ilişkili olduğunu ele alan çalışmalar da bulunmaktadır.

Bu çalışma, eğitim liderlerine daha iyi bir anlayış sunarak daha etkili liderlik becerileri geliştirmeleri, olumsuz liderlik davranışlarını azaltmaları ve eğitim ortamlarını daha olumlu hale getirme potansiyeline sahiptir. Eğitim liderlerinin ve öğretmenlerin daha açık iletişim kurmalarına olanak sağlama fırsatı sunabilir.

1.2 Problem Cümlesi

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevaplar aranmıştır;

1. Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışı ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışı öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyetine, yaşına, okul kademesine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, medeni durumuna, sendika üyeliği durumuna, yöneticiyle çalışılan süreye, görev yapılan ilçeye) göre bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine (cinsiyetine, yaşına, okul kademesine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, medeni durumuna, sendika üyeliği durumuna, yöneticiyle çalışılan süreye, görev yapılan ilçeye) göre bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, okul dinamiklerindeki kritik etkileşimleri ortaya koyma potansiyeline sahiptir. Liderlik tarzının, özellikle yıkıcı liderlik unsurlarının öğretmenlerin sessizliğine nasıl katkıda bulunduğunu anlamak, örgüt kültürünü olumsuz etkileyen faktörleri tanımlamak,

konuyla ilgili teorik çerçevelerin daha da geliştirilmesine ve anlaşılmasına katkıda bulunmak ve bu dinamikleri iyileştirmek adına stratejiler geliştirmek açısından özgün bir öneme sahiptir. Ayrıca, elde edilecek sonuçlar ışığında okul müdürlerine liderlik pratiğini geliştirmek ve okulda daha etkili iletişim ortamları oluşturmak için değerli bir temel sağlar.

1.4 Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları)

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının araştırmanın amacına uygun olduğu, anketi dolduran öğretmenlerin sorulara doğru ve içten yanıt verdikleri, araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma ölçekle veri elde etmenin sınırlılıklarını içermektedir. Veriler, 2023-2024 Eğitim-Öğretim yılı aralığında Antalya iline bağlı ilçelerde görev yapan 102 ilkokul öğretmeni ve 138 ortaokul öğretmeninden elde edilen verilerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan kavramlarla ilgili temel bilgiler ve teoriler hakkında alan yazın taraması sonucu ulaşılan bilgilere ve yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişte ve günümüzde liderliği açıklamak için birçok teori veya yaklaşımın geliştirildiği görülür. Bu teoriler liderliğin ne olduğunu, liderlerin özelliklerinin neler olduğunu, nasıl doğduklarını, nasıl hareket ettiklerini, takipçilerini nasıl etkilediklerini açıklar ve gösterir. Bu bölümde geleneksel liderlik teorileri (özellikler, davranışsal, durumsal) ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

1930'dan 1940 yılına kadar liderlerin karakteristik yaklaşımları üzerine yapılan araştırmalarda çeşitli kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davrandıkları gösterilerek eksiklikleri fark edilmiştir. Bunun üzerine 1940'dan 1960'a kadar liderlerin davranışsal yaklaşımları üzerine araştırmalar yapılmıştır. 1960'dan 1980'e kadar liderliği durumsal taleplere ve liderin bu taleplere yanıt olarak yaptığı eylemlere bağlayan görüşlere odaklanılmıştır.

2.1.1.1. Özellikler Teorisi

Bilinen en eski (1930-1940) teorilerden biri olan Özellikler Teorisi, liderliğin lider özellikleriyle ilişkisi olduğunu iddia etmektedir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Ergun Özler, 2013). Bu teoriye göre liderin etkinliği, sahip olduğu özel yetenekler ve özelliklerine dayanmaktadır. Ayrıca, liderin kişilik özellikleri sadece onun benzersiz olmasını değil, aynı zamanda nasıl bir liderlik tarzı sergileyeceğini de belirler (Akşit, 2010). Kurum yöneticilerinin başarılı olabilmeleri, liderlik yeteneklerine ne derece sahip olabildiklerine bağlıdır. Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zekâ ve geniş bir kavrama kabiliyeti, irade, dayanıklılık, sebat, genel kültür, uzağı görme, plan ve program yapma ve

yaptırma, insanları motive edebilme, işleri uyumlaştırma ve amaca yöneltme, kurumun faaliyet alanıyla ilgili teknik bilgiler bu özelliklerin en önemlileri sayılabilir (Akt., Aktan vd., 2014). Yalnızca özellikler üzerinden yapılan bu değerlendirme yetersiz kalmaktadır.

2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

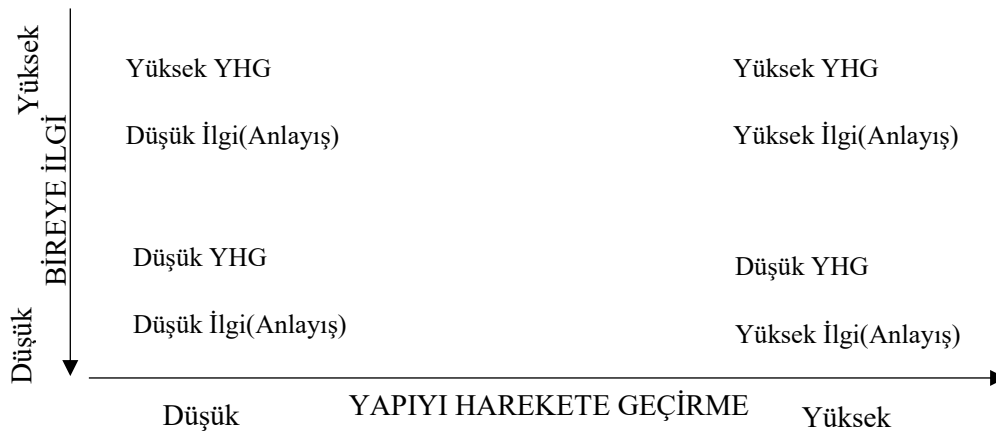
Lider davranışına odaklanan bu teori, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, Likert'in sistem 4 modeli olmak üzere dört temel çalışmadan oluşmaktadır.

2.1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Lider davranışına odaklanan çalışmalardan ilki olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” oluşturularak bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ana kategoriye ayrıldığı gözlemlenerek “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak adlandırılmıştır (Akt., Akşit, 2010). Yapıyı hareket geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya yönelik örgütlenmesini içeren faaliyetleri kapsar (Aktan vd., 2014; Akşit, 2010). Bireye ilgi ise; liderin izleyicileriyle olan ilişkilerinde dostluk, saygı, karşılıklı güven, cana yakınlık ve onların duygularıyla ilgilenme gibi davranışlarını kapsar (Aslan, 2013). Her iki boyut bağımsız olarak ele alındığında Şekil 2’de gösterilen dört farklı işlevsel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1

Yapıyı Harekete Geçirme ve Bireye İlgi Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi



2.1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Bir diğer lider davranışına odaklanan çalışma olan Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Ohio State Üniversitesi araştırmalarıyla hem sonuç hem boyut bakımından benzerlik göstermektedir (Akt., Aslan, 2013). Ohio State Üniversitesindeki boyutlara karşılık gelen liderlik tanımlamaları ve davranış tarzları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarında Boyutlara Karşılık Gelen Liderlik Tanımlamaları ve Davranış Tarzları

Araştırmalar	İş Odaklı Liderlik	İnsan Odaklı Liderlik
<i>Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</i>	Yapıyı harekete geçirme boyutu	Bireye ilgi (anlayış) boyutu
<i>Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</i>	İş- merkezli otoriter boyutu	Çalışan merkezli-demokratik boyutu

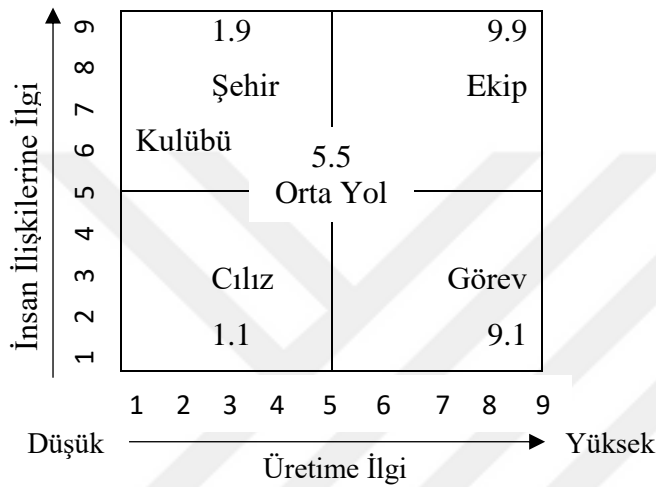
Bu çalışma, iki tür liderlik davranışı olduğunu göstermiştir. İş odaklı ve insan odaklı bir yönetim davranışdır. İş liderleri, çalışmalarının takipçileri tarafından yapılmasına önem verir ve bu nedenle onları dikkatle izler ve gerektiğinde cezalandırır. İnsan odaklı liderler ise takipçilerini güçlendirerek gelişimlerini desteklemeye çalışırlar (Ergun Özler, 2013).

2.1.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bir diğer lider davranışına odaklanan çalışma olan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen diyagram modeli de önderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur (Şekil 2, Can vd., 2011, s.294).

Şekil 2

Blake Mouton'un Yönetimsel Diyagramı



Diyagramda liderlerin insan odaklılık ve üretim odaklılık seviyelerini gösteren temelde beş liderlik tipi belirlenmiştir: Cıvız Liderlik: Temel işleri yapmak için minimum çaba harcanır. Şehir Kulübü Liderliği: İnsan ilişkilerine odaklanırken üretime az ilgi gösterilir. Görev Liderliği: Yüksek verimlilik için otoriter, insan ilişkilerine az ilgi gösterilir. Orta Yolcu Liderlik: İş ve morale dengeli ilgi gösterilerek uzlaştırılır. Ekip Çalışması Liderliği: Karşılıklı güven ve bağımlılıkla yüksek verim sağlanır. Araştırma, ekip çalışması liderliğinin en etkili olduğunu, bu yaklaşımın iş performansını ve çalışan bağlılığını artırdığını belirtmiştir (Can vd., 2011).

2.1.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Bir diğer lider davranışına odaklanan çalışma olan Likert'in Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü Yöneticisi Rensis Likert tarafından, Michigan Üniversitesi'ne benzeyen araştırma sonuçlarını kitabında, Sistem Dört Modeli "System 4" şeklinde sunmuştur (Akt., Aslan 2013). Barutçugil'e göre (2014), bu model, liderlik felsefesi ile liderlik tipi arasındaki ilişkiyi ve performans ve iş tatminini artırma potansiyellerini

netleştirmek için çalışanlara karşı farklı davranış biçimlerine sahip dört farklı yönetici tipi sunmaktadır: Sömürücü Otoriter Yönetim: Tüm kararları yöneticiler alır, yöneticilerin çalışanlara güvenleri azdır. Babacan Otoriter Yönetim: Yöneticiler kararları alırken, çalışanlara bir miktar esneklik tanır. Danışmalı Yönetim: Yöneticiler, astların fikirlerine danışır ve karar verme sürecinde onlara özgürlük tanır. Katılmalı Yönetim: Tüm çalışanlar karar sürecine katılır ve kararlar örgütsel olarak yayılır (Can vd., 2011).

2.1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

En iyi liderlik stilinin duruma ve koşullara bağlı olarak değiştiğini belirten durumsal liderlik teorileri Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli, Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi olmak üzere dört temel çalışmanın yanı sıra dönüşümcü, karizmatik, babacan ve etik liderlik olmak üzere çağdaş durumsal liderlik teorilerinden oluşmaktadır.

2.1.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

En iyi liderlik stilinin duruma ve koşullara bağlı olarak değiştiğini belirten çalışmalardan ilki olan Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, liderlik ve üye ilişkilerinin etkisini, kuruluşlar içindeki görev yapılarının durumunu ve liderlerin hiyerarşik statüleri aracılığıyla liderlik davranışı ve iş başarısı üzerinde aldıkları resmi otorite ilişkilerindeki çeşitli değişiklikleri analiz eden bir model geliştirmiştir.

Fiedler, modelinde yönetici davranış modellerini bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ele alır. Bu nedenle, Fiedler iki temel liderlik tarzını birbirinden ayırarak (görev odaklı ve insan odaklı) liderlik etkinliğinin üç ana faktöre bağlı olduğunu savunmuştur: lider-üst ilişkileri, görevin yapısı ve mevki gücü (Akt., Aktan vd., 2014).

Lider-üst ilişkileri, liderin astlarıyla ilişkisini ve bağlılığını yansıtır. İyi ilişkiler olumlu, zayıf ilişkiler olumsuz bir ortam oluşturur. Görevin yapısı, işin ne kadar önceden belirlenmiş olduğuyla ilgilidir. Planlı işler olumlu, plansız işler olumsuz bir ortam yaratır. Mevkiden kaynaklanan güç, liderin sahip olduğu yetkileri ifade eder. Daha fazla yetki olumlu, az yetki olumsuz bir ortam yaratır (Akt., Aktan vd., 2014) (Tablo 2).

Tablo 2

Fiedler'in Liderlik Tarzları

Lider-Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Planlanmış		Plansız		Planlanmış		Plansız	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Durumsal modern yaklaşımda liderle birlikte; iş özellikleri, çevresel faktörler, liderin takipçilerinin nitelikleri ve olgunluğu dikkate alınır. Bu durumlara uygun olarak hedeflerinize ulaşmada kolaylık sağlayan, değişime uyum sağlayan bir liderlik tarzı geliştirmek daha doğru ve etkili olacaktır (Barutçugil, 2014).

2.1.1.3.2. Robert House'un Yol-Amaç Teorisi

En iyi liderlik stilinin duruma ve koşullara bağlı olarak değiştiğini belirten bir diğer çalışma olan Yol-Amaç Teorisi, Ohio modelini geliştiren Robert House tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, insan davranışını etkileyen iki faktör vardır. Bireyin belirli eylemlerin belirli sonuçlara yol açacağına dair inancı (beklentisi) ve bu sonuçlara verilen değer (değerlik). Bu teoriye göre, grup üyeleri (takipçiler) liderler tarafından iki şekilde motive edilebilir. Bu; liderin takipçilerinin beklentilerini ne ölçüde etkilediği (yol) ve liderin takipçilerinin beklentilerini ne ölçüde etkilediği (amaç) dir (Akt. Ergun Özler, 2013).

2.1.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

En iyi liderlik stiline duruma ve koşullara bağlı olarak değiştiğini belirten bir diğer çalışma olan Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli Etkili yönetsel karar vermeye odaklanması nedeniyle "karar ağacı modeli" olarak bilinir ve aynı zamanda lider katılım teorisi veya kuralcı liderlik teorisi olarak da adlandırılır. (Akt., Aslan, 2013). Modele göre dört çeşit karar verme biçimi vardır: (Akt., Ergun Özler, 2013): Otokratik-1: Lider tek başına karar verir, dış görüş almaz. Otokratik-2: Lider, astlarından bilgi ister ancak son kararı yine kendisi verir. Danışmacı-1: Lider, astların fikirlerini alır ama son kararı kendisi verir. Danışmacı-2: Astların grup olarak fikirleri alındıktan sonra lider kararını verir. Grup-1: Astlarla bire bir tartışılır ve ortak bir karar alınır. Grup-2: Lider, tüm astlarıyla demokratik bir şekilde karar alır. Yetki Devreden: Lider, sorumluluğu astlara devreder ve sonucu bildirmelerini ister.

2.1.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik modelini temel alarak bir teori oluşturmuştur. Bu teori, liderlikte durumsal faktörlerin yanı sıra izleyicinin olgunluğunun da önemli olduğunu vurgular. İzleyicinin olgunluğunu etkileyen faktörler arasında uzmanlık, yaşantı, yeterlik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık seviyesi, lideri nasıl algıladığı ve liderden ne beklediği gibi kriterler bulunmaktadır (Akt., Aktan vd., 2014). Liderler, çalışanlarının olgunluğuna bağlı olarak insan odaklı (ilişki davranışları) ve iş odaklı (görev davranışları) farklı tarzları birleştirerek farklı tarzlar uygularlar. Söyleme, satma, paylaşma ve devretme olmak üzere dört stil altında sırasıyla öğretmen, koç, akıl hocası (mentor) ve kaynak rolünü oynarlar ve uygun davranış sergilerler. İzleyici tepkisine ve olgunluk seviyeleri arasındaki geçişlere bağlı olarak stilleri çan eğrisi boyunca ileri geri değiştirirler. Bu doğrudan yaklaşımın bir zayıflığı, çalışanın dışındaki özel durumları dikkate almamasıdır (Barutçugil, 2014).

2.1.1.3.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Burns'ün 1978 tarihli Liderlik kitabında bahsedilmiştir. Daha sonra Bass (1985) tarafından kuramsallaştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderler, örgütleri için bir vizyon ve hedefler oluşturur, tüm çalışanları değişim isteklerini en üst düzeye çıkarmak için motive eder, çalışanları bu vizyon ve hedeflere doğru harekete geçirir. (Akt., Ertürk vd., 2014).

Dönüşümcü liderliğin dört ana özelliği şunlardır (Akt., Ergun Özler, 2013): İdeal Etki: Liderin saygı duyulan ve takdir edilen bir model olması, etik ve ahlaki değerleri kapsar. İlham Verici Motivasyon: Lider, takipçilerini meydan okuyan ve motive eden bir tutum sergiler. Zihinsel Canlandırma: Lider, varsayımları sorgular ve yenilikçi yaklaşımlar teşvik eder. Bireysel İlgi: Lider, takipçilerinin bireysel gelişimine ilgi gösterir.

2.1.1.3.6. Karizmatik Liderlik

Karizma, çekicilik dediğimiz şeydir. Bir kişinin karizması başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik bir lider, kendisini karizmatik yapan nitelikleri başkalarının onlardan istediği şekilde davranmak için kullanan kişidir. Karizmatik bir lider, takipçilerini en iyi performanslarına yönlendirebilir (Koçel, 2001). Karizmatik otorite, insanlar bir kişinin özel niteliklerine saygı duyduğunda ve o kişiye bu nitelikleri kullanma hakkı verdiğinde ortaya çıkar. Geleneksel otorite; insanların geçmişin gelenek ve göreneklerine saygı duyması ve bu geleneksel değerlerin sembolü olan ve ifade edenlerin otoritesini tanınmasıyla ortaya çıkar. Bürokratik veya rasyonel yasal otorite, insanlar otoriteyi kullanmak için resmi kurallar ve prosedürler uyguladığında ortaya çıkar. Bu üç kamu otoritesi türünün her biri modern organizasyonlarda bulunabilir (Akt., Aytaç, 2014).

2.1.1.3.7. Etik Liderlik

Örgütsel bağlamda etik liderlik; etik değerlere sahip olan ve bu değerleri takipçileriyle paylaşılan bir liderdir. Dürüstlük, şeffaflık, sorumluluk ve adalet gibi değerlere dayanarak kararlar alır ve bu değerleri örgüt içinde teşvik eder. Bu tür liderler, sadece bireysel çıkarılara değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel değerlere de önem verirler. Turhan'ın (2007) belirttiği üzere, etik liderliğin on temel özelliği şunlardır: Değerleri ve etik bilinci oluşturma: Etik liderler, ortak değerleri ve etik standartları sürekli olarak vurgular. İnsanlara sorumluluk verme: Etik liderler, bireylerin etik değerlere uygun davranmalarını teşvik eder. Başkalarına örnek olma: Liderlerin davranışları, diğerlerinin de etik olmasını teşvik eder. Değerler çerçevesinde karar verme: Liderler, karar alırken etik değerleri göz önünde bulundurur. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına dikkat: Etik liderler, kuralların ve değerlerin etikle uyumlu olduğundan emin olur. Değerler ve etik konusunda eğitim: Liderler, doğru inançları etik davranışlara dönüştürmek için eğitim verir. Algılara dikkat: Liderler, çevrelerindeki insanların duygularını ve tepkilerini dikkate alır. Değişime odaklanma: Etik liderler, küçük

iyileştirmelerle sürekli etik değerlere uyum sağlar. Etik değerlere sahip insanları işe alma: Liderler, etik değerlere uygun bireylerle çalışmayı tercih eder. İnisiyatif almayı teşvik: Liderler, bireyleri etik konularda aktif olmaya teşvik eder.

Liderin her zaman her durumda iyi, olumlu, pozitif davranışları olmadığı gibi kötü, olumsuz, negatif davranışları da olmaz. Bu noktada liderliğin hangi davranışlarının örgütün amacına ulaşmasını engelleyen, negatif yönde etkilenmesine sebep olan davranışların ve liderlik tiplerinin farkına vararak bilinçlenmesi, çeşitli önlemler alınması önemlidir.

2.2. Yıkıcı Liderlik

Liderlik üzerine yazılan birçok kaynağın varsaydığı şekilde liderliğin vermiş olduğu gücü ve yetkiyi olumlu tarzda kullanan yapıcı, iyi liderler dışında güç ve yetkiyi olumsuz yönde kullanan, örgütün amacına ulaşmasında insanları motive edemeyip eyleme geçiremeyen yıkıcı, kötü liderler de bulunmaktadır.

Yıkıcı liderliğin çeşitli çalışmaları ve tanımları incelendiğinde, yıkıcı liderliğin tek bir tanımının olmadığı ortaya çıkar. Ortak bir tanımın olmaması, yıkıcı liderliğin sınırlarını ve kapsamını ifade etmeyi zorlaştırır (Uymaz, 2013, s.39).

Aralarında bazı farklılıklar olsa da Tablo 3’de verilen yıkıcı liderlik tanımları yapıcı olmayan lider davranışlarını ele almaktadır (Akt., Çelebi, 2019, s.20).

Tablo 2

Yıkıcı Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Kavram
<i>Conger</i>	1990	Liderliğin Karanlık Yanı
<i>Ashforth</i>	1994	Küçük Zorbalık
<i>Tepper</i>	2000	İstismarcı Yönetim
<i>Harris vd.,;</i>	2007	
<i>Hogan ve Hogan</i>	2001	Liderliğin Karanlık Yüzü
<i>Kellerman</i>	2004	Kötü Liderlik

Yazar	Yıl	Kavram
<i>Kelloway vd.</i>	2005	Zayıf Liderlik
<i>Paunonen vd.,;</i>	2006	
<i>Rosenthal ve Pittinsky;</i>	2006	Narsistik Liderler
<i>Hoffman vd.</i>	2013	
<i>Ferris vd.</i>	2007	Lider Zorbalığı
<i>Einarsen vd.</i>	2007	Yıkıcı Liderlik
<i>Lipman-Blumen;</i>	2005	Toksik Liderlik
<i>Goldman</i>	2011	
<i>Thoroughgood vd.</i>	2011	Caydırıcı Liderlik

Kaynak: Akt., Çelebi,2019, s.20

Barutçugil'e göre(2014), liderlik iyi olma tarafında aşırı kapsama gücü kadar kötü olma tarafında da dikkat çekici bir kapsama gücü barındırır. Liderlik, bu iki zıt tarafla, iyi ve kötü ile birlikte görülmeli ve değerlendirilmelidir.

Padilla vd., (2007) tarafından belirtildiğine göre, yıkıcı liderliğin beş ana özelliği şunlardır: Yıkıcı liderlik genellikle tamamen olumsuz değildir; iyi ve kötü sonuçlar bir arada bulunabilir. Bu liderlik türü, genellikle güç kullanımı, zorlama ve yanıltma gibi yöntemleri kullanarak kontrol sağlar. Yıkıcı liderlik bireysel ihtiyaçlara odaklanır ve geniş sosyal grupların ihtiyaçlarına daha az değer verir. Yıkıcı liderliğin sonuçları, bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkileyen ve örgüt hedeflerinden sapmaya neden olan sonuçlardır. Yıkıcı sonuçlar sadece liderin değil, aynı zamanda uyumlu takipçilerin ve uygun olmayan ortamların sonucudur.

2.2.1. Yıkıcı Liderlik Türleri

Farklı yazarlar tarafından yıkıcı liderlik türleri çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Tablo 4) (Çelebi, 2019). Bu türlerin bazıları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 3

Yıkıcı Liderlik Türleri

Yazar	Yıl	Yıkıcı Liderlik Türleri
<i>Ashforth, B.</i>	1994	<ul style="list-style-type: none">• Keyfiyet ve ego tatmini• Astları hor görme• Yeterince önemsememe• Çatışma çözmede zorlayıcı bir tarz• Girişimleri caydırma• Keyfi cezalandırma
<i>Kellerman, B.</i>	2007	<ul style="list-style-type: none">• Yetersiz liderlik• Bağnaz (sert) liderlik• Taşkın (ölçsüz) liderlik• Acımasız – kayıtsız (duyarsız) liderlik• Yozlaşmış liderlik• Umursamaz (dar görüşlü) liderlik• Şeytani (fena) liderlik
<i>Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A.</i>	2007	<ul style="list-style-type: none">• Zorba liderlik• Destekleyici- sadakatsiz liderlik• Raydan çıkmış liderlik
<i>Van de Vliert ve Einarsen</i>	2008	<ul style="list-style-type: none">• Despot liderlik• Kendini koruyan liderlik• Özerk liderlik
<i>Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., Einarsen, S.</i>	2010	<ul style="list-style-type: none">• Laizzes-faire liderlik• Zorba liderlik• Destekleyici- sadakatsiz liderlik• Raydan çıkmış liderlik
<i>Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M Magrin, M. E., Hasselhorn, H.M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. Theorell, T.</i>	2011	<ul style="list-style-type: none">• Despot liderlik• Kötücül liderlik• Bencil liderlik
<i>Uymaz</i>	2013	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı otoriterlik• Liderlik için yetkin olmamak• Etik dışı davranış• Teknoloji ve değişime direnmek• Astlara karşı duyarsızlık• Adam kayırma

Kaynak: Akt. Çelebi, 2019, s.20

Barutçugil, Kellerman'dan alıntı yaparak yedi farklı kötü liderlik tipini tanımlamaktadır. Bu yedi türden üçü etkisiz liderlikle, diğer dördü ise etikten uzak liderlikle ilişkilendirilir (Barutçugil, 2014). Yetersiz liderlik: Bu liderler, pratik, akademik ve duygusal zekâdan yoksundur ve işleri genellikle tamamlayamazlar. Yetkilerini paylaşmazlar ve değişimle başa çıkamazlar. Bağnaz (sert) liderlik: Değişime kapalı, yeni fikirlere kapalı ve sık sık inatçı tutumlar sergileyen liderlerdir. Taşkın (ölçüsüz) liderlik: Duygusal kontrol eksikliği gösteren liderlerdir. Aşırı tepkileri ve kontrolsüz davranışlarıyla çevresine zarar verebilirler. Acımasız – kayıtsız (duyarsız) liderlik: Ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve duygularını dikkate almayan, onları dinlemeyen ve duygusal bağ kuramayan liderlerdir. Yozlaşmış liderlik: Ahlaki değerlerden uzak, aldatıcı ve hırslı liderlerdir. Kişisel çıkarları genellikle toplumun ve takipçilerinin çıkarlarından önce gelir. Umursamaz (dar görüşlü) liderlik: Diğer insanların refahına kayıtsız kalan ve iletişim eksikliği gösteren liderlerdir. Bu liderler, diğerlerini izole edebilir ve bilgi eksikliği bahanesiyle sorumluluklarından kaçabilirler. Şeytani (fena) liderlik: Vahşi ve kötücül eylemlerde bulunan liderlerdir. İnsanlara bilinçli bir şekilde zarar veren ve gücünü kötülük için kullanan liderlerdir.

Einarsen vd. 'e göre (2007), kapsayıcı bir yıkıcı liderlik kavramının, hem astlara hem de kuruma yönelik yıkıcı davranışları hesaba katması gerektiğini vurgulayarak şu tanımlı yapmıştır: “Bir lider, amir veya yöneticinin, kurumun hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini ve/veya astların motivasyonunu, refahını veya iş tatminini baltalayarak ve/veya sabote ederek kurumun meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışları.” Liderliği yıkıcı bakımdan üç gruba ayırmışlardır: Zorba liderlik, astlara yönelik yıkıcı davranışlar, kuruma yönelik açıkça yıkıcı olmaksızın zayıflatıcı davranışlar. Raydan çıkmış liderlik, hem astlara hem de kuruma yönelik yıkıcı davranışlar. Destekleyici- sadakatsiz liderlik, astlara yönelik yapıcı, kuruma yönelik yıkıcı davranışlar.

Nyberg ve diğerleri (2011), yıkıcı liderliği üçe ayırmıştır: Otokratik liderlik, astlara yönelik emredici tavır, otokratik kararlar alma, kendi değerlerini ve görüşlerini başkalarına empoze etme vb. davranışlar. Kötü niyetli liderlik, astlara yönelik kötümser, dürüst olmayan, kolay öfkelenen, haksızlık karşısında intikam arayan, kindar vb. davranışlar. Benmerkezci liderlik, kendi çıkarlarının peşinde koşan, kişi veya gruplardan uzak duran, başkalarıyla birlikte çalışmayıp ayrı hareket eden vb. davranışlar.

Gündüz ve Dedekorkut, Van de Vliert ve Einarsen (2008) üzerinden liderliğin yıkıcılığını değerlendirirken iki anahtar faktör belirlemiştir: ast yönelimi ve lider kontrolü. Ast yönelimi, liderin astların taleplerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasıyla ilgilidir. Lider kontrolü ise, liderin sürece ne kadar müdahale ettiğini ve yön verdiğini ifade eder. Bu faktörlere göre yıkıcı liderliği üç başlık altında incelemiştir. Despot liderlik, ast yönelimi düşük, lider kontrolü yüksektir. Kendini koruyan liderlik, ast yönelimi düşük, lider kontrolü yüksektir, ancak despot liderlik kadar değil. Özerk liderlik, ast yönelimi ve lider kontrolü zayıftır, liderler astlarıyla aralarına mesafe koyarlar.

Van de Vliert ve Einarsen, (2008)'in yıkıcı liderliği üçe ayırmıştır. Despot liderlik, ast yönelimi düşük, lider kontrolü yüksektir. Kendini koruyan liderlik, ast yönelimi düşük, lider kontrolü yüksektir, ancak despot liderlik kadar değil. Özerk liderlik, ast yönelimi ve lider kontrolü zayıftır, liderler astlarıyla aralarına mesafe koyarlar.

Uymaz (2013), yıkıcı liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada yıkıcı liderliğin altı boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aşırı otoriterlik, lider organizasyondaki tüm kararları kendi görüşleri doğrultusunda tek başına alır (Bakan vd., 2020). Liderlik için yetkin olmamak boyutunda, liderin eksik yetkinlikleri nedeniyle örgüt vizyonunu belirleyememe, yanlış hedefler koyma, strateji eksikliği gibi sorunlar yaşanır (Uymaz 2013). Etik dışı davranış boyutunda, ahlak yoksunu liderlik olarak da tanımlanan etik dışı liderlikte lider ve bazı yandaşlarının yalan, aldatma, hırsızlık gibi ahlaki olmayan liderlik davranışları, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, bencillik, şiddet-baskı-saldırganlık, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu gibi davranışlar sergileyebilirler (Tiyek ve Peker, 2015; Akt., Çelebi, 2019). Teknoloji ve değişime direnmek boyutunda, lider değişime ve yeni fikirlere direnç gösterir, bu da yıkıcı sonuçlara yol açabilir. (Kıyıkçı ve Sezici, 2017). Astlara karşı duyarsızlık boyutunda, lider çalışanların sorunlarına duyarsızdır, bu da iş doyumunu ve verimliliği olumsuz etkiler. (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Adam kayırma boyutunda, sosyal ahlak esaslarına aykırı olarak birilerini kayırarak veya haksız yere yardım etmektir (Akt., Tiyek ve Peker, 2015).

2.2.2. Yıkıcı Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler

Zengin'in (2019, s.6.) Yapp (2016)'dan aktardığına göre içinde bulunduğumuz örgütte zehirli lider varsa şu unsurların da bulunduğunu belirtmektedir: toksik liderler için belirsizlik,

tehdit algısı, esnek olmayan değerler ve yönetim eksikliği gibi faktörlerin uygun bir ortam oluşturması, iletken çevre. Belirsizlik ortamında, toksik liderler hızlı kararlar alarak istikrar sağlama eğiliminde olması, kararsızlık. Toksik liderlerin insanların korkuyla tepki vermesini sağlayacak tehdit algıları yaratma eğiliminde olması, algılanan tehdit. Toksik liderlerin genellikle etik değerleri ve standartları göz ardı ettikleri, değerler ve standartlar. Toksik liderlerin gelişebildiği ortamlarda etkili bir yönetişimin eksik olması olarak tanımlanan, yönetişim yokluğu. Toksik liderliği kabullenip genellikle direnç göstermeyen pasif bir tavır sergileyen bu kişiler, conformers (uyum sağlayanlar). Toksik liderlerin davranışlarını benimseyerek kendi liderlik yolculuklarını hızlandırabilen, gizli anlaşmalar yapan daha proaktif takipçiler.

Padilla vd.,ne göre (2007) toksik üçgen, toksik veya zararlı liderlik ortaya çıkaran üç temel bileşenden oluşan bir kavramdır. Bu bileşenler şunlardır: Takipçiler: Pasif veya aktif şekilde toksik liderin davranışlarını kabul eden ve destekleyen bireylerden oluşan grup. Lider: Manipülatif, baskıcı veya yıkıcı liderlik özelliklerine sahip olan kişi. Sistem ve Çevre: Yüksek stres, eksik iletişim veya yanlış ödül-ceza mekanizmaları gibi faktörlerin hakim olduğu uygun olmayan bir organizasyonel yapı. Bu üç bileşenin bir araya gelmesi, toksik liderliğin ve zararlı etkilerininin daha güçlü ve yaygın bir şekilde ortaya çıkmasına yol açabilir.

2.2.3. Yıkıcı Liderliğin Önlenmesi

Başarılar kadar başarısızlıklara odaklanmak, iyi liderler kadar kötü liderlere, etik ve etkili liderler kadar etik olmayan ve etkisiz liderler üzerine odaklanmak, liderliği tüm yönleriyle anlamada ve liderlik gelişimi için dersler çıkarmada büyük yardımı olacaktır. Kötü liderliği düzeltme ve önleme konusunda ciddi olan herkesin dikkate alması gereken üç önemli önerme vardır:

- İnsan doğası kolayca değiştirilemez. Davranışlar değiştirilebilir ama insan doğası değişmez.
- Kötü partizanlık ve kötü liderlik birbiriyle bağlantılıdır ve birini durdurmadan diğerini durduramazsınız. Hava bittiğinde ateş söner.
- Farkında değilmişçesine davranmak kötü liderliği sonlandırmaz ya da hızını kesmez (Akbulut ve Yavuz, 2022).

Kellerman, insanların iyi liderleri ödüllendirme ve kötü olanları cezalandırma sorumluluğunu üstlenmedikleri sürece kötü liderliğin sonlandırılmayacağını vurgulayarak, kitabının son bölümünde kötü liderlere zayıf liderlere ve onların takipçilerine, kişisel becerilerini nasıl güçlendirebilecekleri ve hızlı bir şekilde etkili ve etik olmak için birlikte çalışabilecekleri konusunda önerilerde bulunuyor. (Barutçugil, 2014). Toksik liderlerin olumsuz etkilerini minimize etmek için iletişim sistemlerinin gözden geçirilmesi ve karar alma süreçlerinin uyumlu ve anlaşmazlık olmadan yürütülmesi gerekmektedir (Kırbaç, 2013). Toksik liderler, kendilerini genellikle zararsız olarak görürler ve bu nedenle onların performansları ve davranışları objektif bir şekilde değerlendirilmelidir (Zengin, 2019). Eğer yöneticiler, olumsuz davranışları için özür dileyerek pişmanlık gösterirse, bu istismarcı liderliğin negatif etkilerini azaltabilir (Köksal ve Gürsoy, 2020).

2.3. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramsal olarak ilk defa 1970 yılında Hirschmann tarafından kullanılmıştır. Fettahlıoğlu'na göre (2021), çalışanların çalışmalarını ve ait oldukları kuruluşları iyileştirmelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyacak konularda fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini bilinçli olarak kendilerinde tutmasıdır. Bu sebeple örgütsel sessizlik, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir eylem olarak değerlendirilmektedir.

2.3.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizliği açıklayan abilene paradoksu, bekleyiş teorisi, bilişsel çelişki, fayda-maliyet teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma teorisi genel kabul gören teorilerdendir.

- Vroom Bekleyiş Teorisi: Beklenti ve Planlı Davranış Teorisi'ne göre, insanlar bir eylemin istenen bir sonucu doğurmasını veya istenmeyen bir sonucu önlemesini beklediklerinde olumlu bir tutuma sahip olurlar ve bireyin o eylemin olumlu sonucuna ilişkin beklentisi daha yüksektir. Bir fikir beyanının olumlu bir şekilde değerlendirilmesi de bu olasılığı artırır.

- Fayda-Maliyet Teorisi: Bir çalışanın söylediklerinin örgüt için önemli olup olmadığına bakılmaksızın, çalışanlar kendilerine nasıl kazanç(fayda) sağlayacağını ve onlara nasıl zarar vereceğini iç görüsel olarak analiz ederek nasıl davranacaklarını ayarlamaktadır (Miliken vd. 2003, s.1453).

• Sessizlik Sarmalı Teorisi: Noelle-Noumann'a göre sessizlik sarmalı, insanların temsil ettikleri fikirlerin gözden düştüğünü, yani fikirlerine yönelik kamuoyu desteğinin bulunmadığını fark ettiklerinde yaşadıkları şeydir.

• Kendini Uyarlama Teorisi: Kendini duruma uyarlama düzeyi yüksek olan insanlar, içinde buldukları durumu okurlar, şartların gerektirdiği kişi şekline girerek bu şekli kendi eylemlerinde rehber olarak kullanırlar (Akt., Uçar, 2016).

• Abilene Paradoksu: Jerry B. Harvey tarafından 1974'te sunulmuş ve grup karar verme süreçlerindeki örgütsel çelişkileri ve buna bağlı işlev bozukluklarını açıklamak için kullanılan bir referanstır. Öyküde, aile üyeleri bir yolculuğa gitmeye karar verdiklerinde, herkes aslında gitmek istemediği halde gitmeyi kabul eder. Sonrasında ise bu kararın yanlış olduğu konusunda birbirlerini suçlarlar. Harvey'e göre, Abilene Paradoksu örgütlerin amacına ters düşerek istediği hedeflere ulaşamamasına neden olur. Bu çatışma, örgüt içinde derinleşir ve olumsuz sonuçlara yol açar (Akt. Yüksel, 2017).

• Biliřsel Çeliřki: Bireyler, önemli bir karar vermeden veya bir adım atmadan önce genellikle iki veya daha fazla sečenek arasında çatışır (Odabaşı, 1983). Bu çatışma durumu bilişsel çelişki olarak adlandırılır.

2.3.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda farklı boyutlar ve sınıflandırmalar öne çıkmıştır. Pinder ve Harlos (2001) iki ana sessizlik boyutunu vurgularken, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) bu sayıyı üçe çıkarmıştır: kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik. Öztürk (2019) bu üç boyutu "3K" olarak adlandırmıştır. Knoll ve Dick (2012) ise fırsatçı sessizliği ekleyerek dördüncü bir boyutu tanımlamışlardır.

• Fırsatçı sessizlik, kişisel kazanç için bilgiyi saklama ve aynı zamanda diğerlerine zarar verebilme potansiyelini içerir (Çavuşoğlu ve Köse, 2019).

• Boyun Eğmeye Dayalı (Kabullenici) Sessizlik: Bu durum öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında bir ilişkinin varlığının göstergesi olabilmektedir (Çakıcı, 2008). Sessiz davranış sergileyen çalışanlar içinde buldukları durumu kabullenir, az konuşur ve değiştirmeye çalışmazlar. Bu durumun nedeni, düşüncelerinin ve bilgilerinin hiçbir işe yaramadığına inanmalarıdır (Akt., şahin, 2020).

• Korunma Amaçlı Sessizlik: Çalışanlara dış çevreden gelebilecek tehlike veya tepki korkusu nedeniyle bilgi, fikir ve görüşlerini saklaması olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 2019).

Korunmacı veya savunmacı olarak adlandırılan sessizlik türünde çalışan, bir görüş belirtmesi durumunda doğabilecek olumsuz neticelerden kaçınmak için savunma olarak sessiz kalmayı seçer (Akt., Şahin, 2020).

- **Koruma Amaçlı Sessizlik:** Çalışanlar, bir örgüt veya bireyin yararına olacak her durum karşısında bilgi ve fikirleri susturmak yerine, diğer kişi ve kuruluşların yararına sessiz kalmayı tercih eder (Çakıcı, 2010). Bir iş arkadaşını veya kuruluşu korumaya yönelik kişisel sessizliği temsil eden korunmacı sessizlik davranışı ile savunmacı/korunmacı sessizlik davranışı arasındaki fark korku değil, bir örgüte veya iş arkadaşına zarar gelmesini önlemektir (Üçok ve Torun, 2015).

Yazında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; bireysel, yönetsel, örgütsel ve kültürel (sosyal) faktörlerle de açıklanmaya çalışılmaktadır. Üler ve Erdoğan'a (2021) göre sessizlik nedenlerinin faktörleri şu şekilde açıklanmıştır:

- **Fettahlıoğlu'na (2021) göre örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri ise;** iş görenlerin yöneticilerine güvenmemeleri, konuşmanın riskli görünmesi (izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı olur.), dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu bireysel boyutu oluşturur.

- **Yöneticilerin davranışları ve uygulamaları, çalışanların sessiz kalma veya konuşma tercihlerini etkiler.** Örneğin, yöneticilerin çalışanlardan olumsuz geri dönüt alma korkusu, yöneticilerin çalışanlara karşı önyargıları, yönetici kişilik yapıları ve yönetsel homojenlik (aile şirketleri) vb. belirtilebilir. Bu durum yönetsel boyutu oluşturur.

- **Şimşek ve Aktaş'a (2015) göre örgütsel sessizliğin örgütsel nedenleri ise;** yönetim biçimi, örgütsel iletişim yapısı, geri bildirim korkusu, adaletsizlik, değersiz hissetme, kontrol, üst yönetimin kültürel ve demografik özellikleri örgütsel sessizliğin örgütsel boyutunu oluşturur.

- **Kültürümüzün atasözlerinden bazıları susmayı kabul ettiğimiz durumlarda söylenen sözlerdir.** Örneğin; bile bile söylememek, nezaket için bilmiyor gibi yapmak veya abartılı bir şekilde soru sormak olarak addedilen "tecahül-i arif" kullanılmaktadır (Fettahlıoğlu, 2021, s. 51). Bu nedenle bir çalışanın toplumun değer yargılarına göre hareket etme eğilimi onu örgüt içinde susturabilmektedir. Toplumdaki güç farklılıkları da örgütsel sessizliği etkiler. Bu durum kültürel (sosyal) boyutu oluşturur.

Kahveci ve Demirtaş (2013)'a göre sessizlik nedenlerinin faktörleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda yöneticilerin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmemeleri, görüşlerini ifade ettikleri için çevrelerinden olumsuz tepki almaları, yöneticilerin öğretmenlerin yeni uygulamalar konusunda görüşlerini almaya açık olmamaları sessizliğin okul ortamı boyutunu oluşturur.

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda güç durumlarda susmayı tercih etmeleri, bazı konular hakkında konuşmaktan kaçınmaları, içsel memnuniyetsizlikleri sebebiyle endişe ve stres durumlarını etkilemesi sessizliğin duygu boyutunu oluşturur.

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda tüm olay ve durumlar hakkında görüş belirtmemeleri, bu durumun yöneticinin otoriter (baskıcı) davranışlarından kaynaklanması, okuldaki israf gibi bazı durumların öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engellemesi, okul yöneticilerinin adil davranmadıkları için öğretmenlerin görüşlerini açıklamamaları, öğretmenlerin bilgi ve deneyime dair eksiklik hissettikleri için duygularını belirtmemeleri sessizliğin kaynağı boyutunu oluşturur.

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda okul yöneticilerinin ben bilirim tavrı sergilemelerinden dolayı öğretmenlerin olumsuz etkilenmeleri, yönetici performansının düşüklüğü sebebiyle öğretmenlerin sorunları dile getirmemeleri, öğretmenlerin okul yöneticisine güven duymaması sebebiyle duygu ve düşüncelerini belirtmemeleri sessizliğin yönetici boyutunu oluşturur.

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda dışlanma endişesi yaşamaları, görüşlerini açıkladıkları zaman güvende olmayacaklarını hissetmeleri, sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istememeleri sebebiyle sessiz kalmayı seçmeleri sessizliğin izolasyon boyutunu oluşturur.

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Sonuçları

Örgütsel sessizlik sonuçları bakımından bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyut üzerinden incelenmiştir:

- Bireysel Sonuçlar: Üler ve Erdoğan'a göre (2021), Bir çalışan, kişisel yapısı gereği örgüt içinde sessiz kalmamayı seçerse, idari ya da örgütsel nedenlerle örgüt hakkında olumlu görüş sahibi olamamaktadır. Bundan dolayı idari nedenlerle sessiz kalmaya karar veren bir çalışan iş yerinde daha az verimli olur ve zamanla kariyer değişikliği fikri hâkim olur.

•Örgütsel Sonuçlar: Fikirlerini ve bilgilerini bir örgütten kasten saklamak, örgütsel çeşitliliği baltalayan ve gelişimini engelleyen durumlardan biridir. Örgütsel düzeyde sessizliği önlemek için hem çalışanlarda hem de yöneticilerde entelektüel kişilik özellikleri geliştirilmelidir. Çalışanlardan yönetsel yetersizlik olarak olumsuz geri bildirimler alındığında yöneticilerde nelerin daha iyi yapılabileceği düşüncesinin hâkim olduğu, örgüt içinde çalışan katılımıyla çok sesliliğin olduğu bir organizasyon sistemi kurmak gelişmeye ve ilerlemeye katkı sağlayacaktır (Üler ve Erdoğan, 2021, s.106-107).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan yıkıcı liderlik ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Yıkıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bahadır ve Kahveci (2020) ile Zenginoğlu (2021) araştırmaları, öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile toksik liderlik algıları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Karadağ ve Dulay (2021) çalışması, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel davranışlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Kara (2022) çalışmasına göre, toksik liderlik davranışları değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik gibi tutum ve davranışları etkilemektedir. Ancak, olumsuz ruhsal durumun bu etkileşimde belirleyici olmadığı bulunmuştur. Özetle, toksik liderlik organizasyonlar için önemli bir sorun olup, çalışanların ve öğretmenlerin psikolojik sağlığı ve örgütsel davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Kahveci ve diğerleri (2019), İlhan ve Çelebi (2021), okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerinin öğretmenin örgütsel bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Akman (2016) tarafından yapılan bir çalışma, öğretmenler arasında yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algılarının orta düzeyde olduğunu ve bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, Çetinkaya ve Ordu (2017) çalışması, öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına nadiren maruz kaldıklarını ve bu durumun genellikle duygusal tükenmişlikle ilişkilendirilmediğini belirtmiştir. Ancak Yılmaz ve Bakan (2019) ile Uzunbacak vd., (2019) çalışmaları, toksik liderlik algısının çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını ve liderlerin kötü davranışlarının bu tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Özgenel ve Canuyulası (2021) çalışmasına göre, ortaokul ve lisedeki öğretmenler, ilkokuldaki meslektaşlarına kıyasla okul müdürlerini daha yıkıcı lider olarak görmektedir. Ancak, öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdemlerine göre değişiklik göstermemiştir. Yıkıcı liderlik ile örgütsel stres arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Arıtman (2019) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, KKTC'deki ilkokul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları, öğretmenler, öğrenciler ve okullar üzerinde olumsuz etkilere sahip olmuştur. Bu yıkıcı davranışlar arasında manipülasyon, kayırmacılık, mobbing ve böl ve yönet gibi unsurlar bulunmaktadır. Arıtman, yıkıcı davranışların ortaya çıkmasında liderin özelliklerinin yeterli olmadığını, aynı zamanda takipçilerin ve bağlamın da önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.

Çetin ve Maral (2021) çalışmasında, okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarının genellikle düşük olduğu ancak bu davranışların okuldaki personel sayısı ve öğretmenlerin hizmet yılıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, yıkıcı liderlik alt boyutlarından olan "liderlik için yetkin olmamak" ve "adam kayırma" boyutlarının, algılanan örgütsel engelleri pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çetin (2019) ise yıkıcı liderlerin etik dışı davranışlarını incelemiştir. Sonuçlar, aşırı otoriter ve etik dışı liderlik davranışlarının kaynakların kötüye kullanılmasında ve yolsuzlukta etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, liderlerin astlara karşı duyarsız olmalarının da yolsuzluğa yol açtığı belirlenmiştir.

Bakır (2022) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı sergilediklerine dair bir algıları olmadığı ve bu öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kasalak ve Bilgin Aksu (2014) çalışmasında ise, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları incelenmiştir. Öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmak için çeşitli stratejiler benimsemiştir: kaçınma, sosyal destek, direnme ve çatışma. Bu stratejiler, toksik durumlarla baş etme yöntemleri olarak belirlenmiştir; örneğin, kaçınma stratejisi toksik bireylerle etkileşimi azaltmayı, sosyal destek ise durumu meslektaşlarla paylaşmayı içermektedir.

İlhan ve Çelebi (2021) araştırmasında, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Özellikle yöneticilerin değer bilmez olmalarının öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını azalttığı

belirtilmiştir. Kahveci, Bahadır, Karagül Kandemir (2019) çalışmasında ise öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük olduğu, fakat örgütsel bağlılıklarının bu algılarla negatif bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yalçınsoy ve Işık (2018) araştırmasında toksik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, ancak bu etkinin farklı boyutlarda değişkenlik gösterdiği belirtilmiştir. Güzelyurt (2020) çalışmasında özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının, özellikle gelir durumu daha düşük olan antrenörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Eriş ve Arun (2020) araştırmasında ise banka çalışanlarının algıları doğrultusunda, yöneticilerin toksik liderlik düzeyinin artmasıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir.

Tepe ve Yılmaz (2020) çalışmasında, öğretmenlerin okul iklimi algılarının olumlu olduğu, ancak toksik liderlik davranışlarının bu algıları negatif etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca, okul ikliminin büyük bir kısmının toksik liderliğin alt boyutlarıyla açıklandığına dikkat çekilmiştir.

Başar, Sığırı, Basım (2016) araştırmasında, karanlık liderliği oluşturan davranış temaları ve bu liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri detaylandırılmıştır. Tülemez ve Halis (2019) ise olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerini vurgulamışlardır. Işık ve Kızıltuğ (2022) çalışmasında, karanlık liderlik algısının çalışanların performansı ve iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Erdal Üngör (2021) ise karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş ve bazı boyutların iş tatminini negatif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Acaray (2019, 2020) çalışmalarında, istismarcı yönetici algısının çalışanların kişisel başarı hissi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Bolat vd., (2017) ve Seçkin (2021) ise istismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki etkilerini farklı perspektiflerden ele almışlardır. İmamoğlu, İnce, Latifoğlu (2020) ise istismarcı yönetimin çalışanların psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerindeki etkisini öz yeterlilik açısından incelemiştir. Coşkuner ve Şentürk (2017) dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerindeki etkilerini araştırmış; istismarcı liderlik davranışlarının duygusal ve fiziksel işe adanmışlık algısı üzerinde olumsuz etkiye sahipken dönüşümcü liderlik davranışlarının olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aktürk ve Demirbağ (2022) ise emniyet teşkilatı personelinin sağlık üzerindeki etkilerini incelemiş; üstler

tarafından uygulanan istismar edici davranışlarının astların iş stresi ve fiziksel sağlık ve mental sağlık sorunları arasında aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Yıkıcı liderlik üzerine yapılan bu araştırmalar liderlerin yıkıcı yönetsel davranışlarının engellenmesi gerektiğini göstermektedir. Yıkıcılığın önüne geçilerek okulun atmosferini, öğretmenlerin motivasyonunu, öğrenci başarısını ve okul kültürünü olumsuz etkisinden uzaklaştırmak gerekmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin yıkıcı liderliği üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Yıkıcı liderliğin okullarda iletişim, motivasyon, olumsuz okul kültürü, öğrenci başarısı üzerinde etkisi olabileceği dikkate alındığında okul müdürlerinin yıkıcılık belirtilerini tanınması ve liderlik tarzını değiştirmek için gerekli adımları atması gerekmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Sezgin Sezgin Nartgün ve Kartal’ın (2013) gerçekleştirdiği araştırma, öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin örgüte veya kendilerine fayda sağlamayacağına olan inançları ile taşınmalı eğitim yapan ortaokullarda örgütsel sessizliğin mevcut olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin belirli alt boyutları arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel yapı içerisinde kendi seslerini duyuramadıkları veya ifade edemedikleri durumların varlığını işaret etmektedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) araştırmasında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını incelemiştir. Kadın katılımcıların yöneticilere karşı daha sessiz kaldığı, 6-10 yıl kıdemli öğretmenlerin sessizliğin göstergelerini daha sık sergilediği tespit edilmiştir. Sağlam ve Yüksel (2015) çalışmasında ise, lise öğretmenleri ve yöneticilerinin sessizlik algılarının “orta” seviyede olduğu ve belirli hizmet sürelerine göre farklı sessizlik eğilimleri olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Karabağ Köse (2014) araştırmasında, dezavantajlı okullardaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve bağlılık seviyeleri incelenmiştir. Sonuç olarak, bu okullardaki öğretmenlerin sessizlik ve bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu ve bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ünlü vd., (2015) çalışmasında ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı orta seviyede bulunurken, sessizlik türleri farklı düzeylerde gözlemlenmiştir.

Aydın'ın (2016) çalışmasında, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç türlerinin, öğretmenlerin sessizlik düzeylerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Çakal (2016) ise öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımının, örgütsel sessizlik algısını azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Demirtaş vd., (2016) araştırmasında, okulların bürokratik yapısının örgütsel sessizlik ve sinizm ile ilişkili olduğunu, bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Dönmez (2016) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ile sessizlik arasında zayıf ve olumsuz bir ilişki olduğu; örgütsel sessizlik artarken örgütsel sosyalleşmenin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Önder (2017) ise örgütsel adalet ve bağlılığın, öğretmenlerin sessizlik algıları üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin meslek lisesi öğretmenlerinde daha belirgin olduğunu belirtmiştir.

Altınışik ve Sarpkaya'nın (2017) çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri genelde düşük bulunurken, korumacı sessizlikte yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik algısı cinsiyete ve yaşa göre değişiklik göstermezken; öğretmenlerin sessizlik düzeylerinde, sosyoekonomik durumu düşük ve orta düzeyde olan okullar arasında kabullenici ve korumacı sessizlik açısından değişiklik görülmüştür. Sardoğan'ın (2017) araştırmasında sessizliği etkileyen faktörler arasında eşitsizlik algısı ve iş kaygısı gibi örgütsel unsurlar öne çıkmıştır. Ayduğ vd., (2017) çalışmasında öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri arasında demokratik yönetimin zedelenmesi ve olumsuz okul atmosferini vurgulamıştır. Paşa ve Negiş Işık'ın (2017) çalışmasında okul müdürüne duyulan güvenin, örgütsel sessizliği azalttığı ve etik liderlik davranışlarının sessizliği olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Şahin ve Yalçın'ın (2017) araştırmasında ise öğretmenlerin savunma amaçlı ve kabul edilen sessizliği ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Uçar'ın (2017) çalışması, öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik seviyesinin “orta” olduğunu ve bu seviyenin çeşitli kişisel faktörlerle değişmediğini belirtmiştir. Çalışkan vd., (2018) araştırması, örgütsel sessizlik, güven ve kayırmacılık arasında direkt bir bağlantı olmadığını, fakat güvenin bu dinamikte aracı bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Gencer'in (2018) çalışması, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki güç oyunlarının sessizlik ve sosyalleşme algılarına etkisinin “orta” seviyede olduğunu göstermiştir. Özdemir ve Orhan'ın (2018) çalışması, Erzurum'daki öğretmenler arasında örgütsel sessizlik ve sinizm arasında belirgin bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Moçoşoğlu ve Kaya (2018) Şanlıurfa'daki okul çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizlik ve mutluluk arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Demirtaş ve Nacar (2018) iş doyumu ve sessizlik algısı arasında genel bir ilişki bulamazken, Demir ve Cömert (2019) ortaokul öğretmenlerinin sessizlik algısının kıdem ve cinsiyetle ilişkili olmadığını belirtmiştir. Keçeli (2019), İstanbul'da İngilizce öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada, belirli sessizlik türleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu fakat diğerleri arasında ilişki bulunmadığını belirtir.

Balyer ve Çetindere (2019) İstanbul'daki öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerin sessizlik algısı ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Deviren ve Okçu (2020) araştırmasında, Diyarbakır'daki ilkökul müdürlerinin örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasında belirgin ilişkiler bulmuştur.

Konakçı Göven ve Şentürk (2019), Eskişehir'deki ilkökul çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik ile bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığını ancak sessizliğin duygusal bir boyuta sahip olduğunu belirtmiştir. Karaoğlan (2019) çalışmada, okulların bürokratik yapısının öğretmenlerde örgütsel sessizliği ve örgütsel sinizmi artırdığı görülmüştür, ancak cinsiyet ve yaş gibi kişisel faktörlerin bu algıları etkilemediği belirtilmiştir. Öztürk (2019) çalışmada, eğitimcilerin özellikle mobbing, örgütsel bağlılık ve adalet meselelerinde sessiz kaldığı tespit edilmiştir.

Durmuş (2019) araştırmasında, öğretmenler arasında örgütsel adalet ile sessizlik arasında belirgin bir bağlantı bulunamamıştır. Demirtaş ve Küçük (2019) öğretmenlerin, toksik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileriyle örgütsel sessizlik yaşadığını ortaya koymuştur. Demirbaş ve Bostancı (2020) araştırması, ilkökul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik konusundaki algılarının lise öğretmenlerine göre daha olumlu olduğunu göstermiştir. Kayaalp ve Özdemir (2020) çalışmada, Muş ilindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik, yalnızlık ve yabancılaşma algıları ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Dağlar (2021) çalışmada, Çankırı'daki öğretmenlerin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında düşük derecede negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dışa dönüklük ve duygusal dengelilik değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Halbaw (2018), Erbil'deki öğretmenler üzerinden yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ile sessizlik arasında zayıf bir olumsuz ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Atmaca (2021), Düzce'deki öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında, örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmazken, erkek öğretmenlerin sessizlikte sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özel okul öğretmenlerinin daha sessiz olduğu, farklı sendikalara üye olan öğretmenlerin sessizliğin daha yüksek olduğu ve örgütsel sessizliğin mesleki kıdeme bağlı olarak değişiklik gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demir ve Demir (2012) araştırmasında bireylerin örgütsel sessizlik davranışının ana nedeni, "mevcut durumu koruma" isteği olarak belirlenmiştir. Bireyler, mevcut durumlarını korumak için farklı şekillerde sessizlik davranışı sergileyebilirler. Ayrıca, akademik beklentileri karşılamak adına bilinçli bir şekilde sessizlik davranışında buldukları da gözlemlenmiştir. Yaman ve Ruçlar (2014) araştırmasında Sakarya Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmada, tecrübe eksikliğinin öğretim elemanlarının sessizlik algısını artırdığı gözlemlenmiştir, ancak cinsiyet veya öğrenim durumu ile bu algı arasında bir fark saptanmamıştır. Kalay ve Ekibi (2014) araştırmasında kamu üniversitesindeki katılımcılar, mobbing algısı ile örgütsel sessizlik ve sinizm arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yani, işyerindeki olumsuz davranışlar sessizlik ve sinizmi tetiklemektedir. Durak (2014) araştırmasında üniversite öğretim elemanları, sessiz kalma nedenlerinde en çok yetki eksikliği ve iletişimdeki endişeleri ön plana çıkarmışlardır. Ayrıca, akademik unvanlar bu nedenler üzerinde etkili olmuştur. Algın ve Baskan (2015) araştırmasında Ankara'daki üniversitelerin farklı fakültelerinden öğretim elemanları, işle ilgili korkuların ve ilişkisel endişelerin sessizlik nedenleri arasında öne çıktığını belirtmiştir. Araştırma görevlileri ve profesörler arasında bu nedenlerdeki farklılıklar da dikkat çekicidir.

Kahya'nın 2015'teki çalışmasında, Erzurum Atatürk Üniversitesi'ndeki akademisyenler üzerinde örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında bir bağlantı olduğu bulunmuştur. Bireysel ve yönetsel nedenlerle artan sessizlik, akademisyenlerin duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olmuştur. Aynı yıl Kahya, Bayburt Üniversitesi'nde öğretim görevlilerinin mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, özyeterlilik duygusunun artmasının sessizliği azalttığını göstermektedir.

Öztürk Çiftçi ve arkadaşları (2015) ise Ordu'da özel eğitim merkezlerinde çalışan öğretmenler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, demografik faktörlerin sessizlik üzerinde etkili olmadığı ancak tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çavuşoğlu ve Köse (2016) araştırmasında, Manisa ve İzmir'deki üniversitelerde örgüt kültürünün sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik türleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu, hiyerarşik kültürün baskın olduğu üniversitelerde örgütsel sessizlik davranışının daha az görüldüğü belirlenmiştir.

Şimşek ve Aktaş (2016) çalışmasında, İstanbul'da bir kamu işletmesi ve bir kamu üniversitesindeki çalışanlar üzerinde örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, kabullenici ve savunmacı sessizliğin yaşam doyumunu olumsuz etkilediğini, dışa dönüklük ve yeniliklere açıklığın sessizlik türlerini etkilediğini göstermiştir.

Kulualp ve Çakmak (2016) araştırmasında Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerde, örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ile ilişkisini ele almıştır. Araştırma, örgütsel destek ve iş tatmininin sessizlik türleri üzerinde etkili olduğunu, ayrıca işsel kontrolün bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Ayan'ın (2013) araştırmasında, bankacılık sektöründe liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliği azaltıcı, laissez-faire ve otoriter liderliğin ise sessizliği artırıcı etkileri olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle mücadelede önemli olduğu önerilmiştir.

Özden (2020) çalışmasında, farklı sektörlerden orta büyüklükteki işletmelerde liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Etkileşimsel liderliğin korunmacı sessizliği olumlu etkilediği, kabullenici sessizliği ise dönüşümsel liderlik ve yaş faktörlerinin olumsuz etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümsel liderliğin uygulandığı ortamlarda kabullenici ve korunmacı sessizliğin azaldığı, etkileşimsel liderliğin ise bu sessizlik türlerini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan bu araştırmalar öğretmenlerin sessizliklerinin engellenmesi gerektiğini göstermektedir. Sessizliğin önüne geçilerek öğretmenlerin fikirlerini, görüşlerini, endişelerini, duygularını paylaşmaktan kaçınmalarını beklenmektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerine yapılan çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin sessizliğinin okullarda iletişim,

karar alma, motivasyon, gelişim, öğrenci başarısı üzerinde etkisi olabileceği dikkate alındığında sessizliğin farkında olmak ve aşmak gerekmektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem grubu, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilişkisini incelemeyi amaçlayan çalışma keşfedici korelasyonel desene göre yürütülmüştür.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında Antalya iline bağlı Kepez, Muratpaşa, Serik ilçelerinde görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden Antalya iline bağlı Kepez, Muratpaşa, Serik ilçelerinde 102 ilkökul ve 138 ortaokul kademesinde görevli, yaşları ortalaması 41,5; 156'sı kadın, 84'ü erkek olmak üzere toplam 240 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik verileri Tablo 5'de verilmiştir:

Tablo 5

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Verileri

Değişken	Düzye	N	%	Değişken	Düzye	N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	156	65	<i>Kıdem</i>	1-5 yıl	14	5.8
	Erkek	84	35		6-10 yıl	39	16.3
<i>Medeni durum</i>	Bekar	51	21.3	11-15 yıl	60	25.0	
	Evli	189	78.8	16-20 yıl	43	17.9	
<i>Yaş</i>	20-29	7	2.9	20 yıl ve üzeri	84	35.0	
	30-39	99	41.3	<i>Görev Yaptığı İlçe</i>	Kepez	124	51.7
	40-49	87	36.3		Muratpaşa	62	25.8
	50-59	43	17.9		Serik	54	22.5
60 ve üzeri	4	1.7	<i>Okulda Çalışma Süresi</i>	1-5 yıl	207	86.3	
<i>Eğitim</i>	Lisans	205		85.4	6-10 yıl	30	12.5
	Lisansüstü	35		14.6	11-15 yıl	3	1.3
<i>Okul Kademesi</i>	İlkokul	102	42.5	<i>Sendika Üyelik Durumu</i>	Evet	197	82.1
	Ortaokul	138	57.5		Hayır	43	17.9

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Yıkıcı Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı yazar tarafından oluşturulan dokuz sorudan meydana gelen kısım yer almaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerini ve görüşlerini (cinsiyet, yaş, toplam hizmet süresi, eğitim durumu, sendika üyeliği, aynı yöneticiyle çalışma süresi) belirleyici nitelikte olan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Yıkıcı Liderlik Ölçeği için Uymaz'ın (2013) çalışmasından yararlanılmıştır. Yıkıcı liderlik ölçeği 6 alt boyuttan ve 5li likert derecelendirmesine sahip 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları aşırı otoriterlik (ankette sırasıyla 1, 27, 14, 17, 9, 21, 7, 28. maddeler), liderlik için yetkin olmamak (ankette sırasıyla 2, 20, 8, 18, 10, 25, 23, 15. maddeler), etik dışı davranış (ankette sırasıyla 22, 11, 4, 16. maddeler), teknoloji ve değişime direnmek (ankette sırasıyla 3, 24, 12, maddeler), astlara karşı duyarsızlık (ankette sırasıyla 5, 26, 13. maddeler), adam kayırmadır (ankette sırasıyla 19, 6. maddeler). Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amaçlı “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği 5 alt boyuttan ve 5’li likert derecelendirmesine sahip 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları okul ortamı (ankette sırasıyla 1, 2, 3, 4. maddeler), duygu (ankette sırasıyla 5, 6, 7. maddeler), sessizliğin kaynağı (ankette sırasıyla 8, 9, 10, 11, 12. maddeler), yönetici (ankette sırasıyla 13, 14,15. maddeler), izolasyondur (ankette sırasıyla 16, 17, 18. maddeler) (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgulara Tablo 6’da yer verilmektedir. Bulgulara ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin ($\alpha=0.97$) güvenilirliği yüksek ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ($\alpha=0.86$) güvenilirliği yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6

Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha
<i>Yıkıcı Liderlik</i>	,97
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	,86

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma konusu belirlenerek araştırmada kullanılacak ölçeklere karar verildikten sonra anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket 2023-2024 eğitim öğretim yılında Antalya'nın Kepez, Muratpaşa, Serik ilçelerinde görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına bağlı kalarak elden ve dijital ortamda iletilerek toplanmıştır.

3.5. Veri Analizi

Analizler için SPSS 23 istatistik paket programı kullanılarak ölçüm araçlarına ilişkin hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen puanlar ile analize başlamadan önce normal dağılım varsayımı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, ölçüm araçlarına ait basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçüm araçlarına ilişkin bu katsayıların -1 +1 referans aralığında olduğu görülmüştür. Bu değerlendirmenin sonucu bağlamında, bu araştırma kapsamında parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür (Hair vd., 2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi

Ölçekler	Basıklık	Çarpıklık
<i>Yıkıcı Liderlik</i>	-,690	,566
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	-,295	-,033

Parametrik testlerden olan pearson korelasyon analizi; ölçüm araçlarına ait puanların birbiri arasındaki ilişkiyi test etmek için, bağımsız örneklem t-testi ve anova testi; ölçüm araçlarına ait puanları üç ve daha fazla gruba göre karşılaştırmak için yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kademe, sendika üyeliği değişkeni açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla t-testi; yaş, kıdem ve şuan ki yöneticiyle çalışma süresi değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve yıkıcı liderlik maddelerine katılma derecelerine ilişkin seçeneklere göre kodlanan puan aralığı (seçeneğe katılma puan aralığı = $(5-1=4)$, $(4/5=0,80)$) formülü ile belirlenmiştir. Buna göre;

1.00-1.80 hiç katılmıyorum,

1.81-2.60 katılmıyorum,

2.61-3.40 kısmen katılıyorum,

3.41-4.20 katılıyorum,

4.21-5.00 tamamen katılıyorum, aralığında kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini göstermek için pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Munro (2005), Akgül (2005), Kalaycı (2006) ve Köse (2008), korelasyon katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamaları yapmıştır:

0.00-0.25 hiç ilişki yok ya da çok zayıf ilişki,

0.26-0.49 zayıf ilişki,

0.50-0.69 orta ilişki,

0.70-0.89 yüksek ilişki,

0.90-1.00 çok yüksek ilişki.

İstatistiksel anlamlılık $p < 0.05$ ve iki yönlü kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde; Antalya ilinde okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarının ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleriyle ilişkisini ortaya koymak amacı doğrultusunda yıkıcı liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği ile toplanan verilerin işlenmesinden sonra problem çözümüne ışık tutacak biçimde kullanıma hazır hâle getirilen verilerin analiz sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

4.1.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Yönelik Yıkıcı Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması 2.21'dir. Ölçek faktörleri bağlamında ise aritmetik ortalamalar 1.97 ile 2.62 aralığındadır. Teknoloji ve değişime direnmek faktörü ortalaması 1.97 ile en düşük değere, adam kayırma faktörü ise 2.62 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Yıkıcı liderlik ölçeğinin toplamı ve faktörlerinin tanımlayıcı değerlerine ilişkin veriler Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8

Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerleri

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Faktörleri	N	\bar{X}	SS
<i>Aşırı Otoriterlik</i>	240	2.23	1.09
<i>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</i>	240	2.22	1.13
<i>Etik Dışı Davranış</i>	240	1.98	.98
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	240	1.97	1.05
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	240	2.38	1.08
<i>Adam Kayırma</i>	240	2.62	1.32
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	240	2.21	1.01

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre aşırı otoriterlik faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 2.03 ile 2.70 arasında değişmektedir. “Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımızı dair güveni yoktur, yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı

kurar” maddelerine ilişkin aritmetik ortalamanın 2.03 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 2.70 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin aşırı otoriterlik faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Aşırı Otoriterlik Faktörüne İlişkin Değerler

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.</i>	240	2.33	1.34
<i>Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.</i>	240	2.03	1.27
<i>Yöneticim bir şey istediğinde onu takıntı haline getirir.</i>	240	2.29	1.36
<i>Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.</i>	240	2.19	1.14
<i>Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.</i>	240	2.70	1.48
<i>Yöneticim genellikle despottur.</i>	240	2.06	1.29
<i>Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphelidir.</i>	240	2.20	1.36
<i>Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktur.</i>	240	2.03	1.31

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre liderlik için yetkin olmamak faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 2.03 ile 2.46 arasında değişmektedir. “Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 2.03 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Yöneticim astlarımı motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 2.46 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin liderlik için yetkin olmamak faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10*Liderlik İçin Yetkin Olmamak Faktörüne İlişkin Değerler*

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez.</i>	240	2.46	1.35
<i>Yöneticim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.</i>	240	2.33	1.31
<i>Yöneticim bölümümüz için vizyon geliştirmekte yetersizdir.</i>	240	2.27	1.34
<i>Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.</i>	240	2.24	1.34
<i>Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.</i>	240	2.25	1.51
<i>Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.</i>	240	2.03	1.29
<i>Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.</i>	240	2.05	1.22
<i>Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez.</i>	240	2.17	1.29

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre etik dışı davranış faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 1.73 ile 2.35 arasında değişmektedir. “Yöneticim sıklıkla ahlâk kurallarını göz ardı ederek karar verir.” ve “Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısızdır.” maddelerine ilişkin aritmetik ortalamanın 1.73 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 2.35 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin etik dışı davranış faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11*Etik Dışı Davranış Faktörüne İlişkin Değerler*

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticim sıklıkla ahlâk kurallarını göz ardı ederek karar verir.</i>	240	1.73	1.09
<i>Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısızdır.</i>	240	1.73	1.10
<i>Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.</i>	240	2.35	1.28
<i>Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.</i>	240	2.15	1.34

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre teknoloji ve değişime direnmek faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 1.89 ile 2.06 arasında değişmektedir. “Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 1.89 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 2.06 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin teknoloji ve değişime direnmek faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Teknoloji ve Değişime Direnmek Faktörüne İlişkin Değerler

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticim için yeni teknoloji dost değil düşmandır.</i>	240	1.96	1.22
<i>Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.</i>	240	1.89	1.21
<i>Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir.</i>	240	2.06	1.26

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre astlara karşı duyarsızlık faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 2.18 ile 2.67 arasında değişmektedir. “Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 2.18 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 2.67 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin astlara karşı duyarsızlık faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

Astlara Karşı Duyarsızlık Faktörüne İlişkin Değerler

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.</i>	240	2.29	1.27
<i>Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.</i>	240	2.18	1.25
<i>Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim.</i>	240	2.67	1.28

Katılımcı öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarına göre adam kayırma faktörüne ilişkin “Yöneticimin favori astları vardır.” Maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 2.62 ve “Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.” maddelerine ilişkin aritmetik ortalamanın 2.63 olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yıkıcı liderlik ölçeğinin adam kayırma faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Adam Kayırma Faktörüne İlişkin Değerler

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Yöneticimin favori astları vardır.</i>	240	2.62	1.42
<i>Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.</i>	240	2.63	1.41

4.1.2. Öğretmenlerin Yıkıcı Liderlik Algılarının Bağımsız Değişkenlerle İlişisine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına yönelik aldıkları puanlar *cinsiyetlerine* göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t[238]=-1.79$; $p>.05$). Yıkıcı liderliğin faktörleri (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık, adam kayırma) cinsiyet gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında fark yoktur. Bulguya ilişkin veriler Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Aşırı</i>	Kadın	156	2.14	1.05	-1.696	238	.091
<i>Otoriterlik</i>	Erkek	84	2.39	1.14			
<i>Liderlik için</i>	Kadın	156	2.14	1.09	-1.429	238	.154
<i>Yetkin olmamak</i>	Erkek	84	2.36	1.19			

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Etik Dışı Davranış</i>	Kadın	156	1.89	.92	-1.961	151.538	.052
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	Kadın	156	1.87	.99	-1.814	149.013	.072
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	Erkek	84	2.14	1.15			
<i>Adam Kayırma</i>	Kadın	156	2.29	1.06	-1.675	238	.095
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	Erkek	84	2.53	1.10			
	Kadın	156	2.53	1.32	-1.361	238	.175
	Erkek	84	2.77	1.33			
	Kadın	156	2.12	.97	-1.793	238	.074
	Erkek	84	2.36	1.07			

Yıkıcı Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar *yaşa* göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F=3.403$; $p<.05$). Hangi gruplar arasında ilişki olduğunun tespiti için yapılan Post-Hoc karşılaştırması sonucunda yıkıcı liderlik ölçek genelinde, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık, adam kayırma faktörlerinde 50-59 yaş arası grup ile 30- 39 yaş arası grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik puanlarının 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Liderlik için yetkin olmamak faktöründe ise 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik puanlarının 20-29, 30-39, 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulguya ilişkin veriler Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16*Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Düzye	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p	Anlamlı Fark
<i>Aşırı Otoriterlik</i>	A-20-29	7	1.82	1.38	Grup Arası	13.872	4	3.468	3.012	.019	D>B
	B-30-39	99	2.10	1.01	Grup İçi	270.554	235	1.151			
	C-40-49	87	2.20	1.14	Toplam	284.426	239				
	D-50-59	43	2.70	1.03							
	E-60 ve üstü	4	1.59	.68							
	Toplam	240	2.23	1.09							
<i>Liderlik için</i>	A-20-29	7	1.60	1.33	Grup Arası	14.440	4	3.610	2.900	.023	D>C,B,A
<i>Yetkin</i>	B-30-39	99	2.10	1.04	Grup İçi	292.554	235	1.245			
<i>Olmamak</i>	C-40-49	87	2.22	1.22	Toplam	306.993	239				
	D-50-59	43	2.66	1.03							
	E-60 ve üstü	4	1.53	.61							
	Toplam	240	2.22	1.13							
<i>Etik Dışı Davranış</i>	A-20-29	7	1.60	.96	Grup Arası	11.508	4	2.877	3.090	.017	D>B
	B-30-39	99	1.85	.87	Grup İçi	218.773	235	.931			
	C-40-49	87	1.97	1.04	Toplam	230.281	239				
	D-50-59	43	2.41	1.00							
	E-60 ve üstü	4	1.56	.71							
	Toplam	240	1.98	.98							
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	A-20-29	7	1.52	1.24	Grup Arası	11.796	4	2.949	2.706	.031	D>B
	B-30-39	99	1.85	.97	Grup İçi	256.111	235	1.090			
	C-40-49	87	1.94	1.09	Toplam	267.907	239				
	D-50-59	43	2.41	1.06							
	E-60 ve üstü	4	1.58	.78							
	Toplam	240	1.97	1.05							
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	A-20-29	7	2.09	1.35	Grup Arası	11.871	4	2.968	2.591	.037	D>B
	B-30-39	99	2.21	.96	Grup İçi	269.150	235	1.145			
	C-40-49	87	2.42	1.18	Toplam	281.020	239				
	D-50-59	43	2.77	1.04							
	E-60 ve üstü	4	1.75	.31							
	Toplam	240	2.38	1.08							
<i>Adam Kayırma</i>	A-20-29	7	1.78	1.46	Grup Arası	22.696	4	5.674	3.335	.011	D>B
	B-30-39	99	2.40	1.25	Grup İçi	399.799	235	1.701			
	C-40-49	87	2.66	1.37	Toplam	422.496	239				
	D-50-59	43	3.17	1.23							
	E-60 ve üstü	4	2.50	1.22							
	Toplam	240	2.62	1.32							
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	A-20-29	7	1.72	1.27	Grup Arası	13.452	4	3.363	3.403	.010	D>B
	B-30-39	99	2.07	.91	Grup İçi	232.239	235	.988			
	C-40-49	87	2.20	1.08	Toplam	245.691	239				
	D-50-59	43	2.66	.96							
	E-60 ve üstü	4	1.65	.59							
	Toplam	240	2.21	1.01							

Yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve yıkıcı liderlik ölçeği faktörlerine ilişkin aldıkları puanlar *medeni durum* gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Aşırı</i>	Bekar	51	2.29	1.01	.467	238	.641
<i>Otoriterlik</i>	Evli	189	2.21	1.11			
<i>Liderlik için</i>	Bekar	51	2.27	1.06	.376	238	.707
<i>Yetkin</i>	Evli	189	2.20	1.15			
<i>Olmamak</i>							
<i>Etik Dışı</i>	Bekar	51	2.02	.91	.294	238	.769
<i>Davranış</i>	Evli	189	1.97	1.00			
<i>Teknoloji ve</i>	Bekar	51	1.90	1.00	-.523	238	.602
<i>Değişime</i>	Evli	189	1.98	1.07			
<i>Direnmek</i>							
<i>Astlara</i>	Bekar	51	2.54	1.13	1.252	238	.212
<i>Karşı</i>	Evli	189	2.33	1.06			
<i>Duyarsızlık</i>							
<i>Adam</i>	Bekar	51	2.69	1.39	.455	238	.650
<i>Kayıрма</i>	Evli	189	2.60	1.31			
<i>Yıkıcı</i>	Bekar	51	2.26	.95	.431	238	.667
<i>Liderlik</i>	Evli	189	2.19	1.03			
<i>Toplam</i>							

Yıkıcı liderlik Ölçeğinden aldıkları puanlar *eğitim* gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Aşırı</i>	Lisans	205	2.19	1.07	-1.246	238	.214
<i>Otoriterlik</i>	Lisansüstü	35	2.44	1.15			
<i>Liderlik için</i>	Lisans	205	2.17	1.13	-1.462	238	.145
<i>Yetkin Olmamak</i>	Lisansüstü	35	2.48	1.13			
<i>Etik Dışı</i>	Lisans	205	1.95	.98	-1.241	238	.216
<i>Davranış</i>	Lisansüstü	35	2.17	.92			
<i>Teknoloji ve Değişime</i>	Lisans	205	1.92	1.05	-1.680	238	.094
<i>Direnme</i>	Lisansüstü	35	2.24	1.05			
<i>Astlara Karşı</i>	Lisans	205	2.33	1.08	-1,753	238	.081
<i>Duyarsızlık</i>	Lisansüstü	35	2.67	1.05			
<i>Adam</i>	Lisans	205	2.58	1.31	-.931	238	.353
<i>Kayıрма</i>	Lisansüstü	35	2.81	1.41			
<i>Yıkıcı</i>	Lisans	205	2.16	1.00	-1.498	238	.135
<i>Liderlik Toplam</i>	Lisansüstü	35	2.44	1.03			

Yıkıcı liderlik leğinden aldıkları toplam puanlar, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış faktöründen aldıkları puanlar, teknoloji ve değişime direnme faktöründen aldıkları puanlar okul kademesi gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p < .05$). İlkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanlarının ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanlarına göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bulguya ilişkin veriler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19*Kademe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Okul Kademeniz	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Aşırı</i>	İlkokul	102	2.38	1.11	1,861	238	.064
<i>Otoriterlik</i>	Ortaokul	138	2.11	1.06			
<i>Liderlik için</i>	İlkokul	102	2.39	1.19	2.018	238	.045
<i>Yetkin</i>	Ortaokul	138	2.09	1.07			
<i>Olmamak</i>							
<i>Etik Dışı</i>	İlkokul	102	2.15	1.02	2.339	238	.020
<i>Davranış</i>	Ortaokul	138	1.86	.93			
<i>Teknoloji ve</i>	İlkokul	102	2.21	1.09	3.137	238	.002
<i>Değişime</i>	Ortaokul	138	1.78	1.00			
<i>Direnme</i>							
<i>Astlara</i>	İlkokul	102	2.50	1.13	1.552	238	.122
<i>Karşı</i>	Ortaokul	138	2.28	1.03			
<i>Duyarsızlık</i>							
<i>Adam</i>	İlkokul	102	2.78	1.33	1.693	238	.092
<i>Kayıрма</i>	Ortaokul	138	2.49	1.31			
<i>Yıkıcı</i>	İlkokul	102	2.37	1.04	2.228	238	.027
<i>Liderlik</i>	Ortaokul	138	2.08	.97			
<i>Toplam</i>							

Yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar *kademe* göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F=1.672$; $p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20*Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p
<i>Aşırı Otoriterlik</i>	1-5	14	2.01	1.19	Grup Arası	6.909	4	1.727	1.463	.214
	6-10	39	2.32	1.00	Grup İçi	277.518	235	1.181		
	11-15	60	2.12	1.07	Toplam	284.426	239			
	16-20	43	2.00	1.13						
	20 ve üstü	84	2.41	1.09						
	Toplam	240	2.23	1.09						
<i>Liderlik için Yetkin Olmamak</i>	1-5	14	1.91	1.12	Grup Arası	8.511	4	2.128	1.675	.156
	6-10	39	2.38	1.05	Grup İçi	298.482	235	1.270		
	11-15	60	2.08	1.11	Toplam	306.993	239			
	16-20	43	2.01	1.22						
	20 ve üstü	84	2.41	1.11						
	Toplam	240	2.22	1.13						
<i>Etik Dışı Davranış</i>	1-5	14	1.78	.89	Grup Arası	7.100	4	1.775	1.869	.117
	6-10	39	2.03	.88	Grup İçi	223.181	235	.950		
	11-15	60	1.78	.91	Toplam	230.281	239			
	16-20	43	1.89	1.13						
	20 ve üstü	84	2.19	.97						
	Toplam	240	1.98	.98						
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	1-5	14	1.90	1.14	Grup Arası	5.979	4	1.495	1.341	.255
	6-10	39	2.05	1.00	Grup İçi	261.928	235	1.115		
	11-15	60	1.73	.96	Toplam	267.907	239			
	16-20	43	1.93	1.18						
	20 ve üstü	84	2.13	1.05						
	Toplam	240	1.97	1.05						
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	1-5	14	2.19	1.44	Grup Arası	3.052	4	.763	.645	.631
	6-10	39	2.34	.94	Grup İçi	277.968	235	1.183		
	11-15	60	2.31	1.07	Toplam	281.020	239			
	16-20	43	2.28	1.15						
	20 ve üstü	84	2.52	1.05						
	Toplam	240	2.38	1.08						
<i>Adam Kayırma</i>	1-5	14	2.21	1.43	Grup Arası	16.122	4	4.030	2.331	.057
	6-10	39	2.76	1.24	Grup İçi	406.374	235	1.729		
	11-15	60	2.40	1.31	Toplam	422.496	239			
	16-20	43	2.34	1.42						
	20 ve üstü	84	2.91	1.26						
	Toplam	240	2.62	1.32						
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	1-5	14	1.97	1.13	Grup Arası	6.797	4	1.699	1.672	.157
	6-10	39	2.30	.90	Grup İçi	238.894	235	1.017		
	11-15	60	2.06	.97	Toplam	245.691	239			
	16-20	43	2.03	1.11						
	20 ve üstü	84	2.40	.99						
	Toplam	240	2.21	1.01						

Yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve yıkıcı liderlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar sendika üyelik durumuna göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>.05$). Bulguya ilişkin tablo Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Sendika Üyelik Durumu	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	sd	p
<i>Aşırı</i>	Evet	197	2.21	1.08	-.397	238	.692
<i>Otoriterlik</i>	Hayır	43	2.29	1.12			
<i>Liderlik için Yetkin Olmamak</i>	Evet	197	2.23	1.13	.297	238	.767
	Hayır	43	2.17	1.14			
<i>Etik Dışı Davranış</i>	Evet	197	2.00	.99	.558	238	.578
	Hayır	43	1.91	.92			
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	Evet	197	1.98	1.04	.436	238	.663
	Hayır	43	1.90	1.15			
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	Evet	197	2.37	1.08	-.150	238	.881
	Hayır	43	2.40	1.07			
<i>Adam Kayırma</i>	Evet	197	2.63	1.33	.467	238	.641
	Hayır	43	2.53	1.29			
<i>Yıkıcı Liderlik</i>	Evet	197	2.21	1.01	.125	238	.900
	Hayır	43	2.19	1.01			
<i>Toplam</i>							

Yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar şuan ki yöneticiyle çalışma süresine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F=1.176$; $p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Şuan ki Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Şuan ki Yöneticiyle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p
<i>Aşırı</i>	1-5	207	2.23	1.08	Grup Arası	2.517	2	1.259	1.058	.349
<i>Otoriterlik</i>	6-10	30	2.28	1.16	Grup İçi	281.909	237	1.189		
	11-15	3	1.33	.26	Toplam	284.426	239			
	Toplam	240	2.23	1.09						
<i>Liderlik için</i>	1-5	207	2.23	1.14	Grup Arası	2.191	2	1.096	.852	.428
<i>Yetkin</i>	6-10	30	2.24	1.10	Grup İçi	304.802	237	1.286		
<i>Olmamak</i>	11-15	3	1.37	.54	Toplam	306.993	239			
	Toplam	240	2.22	1.13						
<i>Etik Dışı</i>	1-5	207	1.97	.98	Grup Arası	2.287	2	1.144	1.189	.306
<i>Davranış</i>	6-10	30	2.13	1.01	Grup İçi	227.994	237	.962		
	11-15	3	1.25	.25	Toplam	230.281	239			
	Toplam	240	1.98	.98						
<i>Teknoloji ve</i>	1-5	207	1.98	1.06	Grup Arası	2.873	2	1.436	1.284	.279
<i>Değişime</i>	6-10	30	1.96	1.01	Grup İçi	265.034	237	1.118		
<i>Direnme</i>	11-15	3	1.00	.00	Toplam	267.907	239			
	Toplam	240	1.97	1.05						
<i>Astlara Karşı</i>	1-5	207	2.41	1.08	Grup Arası	2.805	2	1.403	1.195	.305
<i>Duyarsızlık</i>	6-10	30	2.24	1.10	Grup İçi	278.215	237	1.174		
	11-15	3	1.55	.19	Toplam	281.020	239			
	Toplam	240	2.38	1.08						
<i>Adam</i>	1-5	207	2.63	1.32	Grup Arası	5.109	2	2.555	1.451	.237
<i>Kayıрма</i>	6-10	30	2.68	1.38	Grup İçi	417.387	237	1.761		
	11-15	3	1.33	.57	Toplam	422.496	239			
	Toplam	240	2.62	1.32						
<i>Yıkıcı Liderlik</i>	1-5	207	2.21	1.01	Grup Arası	2.414	2	1.207	1.176	.310
<i>Toplam</i>	6-10	30	2.24	1.01	Grup İçi	243.277	237	1.026		
	11-15	3	1.32	.31	Toplam	245.691	239			
	Toplam	240	2.21	1.01						

Yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve yıkıcı liderlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *görev yapılan ilçeye* göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23

Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yıkıcı Liderlik Faktörleri	Görev Yapılan İlçe	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p
<i>Aşırı Otoriterlik</i>	1Kepez	124	2.20	1.13	Grup Arası	3.195	2	1.597	1.346	.262
	2M.paşa	62	2.11	1.06	Grup İçi	281.232	237	1.187		
	3Serik	54	2.43	1.01	Toplam	284.426	239			
	Toplam	240	2.23	1.09						
<i>Liderlik için Yetkin Olmamak</i>	1Kepez	124	2.13	1.14	Grup Arası	2.559	2	1.279	.996	.371
	2M.paşa	62	2.25	1.17	Grup İçi	304.435	237	1.285		
	3Serik	54	2.39	1.04	Toplam	306.993	239			
	Toplam	240	2.22	1.13						
<i>Etik Dışı Davranış</i>	1Kepez	124	1.97	1.01	Grup Arası	.020	2	.010	.010	.990
	2M.paşa	62	1.99	1.03	Grup İçi	230.261	237	.972		
	3Serik	54	2.00	0.85	Toplam	230.281	239			
	Toplam	240	1.98	0.98						
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	1Kepez	124	1.88	1.03	Grup Arası	2.283	2	1.141	1.018	.363
	2M.paşa	62	2.01	1.12	Grup İçi	265.624	237	1.121		
	3Serik	54	2.12	1.02	Toplam	267.907	239			
	Toplam	240	1.97	1.05						
<i>Astlara Karşı Duyarsızlık</i>	1Kepez	124	2.38	1.13	Grup Arası	.991	2	.496	.420	.658
	2M.paşa	62	2.29	1.02	Grup İçi	280.029	237	1.182		
	3Serik	54	2.47	1.04	Toplam	281.020	239			
	Toplam	240	2.38	1.08						
<i>Adam Kayırma</i>	1Kepez	124	2.58	1.31	Grup Arası	5.355	2	2.677	1.521	.221
	2M.paşa	62	2.45	1.34	Grup İçi	417.141	237	1.760		
	3Serik	54	2.87	1.34	Toplam	422.496	239			
	Toplam	240	2.62	1.32						
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	1Kepez	124	2.16	1.04	Grup Arası	1.628	2	.814	.790	.455
	2M.paşa	62	2.16	1.04	Grup İçi	244.063	237	1.030		
	3Serik	54	2.36	0.90	Toplam	245.691	239			
	Toplam	240	2.21	1.01						

4.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini ifade eden puanlarının aritmetik ortalamasının 3.22 olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik faktörleri birlikte incelendiğinde puanların ortalaması 2.63 ile 3.77 arasında değişmektedir. Okul ortamı faktörüne ilişkin aritmetik ortalamanın 2.63 ile en düşük değere sahipken; Yönetici faktörüne ilişkin aritmetik ortalamanın ise 3.77 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı değerlere ilişkin veriler Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerleri

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörleri	N	\bar{X}	SS
<i>Okul Ortamı</i>	240	2.63	.73
<i>Duygu</i>	240	3.50	.95
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	240	3.14	.80
<i>Yönetici</i>	240	3.77	1.10
<i>İzolasyon</i>	240	3.31	.99
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	240	3.22	.68

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin okul ortamı faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 1.88 ile 3.25 arasında değişmektedir. “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 1.88 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 3.25 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25*Okul Ortamı Faktörüne İlişkin Değerler*

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.</i>	240	3.25	1.14
<i>Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.</i>	240	2.99	1.17
<i>Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.</i>	240	1.88	1.00
<i>Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.</i>	240	2.41	1.18

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin duygu faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 3.08 ile 4.07 arasında değişmektedir. “Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının 3.08 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının ise 4.07 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin duygu faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26*Duygu Alt Faktörüne İlişkin Değerler*

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.</i>	240	3.08	1.26
<i>Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.</i>	240	3.35	1.16
<i>Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.</i>	240	4.07	1.08

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sessizliğin kaynağı faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 2.81 ile 3.51 arasında değişmektedir. “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının 2.81 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının ise 3.51

ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Sessizliğin Kaynağı Faktörüne İlişkin Değerler

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.</i>	240	2.81	1.09
<i>Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.</i>	240	3.17	1.17
<i>Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.</i>	240	2.83	1.06
<i>Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.</i>	240	3.51	1.22
<i>Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.</i>	240	3.42	1.18

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin yönetici faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 3.43 ile 4.00 arasında değişmektedir. “Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 3.43 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 4.00 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28

Yönetici Faktörüne İlişkin Değerler

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.</i>	240	4.00	1.70
<i>Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.</i>	240	3.43	1.19
<i>Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.</i>	240	3.89	1.75

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin izolasyon faktörüne ilişkin maddelerin puanlarının aritmetik ortalaması 3.12 ile 3.50 arasında değişmektedir. “Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın 3.12 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamanın ise 3.50 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29

İzolasyon Faktörüne İlişkin Değerler

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	SS
<i>Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.</i>	240	3.31	1.17
<i>Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.</i>	240	3.12	1.17
<i>Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.</i>	240	3.50	1.13

4.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Bağımsız Değişkenlerle İlişkisine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik aldıkları toplam puanlar ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *cinsiyetlerine* göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyet gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p > .05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t testi		
					t	Sd	p
Okul	Kadın	156	2.63	.71	-.055	238	.956
Ortamı	Erkek	84	2.63	.78			
Duygu	Kadın	156	3.48	.88	-.224	145.807	.823
	Erkek	84	3.51	1.06			
Sessizliğin	Kadın	156	3.16	.78	.391	238	.696
Kaynağı	Erkek	84	3.11	.84			
Yönetici	Kadın	156	3.78	1.07	.268	238	.789
	Erkek	84	3.74	1.17			
İzolasyon	Kadın	156	3.23	.93	-.510	148.785	.133
	Erkek	84	3.45	1.09			
Örgütsel Sessizlik	Kadın	156	3.21	.65	-.252	238	.801
	Erkek	84	3.23	.74			
Toplam							

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları puanlar yaşa göre değerlendirildiğinde ölçek genelinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F=2.199$; $p>.05$). Yalnızca izolasyon faktöründe hangi gruplar arasında ilişki olduğunun tespiti için yapılan Post-Hoc karşılaştırması sonucunda 30-39 yaş ve 40-49 yaş grupları ile 60 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır ($p<.05$).

Bulguya ilişkin veriler Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31*Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yaş	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	sd	K.O	F	p	Anlamlı Fark
<i>Okul Ortamı</i>	A-20-29	7	2.46	.69	Grup Arası	1.769	4	.442	.812	.519	
	B-30-39	99	2.67	.75	Grup İçi	128.089	235	.545			
	C-40-49	87	2.64	.73	Toplam	129.858	239				
	D-50-59	43	2.59	.70							
	E-60 ve üstü	4	2.06	.85							
	Toplam	240	2.63	.73							
<i>Duygu</i>	A-20-29	7	3.80	.97	Grup Arası	6.623	4	1.656	1.856	.119	
	B-30-39	99	3.51	.92	Grup İçi	209.600	235	.892			
	C-40-49	87	3.60	.98	Toplam	216.222	239				
	D-50-59	43	3.30	.87							
	E-60 ve üstü	4	2.58	.91							
	Toplam	240	3.50	.95							
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	A-20-29	7	3.22	1.12	Grup Arası	3.527	4	.882	1.381	.241	
	B-30-39	99	3.14	.76	Grup İçi	150.030	235	.638			
	C-40-49	87	3.24	.84	Toplam	153.557	239				
	D-50-59	43	3.01	.75							
	E-60 ve üstü	4	2.45	.68							
	Toplam	240	3.14	.80							
<i>Yönetici</i>	A-20-29	7	4.23	.91	Grup Arası	10.890	4	2.723	2.262	.063	
	B-30-39	99	3.76	.95	Grup İçi	282.880	235	1.204			
	C-40-49	87	3.70	1.17	Toplam	293.770	239				
	D-50-59	43	3.96	1.28							
	E-60 ve üstü	4	2.41	.41							
	Toplam	240	3.77	1.10							
<i>İzolasyon</i>	A-20-29	7	3.09	1.37	Grup Arası	10.172	4	2.543	2.621	.036	
	B-30-39	99	3.36	.95	Grup İçi	227.960	235	.970			B>E
	C-40-49	87	3.39	1.00	Toplam	238.131	239				C>E
	D-50-59	43	3.22	.98							
	E-60 ve üstü	4	1.83	.43							
	Toplam	240	3.31	.99							
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	A-20-29	7	3.30	.86	Grup Arası	4.008	4	1.002	2.199	.070	
	B-30-39	99	3.24	.66	Grup İçi	107.084	235	.456			
	C-40-49	87	3.27	.71	Toplam	111.092	239				
	D-50-59	43	3.16	.60							
	E-60 ve üstü	4	2.27	.16							
	Toplam	246	3.22	.68							

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *medeni durum* gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32

Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	Sd	p
<i>Okul Ortamı</i>	Bekar	51	2.66	.61	.412	96.249	.681
	Evli	189	2.62	.76			
<i>Duygu</i>	Bekar	51	3.68	.93	1.581	238	.115
	Evli	189	3.44	.95			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Bekar	51	3.31	.79	1.684	238	.094
	Evli	189	3.10	.79			
<i>Yönetici</i>	Bekar	51	3.91	1.17	1.037	238	.301
	Evli	189	3.73	1.09			
<i>İzolasyon</i>	Bekar	51	3.47	.87	1.318	238	.189
	Evli	189	3.26	1.02			
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	Bekar	51	3.35	.62	1.609	238	.109
<i>Toplam</i>	Evli	189	3.18	.69			

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *eğitim* gruplarına göre değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik, sessizliğin kaynağı ve izolasyon faktörlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile lisans eğitim durumuna sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Bulguya ilişkin veriler Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	Sd	p
<i>Okul Ortamı</i>	Lisans	205	2.61	.74	-889	238	.375
	Lisansüstü	35	2.73	.66			
<i>Duygu</i>	Lisans	205	3.45	.96	-1.901	238	.058
	Lisansüstü	35	3.78	.80			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Lisans	205	3.10	.79	-2.036	238	.043
	Lisansüstü	35	3.40	.77			
<i>Yönetici</i>	Lisans	205	3.74	1.14	-.875	238	.383
	Lisansüstü	35	3.92	.87			
<i>İzolasyon</i>	Lisans	205	3.24	.99	-2.598	238	.010
	Lisansüstü	35	3.71	.90			
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	Lisans	205	3.18	.68	-2.195	238	.029
	Lisansüstü	35	3.45	.61			
<i>Toplam</i>							

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *okul kademesi* gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34*Kademe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Okul Kademesi	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	Sd	p
<i>Okul</i>	İlkokul	102	2.66	.82	.541	191.241	.589
<i>Ortamu</i>	Ortaokul	138	2.61	.67			
<i>Duygu</i>	İlkokul	102	3.54	1.00	.640	238	.523
	Ortaokul	138	3.46	.91			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	İlkokul	102	3.24	.86	1.575	238	.117
	Ortaokul	138	3.07	.74			
<i>Yönetici</i>	İlkokul	102	3.86	1.21	1.088	238	.278
	Ortaokul	138	3.70	1.02			
<i>İzolasyon</i>	İlkokul	102	3.36	1.07	.738	238	.461
	Ortaokul	138	3.27	.93			
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	İlkokul	102	3.28	.73	1.273	238	.204
	Ortaokul	138	3.17	.63			
<i>Toplam</i>							

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar *kademe* göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F=800$; $p>.05$).

Bulguya ilişkin veriler Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35*Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p	Anlamlı Fark
<i>Okul</i>	A-1-5	14	2.48	.74	Grup Arası	.634	4	.159	.288	.885	
<i>Ortamu</i>	B-6-10	39	2.63	.82	Grup İçi	129.224	235	.550			
	C-11-15	60	2.61	.67	Toplam	129.858	239				
	D-16-20	43	2.71	.88							
	E-20 ve üstü	84	2.63	.66							
	Toplam		240	2.63	.73						

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p	Anlamlı Fark
<i>Duygu</i>	A-1-5	14	3.66	1.02	Grup Arası	2.232	4	.558	.613	.654	
	B-6-10	39	3.51	.93	Grup İçi	213.990	235	.911			
	C-11-15	60	3.56	.87	Toplam	216.222	239				
	D-16-20	43	3.58	1.04							
	E-20 ve üstü	84	3.37	.95							
	Toplam	240	3.50	.95							
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	A-1-5	14	3.30	.90	Grup Arası	5.285	4	1.321	2.094	.082	
	B-6-10	39	2.97	.64	Grup İçi	148.273	235	.631			
	C-11-15	60	3.25	.81	Toplam	153.557	239				
	D-16-20	43	3.35	.90							
	E-20 ve üstü	84	3.02	.75							
	Toplam	240	3.14	.80							
<i>Yönetici</i>	A-1-5	14	3.85	1.33	Grup Arası	.690	4	.172	.138	.968	
	B-6-10	39	3.69	.87	Grup İçi	293.081	235	1.247			
	C-11-15	60	3.83	.93	Toplam	293.770	239				
	D-16-20	43	3.72	1.04							
	E-20 ve üstü	84	3.77	1.31							
	Toplam	240	3.77	1.10							
<i>İzolasyon</i>	A-1-5	14	3.38	1.17	Grup Arası	3.788	4	.947	.950	.436	
	B-6-10	39	3.11	1.05	Grup İçi	234.344	235	.997			
	C-11-15	60	3.42	1.01	Toplam	238.131	239				
	D-16-20	43	3.46	.89							
	E-20 ve üstü	84	3.24	.97							
	Toplam	240	3.31	.99							
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	A-1-5	14	3.28	.88	Grup Arası	1.492	4	.373	.800	.527	
	B-6-10	39	3.13	.66	Grup İçi	109.601	235	.466			
	C-11-15	60	3.28	.66	Toplam	111.092	239				
	D-16-20	43	3.33	.71							
	E-20 ve üstü	84	3.15	.64							
	Toplam	240	3.22	.68							

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *sendika üyelik* durumuna göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır($p>.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36

Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Sendika Üyelik	N	\bar{X}	SS	<i>t testi</i>		
					t	Sd	p
<i>Okul Ortamı</i>	Evet	197	2.62	.74	-.517	238	.606
	Hayır	43	2.68	.70			
<i>Duygu</i>	Evet	197	3.50	.94	.265	238	.791
	Hayır	43	3.46	.98			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Evet	197	3.14	.80	-229	238	.819
	Hayır	43	3.17	.81			
<i>Yönetici</i>	Evet	197	3.72	1.13	-1.337	238	.182
	Hayır	43	3.97	.97			
<i>İzolasyon</i>	Evet	197	3.33	1.00	.701	238	.484
	Hayır	43	3.21	.97			
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	Evet	197	3.21	.68	-.328	238	.744
	Hayır	43	3.25	.69			

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *şuan ki yöneticiyle çalışma süresine* göre değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bulguya ilişkin veriler Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Şuan ki Yöneticiyle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p
<i>Okul Ortamı</i>	1-5	207	2.66	.73	Grup Arası	1.176	2	.588	1.083	.340
	6-10	30	2.47	.75	Grup İçi	128.682	237	.543		
	11-15	3	2.33	.38	Toplam	129.858	239			
	Toplam	240	2.63	.73						

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Şuan ki Yöneticiyle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p
<i>Duygu</i>	1-5	207	3.50	.95	Grup Arası	2.746	2	1.373	1.524	.220
	6-10	30	3.54	.91	Grup İçi	213.476	237	.901		
	11-15	3	2.55	.19	Toplam	216.222	239			
	Toplam	240	3.50	.95						
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	1-5	207	3.17	.80	Grup Arası	1.190	2	.595	.925	.398
	6-10	30	3.03	.80	Grup İçi	152.368	237	.643		
	11-15	3	2.66	.23	Toplam	153.557	239			
	Toplam	240	3.14	.80						
<i>Yönetici</i>	1-5	207	3.79	1.13	Grup Arası	2.457	2	1.228	.999	.370
	6-10	30	3.73	.92	Grup İçi	291.314	237	1.229		
	11-15	3	2.88	.50	Toplam	293.770	239			
	Toplam	240	3.77	1.10						
<i>İzolasyon</i>	1-5	207	3.33	.97	Grup Arası	.545	2	.272	.272	.762
	6-10	30	3.23	1.18	Grup İçi	237.587	237	1.002		
	11-15	3	3.00	.66	Toplam	238.131	239			
	Toplam	240	3.31	.99						
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	1-5	207	3.24	.68	Grup Arası	1.198	2	.599	1.291	.277
	6-10	30	3.14	.69	Grup İçi	109.894	237	.464		
	11-15	3	2.66	.28	Toplam	111.092	239			
	Toplam	240	3.22	.68						

Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ve örgütsel sessizlik ölçeği faktörlerinden aldıkları puanlar *görev yapılan ilçeye* göre değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik, duygu, yönetici ve izolasyon faktörlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Duygu faktöründe hangi gruplar arasında ilişki olduğunun tespiti için yapılan Post-Hoc karşılaştırması sonucunda Serik ilçesinde görev yapan öğretmen grubu ile Kepez ve Muratpaşa ilçesinde görev yapan öğretmen grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır ($p < .05$). İzolasyon faktöründe Serik ilçesinde görev yapan öğretmen grubu ve Muratpaşa ilçesinde görev yapan öğretmen grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır ($p < .05$). Sessizlik ortalamasında Serik ilçesinde görev yapan öğretmen grubu ile Kepez ve Muratpaşa ilçesinde görev yapan öğretmen grupları arasında anlamlı fark saptanmıştır ($p < .05$). Yönetici faktöründe varyanslar homojen

dağılmadığından Brown-Forsythe Testi sonrası Post-Hoc karşılaştırması sonucunda Kepez ve Serik ilçesinde görev yapan öğretmen grupları ile Muratpaşa ilçesinde görev yapan öğretmen grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır ($p<.05$). Bulguya ilişkin veriler Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38

Okuldaki Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Görev Yapılan İlçe	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O	F	p	Anlamlı fark
<i>Okul Ortamı</i>	1Kepez	124	2.58	.70	Grup Arası	2.188	2	1.094	2.030	.134	
	2M.paşa	62	2.57	.66	Grup İçi	127.671	237	.539			
	3Serik	54	2.81	.86	Toplam	129.858	239				
	Toplam	240	2.63	.73							
<i>Duygu</i>	1Kepez	124	3.47	.95	Grup Arası	14.028	2	7.014	8.221	.001	3>1; 3>2
	2M.paşa	62	3.20	.89	Grup İçi	202.195	237	.853			
	3Serik	54	3.90	.87	Toplam	216.222	239				
	Toplam	240	3.50	.95							
<i>Sessizlik Kaynağı</i>	1Kepez	124	3.12	.80	Grup Arası	2.639	2	1.320	2.072	.128	
	2M.paşa	62	3.02	.82	Grup İçi	150.918	237	.637			
	3Serik	54	3.32	.73	Toplam	153.557	239				
	Toplam	240	3.14	.80							
<i>Yönetici</i>	1Kepez	124	3.85	1.15	Grup Arası	11.945	2	5.973	5.023	.007	1>2; 3>2
	2M.paşa	62	3.40	1.17	Grup İçi	281.825	237	1.189			
	3Serik	54	4.00	.79	Toplam	293.770	239				
	Toplam	240	3.77	1.10							
<i>İzolasyon</i>	1Kepez	124	3.29	.97	Grup Arası	10.899	2	5.449	5.684	.004	3>2
	2M.paşa	62	3.04	.99	Grup İçi	227.233	237	.959			
	3Serik	54	3.66	.96	Toplam	238.131	239				
	Toplam	240	3.31	.99							
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	1Kepez	124	3.21	.66	Grup Arası	5.928	2	2.964	6.680	.002	3>1 3>2
	2M.paşa	62	3.02	.68	Grup İçi	105.164	237	.444			
	3Serik	54	3.47	.65	Toplam	111.092	239				
	Toplam	240	3.22	.68							

4.1.5. Öğretmenlerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri İlişkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yıkıcı Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği ($r=.50$, $p<.05$) değişkenleri arasında orta düzeyde pozitif korelasyon saptanmıştır. Bulgulara ilişkin veriler Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki İlişki

	Yıkıcı Liderlik Davranışı	Örgütsel Sessizlik
Yıkıcı Liderlik	-	
Örgütsel Sessizlik	.506**	-

Yıkıcı liderlik ile örgütsel sessizliğin faktörlerinden;

- “okul ortamı” arasında pozitif yönde, *orta* düzeyde($r=.520$; $p<=.05$);
- “duygu” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.434$; $p<=.05$);
- “sessizliğin kaynağı” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.355$; $p<=.05$);
- “yönetici” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.208$; $p<=.05$);
- “izolasyon” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.443$; $p<=.05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile yıkıcı liderliğin faktörlerinden;

- “aşırı otoriterlik” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.478$; $p<=.05$);
- “liderlik için yetkin olmamak” arasında pozitif yönde, *orta* düzeyde ($r=.502$; $p<=.05$);
- “etik dışı davranış” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.436$; $p<=.05$);
- “teknoloji ve değişime direnmek” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.401$; $p<=.05$);
- “astlara karşı duyarsızlık” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.461$; $p<=.05$);
- “adam kayırma” arasında pozitif yönde, *zayıf* düzeyde ($r=.439$; $p<=.05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bulguya ilişkin veriler Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40

Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

	<i>r</i>	<i>Aşırı Otoriterlik</i>	<i>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</i>	<i>Etik Dışı Davranış</i>	<i>Teknoloji ve Değişime Aşılara Karşı Duyarsızlık</i>	<i>Adam Kayırma</i>	<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	<i>Okul Ortamı</i>	<i>Duygu</i>	<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	<i>Yönetici</i>	<i>İzolasyon</i>	<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	
<i>Aşırı Otoriterlik</i>	r	1	.864**	.863**	.810**	.744**	.769**	.951**	.512**	.414**	.342**	.181**	.402**	.478**
<i>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</i>	r		1	.885**	.819**	.799**	.770**	.963**	.499**	.435**	.339**	.232**	.440**	.502**
<i>Etik Dışı Davranış</i>	r			1	.815**	.729**	.736**	.930**	.452**	.357**	.325**	.157*	.392**	.436**
<i>Teknoloji ve Değişime Direnmek</i>	r				1	.717**	.599**	.873**	.462**	.364**	.283**	.098	.353**	.401**
<i>Aşılara Karşı Duyarsızlık</i>	r					1	.693**	.844**	.446**	.402**	.325**	.197**	.413**	.461**
<i>Adam Kayırma</i>	r						1	.824**	.400**	.343**	.299**	.245**	.405**	.439**
<i>Yıkıcı Liderlik Toplam</i>	r							1	.520**	.434**	.355**	.208**	.443**	.506**
<i>Okul Ortamı</i>	r								1	.477**	.395**	.156*	.482**	.640**
<i>Duygu</i>	r									1	.589**	.382**	.687**	.811**
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	r										1	.442**	.623**	.831**
<i>Yönetici</i>	r											1	.478**	.658**
<i>İzolasyon</i>	r												1	.853**
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	r													1

** p ≤ .01; * p ≤ .05

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde; Antalya ilinde okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışları ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin ilişkisini ortaya koymak amacı doğrultusunda ele alınan araştırma sorularına ilişkin bulgulara ait sonuçlara, problem çerçevesinde tartışmalara ve bu bağlamda önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanan çalışma, keşfedici korelasyonel yöntemle yürütülmüş, 240 veri değerlendirmeye alınarak okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri incelenmiştir. Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin betimleyici istatistikler kullanılarak değişkenlere ilişkin ortalama değerler ile standart sapmalar belirlenmiştir. Çalışmada yıkıcı liderlik ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde orta düzeyde korelasyon olduğu bulunmuştur.

Araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin *yıkıcı liderlik algıları düşük düzeyde* çıkmıştır. Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleriyle ilişkisini inceleyen bu çalışmada öğretmenlerin düşük düzeyde yıkıcı liderlik algısı, liderlerinin olumsuz etkilerini veya yıkıcı davranışlarını daha az hissettiğini gösterebilir. Bu nedenle, örgütsel sessizliklerini düşük düzeyde tutma ihtimali artabilir. Dolayısıyla, düşük düzeyde yıkıcı liderlik algısı, öğretmenlerin daha olumlu bir iş ortamı deneyimi yaşamalarını ve örgütsel sessizliklerini azaltmalarını destekleyebilir. Elde edilen araştırma sonuçları bunu destekler nitelikte *Akman'ın (2016)* gerçekleştirmiş olduğu çalışmada katılımcıların toplam yıkıcı liderlik algı düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. *Kıyıkçı ve Sezici (2017)*, *Demirtaş ve Küçük (2019)*, *Kahveci vd. (2019)*, *Özgenel ve Canıylası (2021)*, *Çetin ve Maral (2021)*, *Alper Ay (2022)*, *Memduhoğlu ve Ören'in (2023)* elde ettikleri araştırma sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. *Uymaz (2013)*, *İlhan ve Çelebi (2021)*, *Zenginoğlu (2021)*, *Gümüş vd.'nin (2022)* yaptıkları çalışma sonucuna göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik düzeyi “orta” seviye gerçekleşmiştir. Bu çalışma ile örtüşmemektedir.

Yıkıcı liderlik algısı *aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık* faktörlerinde *düşük düzeyde*; *adam kayırma* faktöründe *orta düzeyde* çıkmıştır. Yıkıcı liderliğin faktörlerinden *adam kayırmanın* aritmetik ortalamasının orta düzeyde çıkması, yıkıcı liderlikte bu özelliğin görece daha az belirgin olduğunu gösterir. Bu, liderliğin diğer alanlarda daha yıkıcı olduğu durumlarla karşılaştırıldığında, *adam kayırmanın* etkisinin daha ılımlı olduğunu gösterir. Bazı öğretmenler için *adam kayırma* daha fazla bir sorun olabilirken, diğerleri için daha az belirgindir. *Uymaz (2013), Akman (2016), Kıyıkçı ve Sezici (2017)* bu çalışmayla benzer olarak *adam kayırma* faktörünün en yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıkıcı liderliğin toplamında ve faktörlerinden *aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık* 'a yönelik düşük düzey sonuçların elde edilmesi yıkıcı liderliğin bu belirtilerinin organizasyon içinde daha az yaygın olduğunu veya daha hafif bir şekilde sergilendiğini gösterir. Bu, liderlerin belirli alanlarda daha dikkatli ve dengeli davrandığını düşündürebilir. Yıkıcı liderlik belirtilerinin öğretmenler üzerinde farklı düzeylerde olumsuz etkilere yol açtığını gösterir. Örneğin, etik dışı davranışlar ve teknoloji ve değişime direnmeye katılım çok düşük olmasından hareketle diğer faktörlere göre daha az zararlı olabilir. Öğretmenlerin bu liderlik tarzlarına farklı şekillerde tepki verdiğini ve bu nedenle sonuçların değişken olduğunu gösterir. Kimi öğretmenler bu belirtileri daha az dikkate alabilir veya daha az olumsuz bir şekilde etkilenebilir. *Uymaz (2013), Akman (2016), Kıyıkçı ve Sezici (2017), Çetin ve Maral (2021)*, yaptığı çalışmada en az sergilenen yıkıcı liderlik davranışının teknoloji ve değişime direnme faktöründe, etik dışı davranış faktöründe de çok düşük sonuç elde etmiştir. Bu çalışmayla benzerdir.

Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yıkıcı liderlik algıları *cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kademe, kıdem, sendika üyeliği, okuldaki çalışma süresi, görev yapılan ilçe* değişkenlerine göre değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplam puanları *cinsiyetlerine* göre yıkıcı liderliğin toplamında ve faktörlerinde (*aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık, adam kayırma*) cinsiyet gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında bir fark bulunmamaktadır. Yani, bu diğer boyutlarda hem erkekler hem de kadınlar benzer puanlar almaktadır. Sonuç olarak bu bulgular, yıkıcı liderliğin hiçbir yönünün cinsiyetle ilişkilendirilemeyeceğini göstermektedir. Ölçek genelinde *Çetinkaya (2017), Gümüş vd. (2022), Memduhoğlu ve Ören'in (2023)* çalışmalarının

sonuçlarıyla örtüşmektedir. *Halis ve Tülemez (2019), Karlı (2022)* yaptığı çalışmalarda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla olumsuz lider davranışlarına maruz kaldığı sonucuyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar *yaşa* göre değerlendirildiğinde ölçek genelinde, etik dışı davranış ve adam kayırma faktörlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. *Ölçek genelinde, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma* faktörlerinde 30-39 yaş aralığındaki öğretmenler ile 50-59 yaş aralığındaki öğretmenler arasında belirgin bir farklılık gözlemlenmiştir. Liderlik için yetkin olmamak faktöründe 20-49 yaş aralığındaki öğretmenler ile 50-59 yaş aralığındaki öğretmenler arasında belirgin bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu fark, 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin yıkıcı liderlik puanlarını daha yüksek algıladığını göstermektedir. Yani, yaşlı öğretmenler, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarını daha fazla etik dışı olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuçlar, yaşın etik dışı liderlik algısını etkileyebileceğini ve yaşlı öğretmenlerin deneyime bağlı olarak daha hassas olabileceğini işaret edebilir. *Karlı (2022)* öğretmenlerle yaptığı çalışmada 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla kurum müdürlerinin toksik liderlik özelliğine sahip olduğu inancına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın sonucuyla örtüşmemektedir. *Halis ve Tülemez (2019)* çalışmasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ölçek genelinde bu çalışmanın sonucuyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *medeni duruma* göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, medeni duruma göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanları benzerdir. Çalışmanın bu sonucu, *Halis ve Tülemez'in (2019)* çalışmasıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *eğitim gruplarına* göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, eğitim gruplarına göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanları benzerdir. *Halis ve Tülemez (2019), Gümüş vd. 'nin(2022)* yapmış olduğu çalışmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. *Karlı (2022)*, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonucuyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlar, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek faktöründen aldıkları puanlar *okul kademesi* gruplarına göre değerlendirildiğinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu bulgu, ilkökul kademesinde çalışan öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeği puanlarının, liderlik için yetkin olmamak alt boyutu puanlarının, etik dışı davranışlar alt boyutu puanlarının ve teknoloji ve değişime direnme alt boyutu puanlarının ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, ortaokul kademesindeki öğretmenlerin, yıkıcı liderlik ve etik dışı davranışlara daha az maruz kaldığını veya bu tür liderlik tarzlarına daha az duyarlı olduklarını işaret edebilir. *Karlı (2022)* çalışmasında lisede görev yapan öğretmenlerin ilkökulda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla toksik liderlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. *Memduhoğlu ve Ören (2023)*, kademeye göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *kıdeme* göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaması öğretmenlerin yıkıcı liderlikle ilgili puanlarının, kıdeme bağlı olarak genel olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin kıdemi, yıkıcı liderlik deneyimlerini belirlemede temel bir faktör olarak ön plana çıkmamıştır. Bu, yıkıcı liderlik davranışlarının kıdeme bağlı olarak değişmediğini ve öğretmenlerin farklı kıdemlerde benzer düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Ölçüm araçlarının, kıdeme dayalı ayırım yapmayacak şekilde tasarlandığı düşünülebilir. Bu, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin aynı ölçüm aracı kullanıldığında benzer puanlar almasını açıklayabilir. Çalışmanın bu sonucu *Gümüş vd.(2022)* ile benzerdir. *Memduhoğlu ve Ören (2023)*, kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kıdemleri 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlere göre toksik liderlik algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *sendika üyelik* durumuna göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, sendika üyelik durumuna göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanları benzerdir. Sendika üyeliği, yıkıcı liderlik deneyimlerini etkileme konusunda tek belirleyici bir etken olmayabilir. Yıkıcı liderlik puanlarına etki eden diğer faktörler, örneğin çalışma koşulları, yönetim politikaları veya liderlik tarzı gibi etmenler olabilir. Ölçüm araçlarının, sendika üyeliği durumuna dayalı ayırım yapmayacak şekilde tasarlandığı düşünülebilir. Bu, farklı sendika üyelik durumundaki öğretmenlerin aynı ölçüm aracı kullanıldığında benzer puanlar almasını

açıklayabilir. Çalışmanın bu sonucu *Memduhoğlu ve Ören'in (2023)* çalışmasıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *şu an ki yöneticiyle çalışma süresine* göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, *şu an ki yöneticiyle çalışma süresine* göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanları benzerdir. Çalışmanın bu sonucu *Halis ve Tülemes'in (2019)* çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin yıkıcı liderlik toplamına ve faktörlerine yönelik aldıkları *görev yaptıkları ilçeye* göre değerlendirildiğinde genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, *görev yaptıkları ilçeye* göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanları benzerdir.

Yıkıcı liderliğin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleriyle ilişkisini inceleyen bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Yıkıcı liderliğin öğretmenlerin örgütsel sessizlikleriyle ilişkisini inceleyen bu çalışmada *örgütsel sessizliğin* toplamında ve faktörlerinde, özellikle okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyonun orta düzeyde bir aritmetik ortalama elde edilmesi öğretmenlerin genel olarak örgütsel sessizlik seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu, okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon faktörlerinin aynı oranda etkili olduğunu göstermektedir. Orta düzey sonuçlar, bu faktörlerin birbirini dengelediği ve her birinin örgütsel sessizlik üzerinde benzer derecede etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, orta düzeyde sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili dengeye yakın bir durumda olduğunu ve farklı etmenlerin bu sessizlik düzeyini etkilediğini göstermektedir. Bunu destekler nitelikte *Altınlı (2022)*, *Güngör ve Gündüz (2021)*, *Aladağ (2019)* ve *Dal'ın (2017)* gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu, yönetici ve duygu faktörlerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. *Demirtaş ve Küçük (2019)* araştırma bulgularıyla uyumlu olarak tüm faktörlerde orta düzeyde, duygu boyutunda diğer faktörlerden daha yüksek algı tespit etmişlerdir. *Karabağ Köse (2014)*, *Kalay (2014)*, *Kahya vd. (2015)*, *Sağlam ve Yüksel (2015)*, *Ünlü vd.(2015)*, *Çakal (2016)*, *Demirtaş vd. (2016)*, *Uçar (2017)*, *Gencer (2018)*, *Demirtaş ve Nacar (2018)*, *Demir ve Cömert (2019)*, *Konakçı vd. (2019)*, *Kayalp ve Özdemir (2020)*, *Yalçın ve Saygı (2021)*'de çalışmalarında bu çalışmayla benzer olarak orta seviyede örgütsel sessizlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır. *Çavuşoğlu ve*

Köksal (2016), Önder (2017), Altınışik ve Sarpkaya (2017), Balyer (2018), Durmuş (2019), Demirbaş ve Bostancı (2020), Çetinkaya (2021), Başar (2022) ise bu çalışmadan farklı olarak düşük seviyede örgütsel sessizlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizlikleri *cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kademe, kıdem, sendika üyeliği, okuldaki çalışma süresi* değişkenlerine göre değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar ve faktörlerine yönelik aldıkları puanlar *cinsiyetlerine* göre anlamlı bir farklılık göstermediğine dair ulaşılan bulgu, örgütsel sessizlik ve faktörlerinin cinsiyetle bağlantılı olmadığını göstermektedir. Bu, cinsiyet eşitliği ve cinsiyet temelli ayrımcılık olmadığını düşündürebilir. Örgütsel sessizliği ölçmek için kullanılan araçların cinsiyetle ilgili farklılıkları yakalamayacak kadar hassas olabileceği düşünülebilir. Sonuç olarak bu bulgu, örgütsel sessizlik ve faktörlerinin cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermediğini işaret etmektedir. *Moçoşoğlu ve Kaya (2018), Balyer (2018), Yalçın ve Sayğı (2021), Gezer ve Cömert (2022), Demirtaş ve Demirhan (2023)*'ın çalışmasıyla örtüşmektedir. *Çetinkaya (2021)* kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla sessizlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. *Canitez (2022)* erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre izolasyon korkusu yüzünden daha fazla sessizlik seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle *Çetinkaya (2021) ve Canitez (2022)* 'nin çalışmaları bu çalışmayla benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar *yaşa* göre değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin ve faktörlerinin yaşla genel olarak doğrudan ilişkili olmadığını göstermektedir. Ancak izolasyon faktörü için 30-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin daha yüksek puanlar alması, bu faktörün bu yaş grubu öğretmenler arasında daha fazla önem taşıdığını düşündürebilir. 30-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin izolasyon faktöründe daha yüksek puanlar alması, bu grup öğretmenlerin dışlanma endişesi, güven duymama, sorun çıkarıcı gibi görünmeme nedeniyle izolasyonla ilgili sorunları daha fazla yaşadığını gösterebilir. Ancak; çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde 60 ve üzeri yaşa sahip olan 4 katılımcı olduğu, 30-49 yaş aralığında ise 186 katılımcı olduğu göz önünde bulundurulduğunda aslında bu farklılığın sebebinin 60 ve üzeri yaş grubunda yeterli örnekleme sahip olunmamasından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Bu farklılığın sebebinin sağlıklı bir şekilde irdelenebilmesi için örneklem sayısının artırılarak tekrar yorumlanması

gerekmektedir. *Yalçın ve Sayğı (2021)*, *Canitez (2022)* yaşa göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır bu çalışmayla örtüşmektedir. Ölçek genelinde *Demirtaş ve Demirhan (2023)* yaşa göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmanın sonucuyla benzerdir. *Yaşar ve Akçay (2021)* kadın öğretmenlerle yaptığı çalışmasında yaşa göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmayla benzerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar ve tüm faktörlerde aldıkları puanlar *medeni durum* gruplarına göre değerlendirildiğinde bulgular, örgütsel sessizlik ve faktörlerine göre medeni durumun etkisinin gözle görülür olmadığını göstermektedir. Bu, evli veya bekar medeni durumu olan öğretmenler arasında sessizlik seviyelerinin benzer olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, farklı medeni durumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik açısından benzer deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir. Ölçüm aracının, medeni duruma duyarlı olmayan bir şekilde tasarlandığı ve medeni durumun bir kişinin sessizlik puanını etkilemediğini yansıtır olabilir. *Yalçın ve Sayğı (2021)*, *Canitez (2022)*, *Gezer ve Cömert (2022)*'in çalışmasıyla benzerdir. *Yaşar ve Akçay (2021)* kadın öğretmenlerle yaptığı çalışmasında medeni duruma göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmayla benzerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar ve tüm faktörlerde aldıkları puanlar *eğitim gruplarına* göre değerlendirildiğinde sessizliğin kaynağı ve izolasyon faktörlerinde lisansüstü eğitim durumunun lisans eğitim durumuna göre anlamlı bir fark saptanması, daha yüksek eğitim seviyeleri, bireylerin çevresindeki olayları daha fazla fark etmelerini ve daha bilinçli olmalarını teşvik edebilir. Bu, olumsuz örgütsel durumları veya sessizlik nedenlerini daha fazla tanımalarına yol açabilir. Daha yüksek eğitim seviyeleri, bazı bireylerde daha fazla düşünce ve duygu ifade ederken daha fazla titizlik ve çekingenlik yaratabilir. Özellikle akademik eğitim alan kişiler, düşünce ve görüşlerini daha iyi ifade etmek isteyebilirler, ancak aynı zamanda daha fazla endişe ve titizlik hissedebilirler. Bu durum sessizlik olasılığını artırabilir, çünkü kişiler düşünce ve görüşlerini daha fazla süzgeçten geçirebilirler. *Evcen Temelli (2019)*, üniversitelerde yaşanan mobbing olayları ile örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini aldığı çalışmada, örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşlerde arkadaş ortamında dışlanma korkusu ilk sırada ve çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek ikinci sırada gelmektedir. Bu sonuçlara göre öğretim elemanlarının öncelikle kendi kariyerleri için, daha sonra herhangi bir baskı ve zorlukla karşılaşmamak ve çalışma ortamında huzurlu olmak için sessiz kalmayı tercih ettiklerini

bulgulamıştır. Ulaşılan bu nedenler örgütsel sessizliğin izolasyon faktörüyle ilişkilidir. İlkokul ve ortaokul öğretmenleriyle yapılan bu çalışmada da benzer şekilde izolasyon faktöründe lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin lisans eğitimi alan öğretmenlere göre sessizlik puanları daha yüksek çıkmıştır. *Gezer ve Cömert (2022)* ölçek genelinde ve alt faktörlerde lisans eğitimi alan öğretmenlerin daha sessiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayla örtüşmemektedir. *Balyer (2018)*, *Yalçın ve Sayğı (2021)*, *Çetinkaya (2021)* eğitim durumuna göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmayla örtüşmemektedir. *Yaşar ve Akçay (2021)* kadın öğretmenlerle yaptığı çalışmasında eğitim durumuna göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmayla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar ve tüm faktörlerde aldıkları puanlar *okul kademesi* gruplarına göre değerlendirildiğinde, ilkokul ve ortaokul düzeyindeki öğretmenler arasında örgütsel sessizliğin seviyelerinin genel olarak benzer olduğunu gösteriyor. Bu, kademe farkının öğretmenlerin sessizlik düzeylerine anlamlı bir şekilde etki etmediği anlamına gelmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri benzer çalışma koşullarına sahip olabilirler, bu nedenle sessizlik seviyeleri arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir. Sonuç olarak, ilkokul ve ortaokul öğretmenleri arasında örgütsel sessizlikle ilgili anlamlı bir farkın gözlenmemesi, bu iki kademe çalışan öğretmenlerin sessizlik konusundaki deneyimlerinin benzer olduğunu işaret etmektedir. *Balyer (2018)*, *Çetinkaya'nın (2021)* çalışmasıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar *kıdeme* göre değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi ve faktörleri açısından genel olarak kıdemlerine göre önemli bir fark taşımadığını göstermektedir. Yani kıdem seviyesi, sessizlikle ilişkili olarak genel bir faktör gibi görünmemektedir. Ölçek genelinde *Demirtaş ve Demirhan (2023)* kıdeme göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. *Yaşar ve Akçay (2021)* da kadın öğretmenlerle yaptığı çalışmasında, *Yalçın ve Sayğı (2021)*, *Çetinkaya (2021)*, *Canitez (2022)* öğretmenlerle yaptığı çalışmasında kıdeme göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ölçek genelinde bu yönüyle bu çalışmayla benzerdir. *Gezer ve Cömert (2022)* sessizliğin kaynağı faktöründe sessizlik puanlarının benzer olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar ve tüm faktörlerde aldıkları puanlar *sendika üyelik durumuna* göre, sendika üyeliğinin örgütsel sessizlik ve

faktörleriyle ilişkili olmadığını göstermektedir. Yani sendika üyeliği, sessizlik düzeylerini veya bu faktörlerdeki deneyimleri önemli bir şekilde etkilememektedir. Sonuç olarak, sendika üyeliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve faktörleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını gösteren bu sonuç, sendika üyeliği ile sessizlik arasındaki doğrudan bir bağlantının zayıf olduğunu göstermektedir. *Demirtaş ve Demirhan (2023)* yalnızca okul ortamı faktöründe sendikaya üye olanların olmayanlara göre daha fazla sessizlik içinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu çalışmanın sonucundan farklıdır. Ölçek genelinde sendika üyelik durumuna göre fark olmadığını ilişkin sonuç, *Demirtaş ve Demirhan (2023)*'ün sonucuyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar *şu an ki yöneticiyle çalışma süresine* göre değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve faktörlerindeki deneyimlerinin mevcut yöneticiyle çalışma süresine doğrudan bağlı olmadığını göstermektedir. Bu, şu anki yöneticinin öğretmenlerin sessizlik seviyelerini belirlemede tek etken olmadığını işaret etmektedir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin sessizlik deneyimlerini daha iyi anlamak için daha fazla inceleme gerektirebilir. Özellikle, yöneticinin öğretmenlerin sessizlik üzerindeki etkisini daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek önemli olabilir. Sonuç olarak, şu anki yöneticiyle çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilişkili puanlarına etkisinin anlamlı olmadığı sonucu, örgütsel sessizlikle ilgili deneyimlerin daha geniş bir perspektif içinde değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. *Gezer ve Cömert (2022)* duygu ve sessizliğin kaynağı faktörlerinde şu anki yöneticileriyle 1-4 yıl çalışan öğretmenler ile 5-8 yıl çalışan öğretmenler arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamına yönelik aldıkları puanlar *görev yapılan ilçeye* göre değerlendirildiğinde *duygu* faktöründe ve *sessizliğin ortalamasında* Antalya'nın Serik ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Kepez ve Muratpaşa merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin sessizlik puanlarından daha yüksek ortalamaya sahip olması; *izolasyon* faktöründe de Serik ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Muratpaşa merkez ilçesinde görev yapan öğretmenlerin sessizlik puanlarından daha yüksek ortalamaya sahip olması Serik'teki iş yaşam, sosyoekonomik ve sosyokültürel koşullara bağlı olarak farklılık göstermesinin sonucu olabilir. Karabağ Köse'nin (2014) Ankara'da dezavantajlı okullarda 17 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 253 öğretmenin katıldığı örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel sessizlik algıları üzerine yaptığı çalışmasında gelir düzeyinin düşük olduğu, parçalanmış ailelerin çoğunlukta

olduğu, aile ve sosyal yaşamda şiddet olgusunun yoğun olduğu dezavantajlı bölgelerde çalışan öğretmenlerin iş yaşam koşullarının bir sonucu olarak zorlaştığını belirtmiştir. Bunun somut göstergelerinden birisi olarak bu bölgelerdeki öğretmen hareketlilikleri ve çalışmaya olan taleplerin daha düşük olduğunu 2012 yılı için Ankara'nın bir ilçesinde 80 hizmet puanı ile atama yapılırken, bu puan aynı ilin Çankaya Merkez okullarına 300 puanın altına düşmediği örneğiyle desteklemiştir. Benzer şekilde Serik'te de dezavantajlı okulların bulunması, taşınmalı eğitim durumları ve sık öğretmen hareketliliğinin bulunduğu okullar düşünüldüğünde benzer sonuçla karşılaşmak olasıdır. Bu konuda ayrı bir çalışma yapılarak kapsamlı bir şekilde irdelenebilir. Yönetici faktöründe ise Serik ve merkez ilçe Kepez'de görev yapan öğretmenlerin sessizlik puanlarının Muratpaşa merkez ilçesinde görev yapan öğretmenlerin sessizlik puanlarından yüksek olması sonucu *yöneticilerin* sendika üyelik durumuyla bağlantılı olabilir. Bu konuda ayrıca kapsamlı bir araştırma yapılabilir. Bu sonuç, Serik ve Kepez'deki yöneticilerin liderlik stillerinden de kaynaklı olabilir. Karabağ Köse'nin (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, örgütsel sessizliğin azaldığı, karar katılım düzeyinin arttığını; ödül ve cezanın yer aldığı, ilgisiz liderliği de içine alan işlemci liderlik davranışları arttıkça örgütte sessizliğin arttığını ve karara katılımıla örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olmadığı sonuca ulaşmıştır. Liderliğin örgüt içerisinde çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesinin örgütsel bağlılığı artırmayı amaçlayan çalışmaların olduğunu belirtmiştir.

Yıkıcı liderliğin öğretmenlerin örgütsel sessizlikleriyle ilişkisini inceleyen bu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışı algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki *pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki*, bu iki kavram arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Yani, yıkıcı liderlik davranışları arttıkça, çalışanların örgütsel sessizlik eğilimi de artış göstermektedir. Bu, örgüt içinde yıkıcı liderlik tarzlarının çalışanların sesini kısmasına veya çekingen davranmasına neden olabileceğini düşündürebilir. Örgütsel sessizlik faktörlerine bakıldığında, yıkıcı liderlik, “okul ortamı” faktörü ile orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunması bu faktörün yıkıcı liderlikle daha fazla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Çalışanların lider tarafından yaratılan bir olumsuz okul ortamı nedeniyle sessiz kalmaya eğilimli olabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin davranışları da örgütsel sessizliği artırabilir. Diğer yandan, “aşırı otoriterlik”, “liderlik için yetkin olmamak”, “etik dışı davranış”, “teknoloji ve değişime direnmek”, “astlara karşı duyarsızlık”, “adam kayırma” faktörleri ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif yönde ilişkiler

zayıf düzeydedir. Bu, özellikle yıkıcı liderliğin tüm faktörlerinin örgütsel sessizlikle bağlantılı ve özellikle liderlik için yetkin olmamak faktörünün belirgin olduğunu göstermektedir. Çalışmayla benzer olarak *Turhan (2022)*, toksik liderlik örgütsel sessizliği etkilediğini ve bu etkileşimde etkili olan en önemli değişkenin ise olumsuz ruhsal durum olduğu sonucuna ulaşmıştır. *Ballı ve Çakıcı (2016)*, karanlık liderlik arttıkça, çalışanların örgütsel sessizliklerinin artmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda yıkıcı liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olması, bu çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır.

Sonuç olarak bu bulgular, yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin örgüt içinde okul ortamı, liderlik yetkinliğine göre değişebileceğini göstermektedir. *Selçuk ve Akgün (2022)*, yıkıcı liderliğin çalışan performansını ve örgüt iklimini negatif etkilediği, yapıcı liderliğin çalışan performansı ve örgüt iklimini pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. *Kırca (2021)*, liderlerinin toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların sessizlik davranışı gösterdiğini, iş motivasyonlarında azalma olduğunu, pozitif psikolojik sermayenin artması ile çalışanlardaki örgütsel sessizlik davranışının azaldığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, örgütlerin liderlik tarzlarına ve çalışanların sessizlik eğilimlerine dikkat etmeleri önemlidir.

5.2. Öneriler

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgular temelinde ileriye dönük araştırmalara ilişkin ve uygulamaya dönük olmak üzere iki bağlamda öneri sunulmuştur.

1.2.1 Uygulamaya Dönük Öneriler

• Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinde en düşük katılımı okul ortamı faktöründe ve bu faktörde en çok katılımın “*Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.*” maddelerine olmasına rağmen bu faktörün yıkıcı liderlikle orta düzeyde ilişkili olduğunun bulgulanması göz önünde bulundurularak; Geri bildirim mekanizmalarının iyileştirilmesi için okul yönetimi, öğretmenlerin yıkıcı liderlik davranışlarını gizli bir şekilde rapor edebilecekleri güvenilir geri bildirim mekanizmaları kurabilirler. Müdürler, öğretmenlerden düzenli geri bildirim isteyebilirler ve bu geri bildirim olumlu bir şekilde değerlendirmeliler.

• Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinde en yüksek katılımı duygu ve yönetici faktörlerinde ve bu faktörlerde en çok katılımın “*Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.*” maddelere olması göz önünde bulundurularak; İşbirliğini ve iletişimi teşvik etmek için okul müdürleri, öğretmenlerle açık iletişimi teşvik etmeli ve öğretmenlerin fikirlerine saygı göstermelidir. İşbirliğini artırmak için düzenli olarak toplantılar, grup çalışmaları ve açık forumlar düzenleyebilirler.

5.2.2. Araştırmaya Dönük Öneriler

• Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeğinde en yüksek katılımı adam kayırma faktöründe “*Yöneticimin favori astları vardır. Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.*” maddeleri göz önünde bulundurularak; Okul liderlerinin adam kayırmaya yönelik yıkıcı liderlik davranışlarını anlama ve bu davranışları nasıl önleyebileceklerini öğrenmeleri için VR tabanlı liderlik simülasyonları geliştirilebilir. Bu simülasyonlar, liderlerin çeşitli senaryolarda tepkilerini değerlendirebilecekleri etkileşimli bir deneyim sunabilir.

• Çalışmaya katılan öğretmenlerin yıkıcı liderlik ölçeğinde liderlik için yetkin olmamak faktöründe maddelerin hepsinde katılmıyorum düzeyinde ortalamalarının bulunması, bu faktörde yaş ve kademe ile anlamlı farklılık bulunması ve bu faktörün örgütsel sessizlikle arasında orta düzey ilişkinin bulgulanması göz önünde bulundurularak; genç öğretmenlere yönelik liderlik eğitimi ve farkındalık geliştirme için yıkıcı liderlik davranışlarının potansiyel zararlarını anlatan eğitimler ve farkındalık programları düzenlenerek liderlik refleksiyon raporları yaklaşımı sonuçlarının incelenebileceği araştırma yapılabilir.

• Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinde anlamlı farklılık bulunan görev yapılan ilçe değişkeni kullanılarak Antalya’da öğretmen hareketliliğinin fazla olduğu, öğretmenlerin hizmet puanlarının da incelenebileceği dezavantajlı okulların bulunduğu ilçelere yönelik örneklem büyüklüğü artırılarak daha kapsamlı yeni bir çalışma yapılabilir.

• Yapay zeka ve doğal dil işleme teknolojileri, liderlerin iletişimlerini analiz ederek yıkıcı liderlik davranışlarını erken teşhis etmek için kullanılabilir. Bu şekilde, sorunların önceden tespit edilmesi ve müdahale edilmesi sağlanabilir. Liderlik analizi yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, P., (2013), Organizasyonlarda Davranış, A. Ç. Kirel (Ed.), *Organizasyonlarda davranış içinde organizasyonlarda yeni liderlik davranış modelleri* (64-87 ss.). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Acaray, A. (2019). İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18. ÜİK Özel Sayısı, 438-461 . DOI: 10.26466/opus.584746
- Acaray, A. (2020). İstismarcı yönetici algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Special Issue on Business and Operations Research – March* , 238-251 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/53734/632299>
- Akbulut, E. (2013). Eğitim fakültesi okulöncesi anabilim dalı programında yer alan müzik eğitimi dersi hedeflerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-10.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752
- Akgül, A. (2005). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri, spss uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset. 382-90. 3. Basım
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: a research on teachers/yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: *Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Eğitimde Kuram ve Uygulama* , 12 (3) , 627-653 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eku/issue/26697/280858>
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. (2. Baskı). Kumsaati Yayınları.
- Aktan, H., Ağca, H., & Çakmak, V., 2014, *Liderlik ve çağdaş boyutları içinde liderliğe yönelik bilimsel yaklaşımlar* (57-79 ss.). Derin Yayınları.

- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24). .205-230.
- Aktürk, E., & Demirbağ, O. (2022). Amirim beni hasta edebilir mi? İstismarcı yönetimin çalışanın sağlığı üzerindeki etkileri. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı), 122-147.
- Aladağ, C. (2019). *Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi], Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Algın, İ. & Baskan, G.A., (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin sonuçları . *Yükseköğretim Dergisi* , 5 (2) , 81-90 .
<https://dergipark.org.tr/en/pub/yuksekogretim/issue/41148/497455> adresinden erişildi.
- Altınışik, A., & Sarpkaya, P. Y. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 107-136.
- Altınlı, O. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve göreceli yoksunlukları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Arıbaş, A. N. (2021). Türkiye’de yapılan toksik liderlik çalışmalarının içerik analizi. *Asead 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*. 523-529
- Arıcı, O. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Arıtman, Ü. (2019). *KKTC’deki İlkokul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ve Bu Davranışların Sonuçları Hakkındaki Öğretmen Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Doğu Akdeniz Üniversitesi. Erişimi adresi
<http://i-rep.emu.edu.tr:8080/xmlui/handle/11129/4798>
- Aslan, Ş., 2013, *Liderlik Kuramları*, Eğitim Yayınevi.

- Atay, S., (2010). *Çalışan Narsist* (s. 147-152). İstanbul: Namar Yayınları.
- Atilla Gök, G. (2016). Bir bağlılık pratiği olarak örgütsel sessizlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124.
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/yead/issue/21831/234667> adresinden erişildi.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389. DOI: 10.18039/ajesi.759378
- Ay, F. A. (2022). İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasındaki ilişki. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 215-245.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*. [Doktora Tezi]. Trakya Üniversitesi. Erişim adresi <https://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/handle/trakya/1329>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. Kim, U., Yang, KS., Hwang, KK. (ed.). *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. [Doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim Adresi <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/1426>
- Ayduğ, D., & Himmetoğlu, B., & Turhan E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 1120-1143.
- Aytaç, T. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Postmodern Liderlik* (265-312 s.s). Derin Yayınları.
- Bahadır, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879.

- Bakan, İ. Yılmaz, Y.S., Olucak, H.İ.(2020). Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 27(3).
- Bakır, M. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Balkan Akan, B. & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: konuya ilişkin bir uygulama . *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (5) , 72-90 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/klujfeas/issue/32183/349159>
- Balyer, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(2), 99-116.
- Barutçugil, İ. (2014), *Liderlik*, Kariyer Yayınları.
- Başar, Ş. (2022). *Lise yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Siirt Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik . *İş ve İnsan Dergisi* , 3 (2) , 65-76 . DOI: 10.18394/iid.61037
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Bolat, O. İ. , Bolat, T. , Seymen, O. & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi . *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 20 (38) , 123-162 . DOI: 10.31795/baunsobed.645144
- Burke, W.W. (2006), *Conflict in Organizations*. Peter T. Coleman, Morton Deutsch ve Eric C.Marcus (Ed.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (s.781-804). JosseyBass.

- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., Miski Aydın, E., (2014), *Organizasyon ve Yönetim* (290-301 ss.). Derin Yayınları.
- Canitez, S. (2022). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42) , Erişim Adresi <http://doi.org/10.17740/eas.soc.2022.V42-01>
- Coşkuner, M. & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü Ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği . *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jiss/issue/41447/506105>
- Çakal, G., (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö., & Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.

- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146. DOI: 10.16953/deusbed.46003
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266>
- Çelebi, F., (2019), *Sağlık Kurumlarında Yıkıcı Liderlik, Örgütsel Sapma ve Örgütsel Sinizm* (19-38 s.s.). İksad yayınevi.
- Çetin, M. & Maral, M. (2021). Yıkıcı Liderlik ile Algılanan Örgütsel Engel Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *OPUS International Journal of Society Researches* , 17 (38) , 5006-5041. DOI: 10.26466/opus.843064
- Çetin, Ü. O. I. (2019). Yıkıcı Liderlerde Etik Dışı Davranışlar. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences*, 5(2).
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Çetinkaya, U. & Koçyiğit, M. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 12(46), 1011-1040. DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.3030>
- Çetinkaya, U. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi (Sandıklı ilçesi örnekleme)*. [Yüksek Lisans Tezi], Afyon Kocatepe Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Çiçek, B. & Almalı, V. (2020). Toksik Liderliğin İşyerinde Çatışmaya Etkisi. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235 . <https://dergipark.org.tr/en/pub/equinox/issue/56841/777708> adresinden erişildi.

- Çobanoğlu, F. & Badavan, Y. (2017). Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri . *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed/issue/34756/384422>
- Dağlar, H. (2021). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487–2500. Geliş tarihi gönderen <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1161>
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Demir, E. & Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/maeuefd/issue/42791/427858>
- Demir, M. & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42 (193), 184-199. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/milliegitim/issue/36181/406770>
- Demirbaş, F. & B.Bostancı, A. (2020). Okulların Örgütsel Öğrenmeleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (3), 1426-1439. DOI: 10.33206/mjss.746835
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Demirtaş Z, Özdemir T. Y., & Küçük Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193 - 216.
- Demirtaş, Z. & Bayer Demirhan, N. (2023). Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 10(2), 151-171. DOI: 10.33907/turkjes.1096497

- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Educational Reflections*, 2(1), 13-23.
- Deviren, İ., & Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- Doğan S., Karahan Çidem E., (2021). Öğretmen Algıları Bağlamında Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35), 1674-1704. 10.26466/opus.725872
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi] Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Durak, İ. ,(2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89-108. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2713/35993>
- Durmuş, H. G. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Dyne, LV, Ang, S. ve Botero, IC (2003). Çalışan sessizliğini ve çalışan sesini çok boyutlu yapılar olarak kavramsallaştırmak. *Yönetim çalışmaları dergisi*, 40(6), 1359-1392.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Erbaş, A., & Zaganjori, O. (2017). Sosyal İzolasyonun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 24(1), 39-52. <https://doi.org/10.18657/Yonveek.307490>

- Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapmaya Etkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü: Konya İli Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9. Sayı: Toplum & Siyaset, 159-172. DOI: 10.18506/anemon.819609
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Ergun Özler, N.D., (2013), *Yönetim ve Organizasyon içinde Liderlik* (94-124 ss.). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Liderin karanlık yüzü: toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1861-1877.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ertürk, A., Vurgun, L., Aksoy, S., (2014), Dönüştürücü Liderliğin Algılanmasında Lider Çalışan Uyumu ve Bu Uyumun Lider Çalışan Etkileşimi Üzerindeki Etkisi, *Liderlik ve Çağdaş Boyutları* (s. 81-113). Derin Yayınları.
- Evcen Temelli, M. (2019). Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri. [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R. C., & Begenirbaş, M. (2022). Toksik Liderlik Örgütsel Esneklik ve İş Biçimlendirmeyi Etkiler Mi?: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 260-285.
- Fettahlioğlu, Ö.A. (2021). *Örgütlerde Yönetimsel Yaklaşımlar*(51-53 ss.). İksad Yayınevi.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/2509/1/MUHARREM%20GENCER.pdf>

- Gezer, B. & Cömert, M. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Liderlik Stilleri Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1528-1554. DOI: 10.17679/inuefd.984890
- Güldü, Ö., & Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Gümüş, D. , Söker, A. , Çelebi, A. & Güneş, Y. (2022). Eğitim Yöneticilerinin Yıkıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Cihanşümül Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 38-45.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/cihansumul/issue/76693/1279423> adresinden erişildi.
- Gündüz, Y. & Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı Liderlik . *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1).
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mersinefd/issue/17393/181803>
- Güngör, B., & Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(40), 2586-2614.
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.

- Halbaw, A. (2018). Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. [Doctoral dissertation], İstanbul Kültür Üniversitesi. Erişim adresi openaccess.iku.edu.tr
- Halis, M. & Tülemmez, S. (2019). Liderliğin Karanlık Yüzü Ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 957-980. Doi: 10.11616/Basbed.V19i51339.658348
- Halis, M., & AY, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Karakuş, H. (2023). “Okul Müdürlerinin Toksik Liderliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 9(71): 3460-3465. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69313>
- Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326. doi: 10.46928/iticusbe.1062866
- İlhan, H. & Çelebi, N. (2021). Okul Müdür Toksik Liderliklerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 12 (23), 201-223.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/eibd/issue/63474/881530> adresinden erişildi.
- İmamoğlu, S. Z. , İnce, H. & Latifoğlu, N. (2020). İstismarcı Yönetimin Çalışanların Psikolojik Ve Davranışsal Tepkileri Üzerine Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 155-174.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iticusbe/issue/54570/743719>
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık dünyaya bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve sadakatin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri*. [Yüksek Lisans tezi], Kocaeli Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim Ve Bilim*, 38(167).
<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1270/467> adresinden erişildi.

- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43).
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10).
- Kalay, F. , Oğrak, A. , Bal, V. , Nişancı, ZN “Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi:Örnek Bir Uygulama”. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3 (2014) : 1-18
<https://dergipark.org.tr/en/pub/sid/issue/30096/324730>
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ş. Kalaycı, (Ed.), Faktör analizi içinde (321-331). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kara, A. U., & Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 956-975.
- Kara, C. (2022). *Liderliğin karanlık yüzü, toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerine etkisi*. [Doktora Tezi]. Karabük Üniversitesi. Erişim adresi <http://acikerisim.karabuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1758/10453269.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi. Erişim adresi <https://avesis.bozok.edu.tr/yonetilen-tez/56740e43-000f-4eee-acba-f5ed68ec6583/ilkogretim-kurumu-ogretmenlerine-gore-okul-yoneticilerinin-liderlik->

stilleri-ile-orgutsel-ogrenme-arasindaki-iliskide-orgutsel-sessizlik-ve-karara-katilimin-araci-etkisi

- Karabay, G. (2021). *Öğretmenlerde liderlik tiplerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009, Mayıs). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. Ö.Torlak. 17. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Boğaziçi Üniversitesi. Eskişehir, 698-705.
- Karadağ, E., & Dulay, S. (2021). Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Eğitim Ve Bilim*, 46(208).
doi:<http://dx.doi.org/10.15390/EB.2021.9754>
- Karaoğlu, Ö. (2019). *Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kaya, N., Tokur Göncü, F., & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik yönetiminin ayrılmasının sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma). *Hayat Ekonomisi Dergisi*, 8(1), 111-120. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.11>
- Kayaalp, E. & Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/59347/790484>

- Keçeli, Ö. (2019). *İlkokullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Kellerman, B. (2004). *Kötü liderlik: Nedir, nasıl olur, neden önemlidir?*. Harvard Business Scholl.
- Kesen, M. & Dincer, M. (2021). Yıkıcı Liderliğin Algılanan Stres ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 210-225. DOI: 10.25294/auibfd.790637
- Kırbaç, M.(2013.) *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Kırca, M.Y.(2021.) *Çalışanlardaki Oksijen Yönetimi Algısının Ayrılması Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Liderlik Rolü*. [Doktora Tezi] İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnePTnbhn8rNR77LUvLaq-pswKSaK1IGKYpQRLnnwF775-2TbY35snjr7>
- Kıyıkçı M, Sezici, E., (2017). Yıkıcı Liderlik Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme 1. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 19 - 40.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Dündüğü duyuyor muyum? Çalışan sessizliğinin dört biçimini ve bunların ilişkilerini ölçmeye yönelik ilk girişim. *İş ahlakı dergisi*, 113, 349-362.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Konakçı Göven, E. & Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Armağan Özel Sayısı, 1223-1247. DOI: 10.17494/ogusbd.555471
- Köksal, K., Gürsoy, A. (2020). Algılanan Yönetici Pişmanlığının İsismarcı Yönetim ve İş-Aile Dengesi İlişkisindeki Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 769-778.

- Köse, S. K. (2008). Korelasyon ve regresyon analizi. Doi: <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 9.
- Köse, E.K., (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014 (2) , 28-36 . <https://dergipark.org> adresinden erişildi.
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Memduhoğlu, H. B. & Ören, M. E. (2023). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sergilediği Toksik Liderlik Davranışları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 882-896. DOI: 10.32709/akusosbil.1085414
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476
- Moçoşoğlu, B. & Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70. DOI: 10.22596/2018.0301.52.70
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). lippincott williams & wilkins.

- Murat, B. A. Ş. (2020). İstismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelenmesi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1551-1569.
- Navahandi, A. ve Malekzadeh, A.R., (1999), *Organizational Behavior, The Person-Organization Fit*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 34, 267-281.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: an historiometric study. *Leadership Quarterly*, 529-555. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90026-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90026-8)
- Odabaşı, Y. (1983). Bilişsel Çelişki Teorisi Ve Pazarlamada Kullanılma Alanı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 201-210. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/38190/450017> adresinden alınmıştır.
- Arıcı, O., (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin bakış açılarından okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Öncü, B., (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59416/853299>
- Özdemir, T. Y., & Orhan, M. (2018). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (37), 1-20.

- Özden, A. (2020). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *Tesam Akademi Dergisi*, 7(1), 199-228. <http://dx.doi.org/10.30626/tesamakademi.632664>.
- Özgenel, M., & Canuyulasi, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1652-1664.
- Özmen, M., & Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 1-17.
- Öztürk Çiftçi, D., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41).
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5 (2), 365-379. DOI: 10.20979/ueyd.629363
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etki. [Yüksek Lisans Tezi]. Mevlana Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Paşa, Ö., & Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri Ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 16(60).
- Peker, Ö., Aytürk, N., (2002). *Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi.
- Pektaş, H.M., (2019). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Percieved Injustice. *Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, S.F., & Bedeian A. G., (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1537-1562.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Does toxic leadership trigger organizational health negatively. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 5(3), 442-459.
- Sağlam, A. Ç., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 10(7), 317-332.
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde örgütsel sessizlik*. [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi. Erişim adresi <https://acikerisim.erbakan.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12452/3563>
- Sarıoğlu, U., S., (2016). *Kişilik Tipolojileri Ne Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu Ve Özel Kesimde Bir Araştırma*. [Doktora tezi]. İnönü Üniversitesi. Erişim adresi <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/118800>
- Saylık, A., Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273 - 300. 10.30964/auebfd.631892
- Seçkin, Ş. N. (2021). İstismarcı Yönetim ve İntikam Niyeti: Mağduriyet Algısının Aracı, Sürekli Öfkenin Düzenleyici Rolü, *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 10 (1), 135-151
- Selçuk, H. Ve Ekber Akgün, A. (2022). Yapıcı ve yıkıcı yönetim, örgüt iklimi ve çalışan performansına etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 61-91. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1129106>
- Sezgin Nartgün, Ş. & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri . *Bartın University Journal of Faculty of Education* , 2 (2) , 47-67 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/3813/51114>
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.

- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma1. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90.
- Şahin, M. (2020). *İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar* (s.103-117). Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136. <https://doi.org/10.18037/ausbd.16857>
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Tayfun, A. , Işın, A. & Küçükergin, K. G., (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* , (1) , 35-49. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziturizm/issue/48841/622261>
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tepe, N. & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin Okul İklimi Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (25), 3360-3381 . DOI: 10.26466/opus.667320
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. *Çalışma Ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Timuroğlu, M. K. & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264 .
<https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/43125/413007>
- Tiyek, R., & Peker, K. (2015). Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 113-136

- Yaşar, T. & Akçay, P. (2021). Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Education*, 16(2), 1247-1273. <https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.48950>
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Turhan, Ö. (2022). Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1213-1224.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi . *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (ERTE Özel Sayısı) , 209-232. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/33658/373863>
- Uçar, Z.(2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Beu Akademik İzdüşüm*. 1(1). S. 67-86.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219. <https://doi.org/10.18506/anemon.422109>
- Üçok, D. I., & Torun, A. (2015). A qualitative study on the causes of organizational silence. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Üler, E., Erdoğan B. (2021). *Sağlık Kurumlarında Olumsuz Örgütsel Davranış Boyutları*(s. 104-106). İksad yayınevi.
- Üngör, J. E. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

- Van de Vliert, E. & Einarsen, S. (2008). Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Weierter, S. J. (1997). Who wants to play “follow the leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 171-193.
- Yağıcı, G., & Küçük, B. A. (2022). Narsist liderlik tarzının bireysel sonuçlar üzerine etkisi: iş özerkliğinin rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(1), 197-220.
- Yalçın, S. & Saygı, E. (2021). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 5(4), 402-426. DOI: 10.34056/aujef.928300
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025. DOI: 10.21547/jss.373835
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Biçimlerinde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61483/918046> adresinden erişildi.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi. Erişim adresi
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120. <https://doi.org/10.18037/ausbd.54497>

- Yılmaz, S. Ve Bakan, İ. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 1-12.
- Yüksel, A. H. (2017). Örgütsel Süreçlerde İşlev Bozukluğunun İşlevsiz Momentum ve Abilene Paradoksu Ekseninde Tahlili. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 669-685. <https://doi.org/10.18657/yonveek.371958>
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. <http://www.itobiad.com/tr/issue/49747/598165>
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi], Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu Demografik Bilgiler

ANKET FORMU

Sayın Öğretmenlerimiz;

Bu anket Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için uygulanmaktadır. Çalışmaya katılım sağlamak tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak yalnızca öğretmenler tarafından yapılacaktır. Çalışmanın bilimsel özelliği açısından, soruları içtenlikle ve eksiksiz yanıtlamanız son derece önemlidir. Katılanların verdikleri bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmanın ortalama 10-15 dakika aralığında sürmesi öngörülmektedir.

Ankete ayırdığınız değerli zamanınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Meltem BAŞYİĞİT TURAN

Akdeniz Üniversitesi EYTPE Y.L. Öğrencisi

I. Bölüm

Kişisel Bilgi Formu

1.Cinsiyetiniz.

(...) Kadın (...) Erkek

2.Yaşınız

.....

3.Medeni durumunuz.

(...) Bekar (...) Evli

4.Eğitim durumunuz.

(...) Lisans (...)
Lisansüstü

5.Okul kademeniz.

(...) İlkokul (...)
Ortaokul

6. Görev yaptığınız ilçe.

.....

7. Mesleki kıdeminiz.

.....

8. Sendika üyelik durumunuz.

(...) Evet (...)
Hayır

9. Yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz?

.....

Ek-2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

II. Bölüm Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Ek-3 Yıkıcı Liderlik Ölçeği

III. Bölüm Yıkıcı Liderlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet kurmaya çalışır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2	Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3	Yöneticim için yeni teknoloji dost değil düşmandır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
4	Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
5	Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
6	Yöneticimin belirli kişilere karşı iltimas gösterir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
7	Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
8	Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
9	Yöneticim bir şey istediğinde onu takıntı haline getirir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
10	Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
11	Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısızdır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
12	Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
13	Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
14	Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
15	Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
16	Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
17	Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
18	Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
19	Yöneticimin favori astları vardır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
20	Yöneticim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
21	Yöneticim genellikle despottur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
22	Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
23	Yöneticimin problem çözüme ve karar verme becerileri zayıftır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
24	Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
25	Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
26	Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
27	Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphecidir.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
28	Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Ek-4 Yıkıcı Liderlik Ölçek İzni



Meltem Başyığıt Turan

Yıkıcı Liderlik Ölçek Kullanım İzni

2 ileti

Meltem Başyığıt Turan
Alıcı:

10 Ocak 2023 13:02

Merhaba öğretmenim, ben Meltem BAŞYIĞIT TURAN. Antalya'da öğretmen olarak görev yapıyorum. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tezli yüksek lisans yapıyorum. Yapacağım yüksek lisans tezinde "Yıkıcı Liderlik Ölçeği"nizi kullanabilir miyim?

ALİ OSMAN UYMAZ

10 Ocak 2023 13:35

Alıcı:

Merhaba Meltem hanım,

Teşekkür ederim nezaketiniz için. Yıkıcı liderlik ölçeğini akademik çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ



Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

Bu e-posta mesajı ve ekinde bulunabilecek dosyalar yalnız mesajın alıcı hanesinde kayıtlı kullanıcı(lar) içindir. Mesajın alıcısı değilseniz, lütfen hemen göndericiyi uyarınız. Mesajı dağıtmayınız, kopyalamayınız, içeriğini açıklamayınız ve çıktı almaksızın siliniz. Bu mesajda kayıtlı görüş ve düşünceler hiçbir şekilde Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi atfedilemeyeceği gibi, kurumumuz açısından bağlayıcı da değildir. Virüs ve kötü amaçlı yazılımların bu mesajda yerleşmesinin engellenmesi amacıyla gerekli tüm önlemler alınmış olsa da bu mesajın sisteminizde yaratabileceği kayıp ve zararlardan dolayı kurumumuz hukuken sorumluluk kabul etmez. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinin alanında dünya çapında yürüttüğü faaliyetlere ilişkin bilgi almak için internet sitemizi (www.alanya.edu.tr) ziyaret edebilirsiniz.

Meltem Başyığıt Turan
[Alıntılanan metin gizlendi]

10 Oca 2023 Salı, 13:03 tarihinde şunu yazdı:

Ek-5 Örgütsel Sessizlik Ölçek İzni



Meltem Başıyigit Turan

Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni

2 ileti

Meltem Başıyigit Turan
Alıcı:

10 Ocak 2023 13:12

Merhaba öğretmenim, ben Meltem BAŞYİĞİT TURAN. Antalya'da öğretmen olarak görev yapıyorum. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi alanında tezli yüksek lisans yapıyorum. Yapacağım yüksek lisans tezinde "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nizi kullanabilir miyim?

Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ
Alıcı:

10 Ocak 2023 14:04

Merhaba Meltem Hocam,
Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Meltem Başıyigit Turan
[Alınılan metin gizlendi]

10 Oca 2023 Sal, 13:12 tarihinde şunu yazdı:

—
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

Önemli Duyuru: Bu elektronik postadaki bilgiler ve ekteki dosyalar sadece ilgili alıcılar içindir. Eğer bu e-postanın ilgili alıcısı ya da ilgililere ulaştırmakla yükümlü kişi değilseniz, içindekileri başka bir tarafla paylaşmadan, e-postayı sisteminizden hemen silmeniz ve e-postayı yanıtlayarak ya da e-postada belirtilen numarayı arayarak göndereni bilgilendirmeniz gerekmektedir. Gönderildikten sonra e-postada değişiklik yapılması, virüsten dolayı e-postanın hasar görmesi ya da kaybolması durumlarında sorumluluk kabul edilmemektedir. Bu e-postada yer alan görüşler yazara ait olup, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'ni bağlamamaktadır.

Important Notice: The information in this email and any attachments is for the sole use of the intended recipient(s). If you are not an intended recipient, or a person responsible for delivering it to an intended recipient, you should delete it from your system immediately without disclosing its contents elsewhere and advise the sender by returning the email or by telephoning a number contained in the body of the email. No responsibility is accepted for loss or damage arising from viruses or changes made to this message after it was sent. The views contained in this email are those of the author and not necessarily those of Recep Tayyip Erdoğan University.

Ek-6 Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etiği Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.02.2024-843891



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 01.02.2024
TOPLANTI SAYISI : 02
KARAR SAYISI : 30

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Engin KARADAĞ'**ın danışmanlığını, **Meltem BAŞYİĞİT TURAN'**ın araştırmacılığını üstlendiği, "*Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İlişkisi*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM
(görevli)

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

Üye
Prof.
Ceren HEPYÜCEL

Ek-7 MEB Araştırma Uygulama İzni



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-98057890-20-97047622
Konu : Araştırma Uygulama İzni
Meltem BAŞYİĞİT TURAN

19.02.2024

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Meltem BAŞYİĞİT TURAN'ın "Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İlişkisi" isimli araştırmasını İlimiz Muratpaşa, Manavgat, Serik ve Kepez ilçelerine bağlı resmi ilkokul ve resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik uygulama isteği ile ilgili Akdeniz Üniversitesinin 09/02/2024 tarih ve 848497 sayılı yazısı Müdürlüğümüz Ar-Ge Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2023-2024 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Muratpaşa, Manavgat, Serik ve Kepez ilçelerine bağlı resmi ilkokul ve resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Fatma Zeynep ŞERAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
Salih KAYGUSUZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59
Muratpaşa / Antalya
Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: projeler07@meb.gov.tr
Kep Adresi : mebb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Mustafa KÜÇÜKKARA Dahili (132)

Unvan : Teknisyen

İnternet Adresi: antalyaerge.meb.gov.tr

Faks:2422386001

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2657-04d7-3ca5-adea-0053 kodu ile teyit edilebilir.



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir. Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../2024

Meltem BAŞYİĞİT TURAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi:

Tarih :

İNTİHAL RAPORU

Yüksek Lisans Tezi

ORJİNALLİK RAPORU

% 18 BENZERLİK ENDEKSİ	% 9 İNTERNET KAYNAKLARI	% 14 YAYINLAR	% 6 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	openaccess.iste.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	Ergun, Nalan. "Takim calismasinda Liderin rolu Ve Turk Hava Yollari ucak bakım unitesinde Bir Uygulama", Anadolu University (Turkey), 2021 Yayın	% 1
3	isletmecilik.org İnternet Kaynağı	% 1
4	GÜNDÜZ, Yüksel and DEDEKORKUT, Senem Ezgi. "Yıkıcı liderlik", Mersin Üniversitesi, 2014. Yayın	<% 1
5	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
6	Submitted to Atılım University Öğrenci Ödevi	<% 1
7	acikerisim.uludag.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	acikerisim.dicle.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1