

EĞİTİM YÖNETİMİ KONULARI

Editör: Doç.Dr. Gökhan KAHVECİ

yaz
yayınları

Eğitim Yönetimi Konuları

Editör

Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

yaz
yayınları

2025

Eğitim Yönetimi Konuları

Editör: Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-5547-53-8

Mart 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Eğitim Yönetimi Açısından Dezenformasyon.....	1
<i>Münir ŞAHİN</i>	
Karanlık Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Algıları Üzerine Bir İnceleme	25
<i>Hacı Ali ÖZTÜRK, Gökhan KAHVECİ</i>	
Öğretmen Perspektifinden Örgütsel Huzur ve Sessizlik İlişkisi.....	51
<i>Yeliz Yelda BAYRAKTAR, Gökhan KAHVECİ</i>	
Yükseköğretim Kademesindeki Yöneticilerin İş Doyumu ile Özerk Oluşlarının İncelenmesi	77
<i>Pınar AYYILDIZ</i>	

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

EĞİTİM YÖNETİMİ AÇISINDAN DEZENFORMASYON

Münir ŞAHİN¹

1. GİRİŞ

Kökene Fransızcaya dayanan “dezenformasyon” anlam olarak hatalı bilginin paylaşımıdır. TDK’nın tanımı ile “bilginin çarpıtılmasıdır” (TDK, 2025). Ilgın (2021: 305) dezenformasyonu kasıtlı olarak insanları etkilemek için yanlış bilginin oluşturularak paylaşılması olarak tanımlamıştır. Özellikle çıkar gruplarının belli bir grubun çıkarlarını korumak veya lehine olabilecek şekilde gerçekleri değiştirerek yaymaları durumu olarak ifade edilebilir. Yalan haber olarak da nitelendirebileceğimiz dezenformasyonun siyasi, ticari, ekonomik, ideolojik olmak üzere çok yönlü olduğunu söyleyebiliriz. Bazen bir propaganda aracı olarak, bazen takipçi sayısını artırma kaygısıyla, bazen ticari olarak daha fazla kazanma hırsıyla başvuru olan bir yöntem olarak özellikle web 2.0 ile birlikte yaygınlaşmaya başladığını görülmektedir.

Medya araçlarının dijitalleşmesiyle birlikte yeni medya kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. Geleneksel medya araçları gazete, radyo, televizyon gibi somut veri kaynağına ulaşmanın mümkün olduğu medya araçlarıdır. Ancak, bilgisayar ve ağ teknolojilerinin medya alanında kullanılmasıyla medyada hızlı bir değişimin ortaya çıktığı görülür. Özellikle web 2.0 ile birlikte yaygınlaşan ve kullanıcı sayısının milyarları geçtiği

¹ Doç. Dr. Öğretim Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, İletişim ve Tasarım Bölümü, munir.sahin@gop.edu.tr
ORCID: 0000-0001-5722-496X.

internet üzerinden yapılan yayınlar, sosyal ağlar ve sosyal medya araçları yeni medya araçları olarak yaygınlık kazanmışlardır. Yeni medya araçları her bireyi içerik ve haber üreticisi yapmıştır. Sosyal medyada etkili bir denetim mekanizmasının olmaması, insanların teyit etmeden yanlış bilgileri paylaşmaları ve yaymaları dezenformasyona neden olmaktadır.

Dezenformasyon faaliyetlerinin özellikle kriz dönemlerinde, pandemi, savaş, doğal afet, seçim gibi ortamlarda daha fazla yapıldığı görülmektedir. Örneğin 6 Şubat 2023 depremi sonrasında Türkiye’de dezenformasyona yol açan çok fazla yanıltıcı ve sahte bilginin dolaşıma sokulduğu görülmüştür. Kızılay çadırının önünde konuşma yapan bir siyasetçinin burada Kızılay yoktur çıkışları, yardımlardan ve kurtarma çalışmalarından çok devlet nerede, burada devlet yok gibi başlıklarla yapılan haberler insanları yanıltıcı yalan haberler olarak daha sonra deşifre edilmişlerdir. Gerek yapılan yardımların yetersizliği veya insanlara ulaşmadığı, gerekse de yaralı ve ölü sayılarına ilişkin sahte verilerin paylaşıldığı hatta dezenformasyon yaratma çabası içinde olan bazı influencerlerin ve siyasilerin olduğu görülmüştür (Aydın, 2023).

Sosyal medyada paylaşılan resimlerin veya videoların doğrulunun teyit edilmeden paylaşılması dezenformasyonu artırırken bireyi farkında olmadan yanıltıcı bilginin paylaşılmasına katkı sağlamasına neden olabilmektedir. Sosyal medyada paylaşılan fotoğraflar Google görsellerde ve farklı arama motorlarında aranarak, paylaşılan fotoğraflara ilişkin EXIF bilgilerine ulaşılabilir ve fotoğrafların gerçek mi yoksa üretilmiş, üzerinde oynamalar yapılmış bir fotoğraf olup olmadığı kontrol edilerek (Arslan, 2022, Şahin, 2022) dezenformasyonun önüne geçilmesi veya sınırlandırılması mümkündür.

Ticari alanda çok sıklıkla karşılaştığımız sahte ve yanıltıcı reklamların siyaset alanında da zamanla kullanıldığı

görülmektedir. Kullanıcıların yaptıkları yorumlar, paylaşımlar, beğeni ve tepkiler üzerinden filtreler uygulanarak sahte haberler üretilerek insanlar yanıltılabilmektedir. Bu tür manipülatif ve yanıltıcı haberler kitleleri yönlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Karagöz, 2018: 690).

Ruslar dezenformasyonu Moskova'nın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırıcı bir düşünce kontrol sistemi olarak kullanmışlardır. Dezenformasyon aracı olarak Rusların sahte yayınlar, hatta sahte radyo istasyonları kullandıkları bilinmektedir (Cull ve ark., 2017). Yapay zeka teknolojilerinin kullanımı, sosyal medya ağlarının artan etkileriyle kamuoyunu hızlı bir şekilde etkilemek mümkün hale gelmiştir. Cull ve ark. (2017) dezenformasyon yapma amacıyla bazı suç şirketlerinin kurulduğunu, bu şirketlerin kampanyaları yönetebilecek hizmetler sunduğunu belirtmektedir.

Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önemli dezenformasyonların yapıldığına görülmektedir. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığının özel bazı okullara ilişkin olarak yapmış olduğu girişimler ve bu okulların yasalara uymadığı bilgisi yanıltıcı bir şekilde özel okullar kapatılacak veya şimdiye kadar hizmet veren bu okullara siyasi olarak müdahale edildiği, bu okullardaki öğrencilerin devlet okullarına gitmeye zorlandıkları gibi yanıltıcı bilgiler ileri sürülmüştür.

2. GÜNÜMÜZDE DEZENFORMASYON

Bazı yapay zeka modelleri insanları son derece ikna edici metinler hazırlarken, yapay zeka görüntü oluşturunucular ise çok gerçekçi kurgusal görüntüler geliştirebilmekte, görüntü ve sesler taklit edilebilmektedir. Bu tür teknolojiler yanlış amaçlarla kullanıldığında hemen hemen her bireyi, ticari veya siyasi kurum veya kişileri hedef alarak zarar verici ve ilgi çekici içerikler üretebilirler. Bu durum siyaset alanında kullanıldığında bir

adayın kaybetmesine, ticari amaçlı kullanıldığında bir şirketin zarar etmesine neden olabilmektedir. 2023 yılında Pentagon'a bir saldırı yapıldığını tasvir eden sahte görüntülerin yayılmasını sonucunda S&P 500 endeksinin etkilenecek düşüşe geçtiği bunun en açık örneği olarak gösterilebilir (Smirnoff, 2022).

Günümüzde dezenformasyon hizmeti veren şirketlerin olduğu bilinmektedir. Bu şirketler aracılığıyla herkesin sahte haberleri ve yanlış bilgilendirme kampanyalarını satın alıp bunları internette yayabileceği yeni bir bilgi savaşı modeli oluşmuştur. Yanıltıcı bilgi üreten bu şirketler profesyonel troller, botlar ve kiralanmaya hazır diğer çevrimiçi manipülasyon araçlarından oluşan ağı kullanarak bilgi kirliliğine neden olabilmekte, insanların itibarlarını zedeleyen, şirketlerin zarar etmesine neden olan, siyasilerin seçim kaybetmesine veya istifa etmelerine neden olabilecek dezenformasyonlara yol açabilmektedirler (Smirnoff, 2022).

Dezenformasyon amacıyla kurulmuş şirketler kötü niyetli aktörler aracılığıyla asılsız hikayeler oluşturup, itibar artırmak yerine mahvetmek için bir ajan gibi çalışmaktalar. Bu tür kuruluşlar her geçen gün teknolojinin daha da sofistike olması nedeniyle daha karmaşık ve tehlikeli eylemler içine girebilmekteler. Dezenformasyon sağlayıcılar, web siteleri, sosyal medya hesapları ve hatta video görüntüleri içeren, tamamı yalan ve çarpıtılmış bilgiyi geniş kitlelere yaymak amacıyla tasarlanmış sahte bir ekosistem oluşturabilmekteler (Şahin, 2023).

Dezenformasyon yoluyla genellikle finansal kazanç veya itibar zedelenmesi amaçlanmaktadır. Finansal amaç ile yapılan dezenformasyon örneklerine Borsa şirketlerinde sıklıkla rastlanabilmektedir. Hisse senedi fiyatlarını manipüle ederek veya şirketin değerini düşürmek amacıyla şirket ve çalışma alanlarına ilişkin yanlış bilgi yayılabilmekte, bazen de şirket üst

yönetimi hedef alınarak şirket hisselerinin değerinin düşmesi sağlanabilmektedir.

İtibar zedelemeye yönelik dezenformasyonun da yaygın olarak kullanıldığı, bir birey veya kuruluş hakkında asılsız haberler yayılarak veya bazı hassas bilgiler ifşa edilerek kişi veya kuruluşların itibarının zedelenmesi sağlanabilmektedir (Şahin, 2023). Bir işletmenin sahibi olduğunuzu düşünün. Sizden hizmet alımında bulunan kişi veya kuruluşlarla bir anlaşmazlığa düştüğünüzde ürettiğiniz ürünlerin güvenli olmadığı gibi sahte haberler üretilebilmekte, sahte ürün yorumlarıyla zarar etmeniz hedeflenebilmekte, sizin sahip olduğunuz şirketin web sitesi taklit edilerek müşteriler yanlış yönlendirilebilmektedir. Bazen deepfake videolar ile hiç söylemediğiniz şeyleri söylemişsiniz gibi videolar oluşturularak dolaşıma sokulabilmektedir. Bazen ne olduğu anladığınızda itibarınız yerle bir olmuştur. Üzücü olan şey ise böyle bir durumda yapabileceğiniz çok fazla şeyin olmamasıdır. Yanlış bilgi kaynağını bulup düzeltseniz bile zarar çoktan verilmiştir. Çoğu zaman sahte verileri paylaşan, sahte bilgi yayanları bulmak ve kanıtlamak imkansızdır.

Bir dezenformasyon saldırısına maruz kalmanıza sebep olabilecek o kadar çok şey olabilir ki, bu bazen ürün fiyatlarında anlaşılmadığınız müşteriler, bazen ise ödediğiniz ücreti tatminkâr bulmayan kendi çalışanlarınız olabilmektedir. Amaç ne olursa olsun, yapay zekâ, sosyal ağlar her zaman dezenformasyon aracı olarak kullanılabilir, bu amaçla kurulmuş şirketler ve bundan para kazanan insanlar bulunmaktadır.

3. DEZENFORMASYONUN SEBEPLERİ

Yeni medya araçlarıyla birlikte dezenformasyonun yaygınlık kazandığı görülmektedir. Bilgi kaynağının belirsizleştiği, bireylerin bilgiyi çok hızlı yaydığı ve tükettiği bir dönemde bilginin yayılmasındaki hız ile birlikte bilinçli veya

bilinçsiz olarak dezenformasyonun farklı sebeplerle bireyler ve kurumlar tarafında kullanıldığını söyleyebiliriz (Şahin, 2021, Şahin, 2023).

Sosyal medyanın kullanım kolaylığı, internet ile birlikte bilgiye ulaşmada yeni alışkanlıkların oluştuğu, bilgi bolluğunun ve yanlış bilginin hızla artmasına ve yaygınlaşmasına neden olmuştur. Covid 19 sürecinde insanlar daha önce deneyim edinmedikleri bir salgın ile karşı karşıya kalmışlardır (Şahin, 2021b). Günlük olarak yapılan paylaşımlar ve veri akışı neticesinde Dünya Sağlık Örgütü'nün ifadesiyle infodemi meydana gelmiştir. Bir anlamda yanlış bilgi salgını olarak nitelendirebileceğimiz bu kavram ile internet ve sosyal medya aracılığıyla bilginin içeriğinin, doğru veya yanlışlığının teyit edilmeden hızlı bir şekilde yayılarak insanları etkisi altına almasını ifade etmektedir (Erdoğan, 2020).

Sosyal medyanın en sorunlu alanı olan hız dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal medya mecralarında bilgiye kolay ulaşılması, bilginin net olmaması, olumlu olumsuz yönlerinin birlikte ortaya konması, sosyal medya kullanıcılarının mevcut bilgiye karşı duygusal tepkiler vermeleri, anlık tepkiler nedeniyle bilginin içeriğinin değiştirildiği, öznel yorumlamaların oluştuğu, bireyin kendine göre yorumladığı bilginin gerçek formundan çıkarak farklı bir yöne evirildiği gözlemlenmektedir (Öztürk, 2022; Temel ve Aydoğdu, 2019). Bilgiyi çarpıtabilme, farklı yorumlarla değersizleştirebilme veya daha fazla değer yükleme eğilimi kişi veya kurumların yönlendirilmesi amacıyla da yapılabilmektedir. Bilgi kaynakları veya ilgili kişi ve kurumların bilgiye ilişkin doğruları paylaşımları yanlış bilginin paylaşılmasını engelleyememektedir. Bireyler kendi çıkarlarına uygun buldukları şekliyle bilgiyi yaymaya devam etmektedirler (Eren, 2020).

Dijital teknolojilerin gelmiş olduğu nokta her bireyi bir haberci veya bilgi kaynağı haline getirmiştir. Sosyal medya ağları aracılığıyla bir internet gazetecisi veya muhabiri gibi hareket etmeye başlayan birey bilgiyi kendi gördüğü şekliyle veya görmek istediği şekliyle paylaşmaktadır. Bazen beğeni ve takipçi sayısını artırmak amacıyla gerçeklerin çarpıtıldığı görülmektedir. Kaynağın niteliği düştükçe bilgi kirliliğinin arttığı, haber veya gazetecilik ile ilgili hiçbir formasyonu olmayan insanlar kadar gazetecilik formasyonuna sahip, alanda belli başlı meslekleri icra eden uzmanlarında bazen dezenformasyona başvurdukları, kendi çıkarları doğrultusunda bilgiyi çarpıttıklarını görmek mümkündür. “Cımbırlama” dediğimiz yöntemle içeriğin bağlamdan koparılarak farklı şekilde yorumlanabileceği bir formatta servis edilmesi, özellikle inandırıcılığı artırmak için sesli ve görüntülü içeriklerde bu tür dezenformasyonların yapıldığı görülmektedir (Shatz ve Bakırcı, 2022).

Sosyal medyanın hızı, ün kazanma yarışında kullanıcıların iştahını beslemektedir. Öztürk’ün (2022) de ifade ettiği gibi bir sosyal medya kullanıcısı veya sosyal medya hesabı olan bir kurum takipçi sayısını artırarak görünürlük kazanmak amacıyla manipülatif içerikler paylaşabilmektedir. Bu şekilde takipçi sayıları artırılarak üne kavuşma, tanınma arzusu sosyal medya ağlarında bilginin çarpıtılarak yayılmasına neden olabilmektedir.

Dezenformasyonun önemli siyasi ve ticari sebeplerle de yapılabilmektedir. Borsada belki de yüzlerce kez karşılaşılan dezenformasyon, şirketlerin zarar etmesine yol açarken, siyasi arenada ise bireyleri itibar kaybetmesine, istifalara veya halkın oy tercihlerinin değişmesine yol açabilmektedir.

4. DEZENFORMASYON ARAÇLARI VE KORUNMA YOLLARI

Dezenformasyon amacıyla günümüzde sıklıkla kullanılan araçlar sürekli gelişmektedir, bu da onu takip etmeyi ve karşı koymayı zorlaştırabilmektedir. Bu durum, dezenformasyon kaynağının çoğunun dezenformasyonla ilgili çok az veya hiç düzenlemesi olmayan ülkelerde bulunması gerçeğiyle daha da zor hale gelebilmektedir. Dezenformasyon amacıyla kullanılan bazı araçlar şunlardır:

Troll Çiftlikleri: Genellikle yasal açığın bulunduğu veya dezenformasyona karşı yeterli düzenleme bulunmaya Çin ve Rusya gibi ülkelerde bulunan profesyonel operatörler sahte haberler ve diğer çevrimiçi dezenformasyon biçimlerini üretirler. Bunları tespit edilmesi çoğu zaman mümkün değildir (Teyit.org, 2020).

Botlar: Botlar sahte bilgi ve haberleri internet üzerinden yayan otomatik hesaplar olarak tanımlanabilir (Teyit.org, 2020). Çoğu kez muhalif sesleri kısmak ve sahte bir fikir birliği görüntüsü oluşturmak için oluşturulan bot hesaplar aracılığıyla sahte bilgiler yayılmakla kalmaz, aynı zamanda bu bilgiye yönelik yorum ve beğenilerle sahte bilginin onaylanması, gerçeklerin manipüle edilerek hiçbir şeyden haberi olmayan kitlelerin bunlara itibar etmesi sağlanabilmektedir.

Sahte Haber Siteleri: Çoğunlukla güven ve saygınlık kazanmak için ana akım haber sitelerini taklit eden sahte ve yanıltıcı bilgiyi yayarak aldatma ve yanıltma amacıyla oluşturulmuş web siteleridir (Yel, 2024).

Sosyal Medya Platformları: Her bireyin kolaylıkla kullanabildiği sahte haberlerin ve diğer çevrimiçi dezenformasyon biçimlerinin yayılmasına izin veren dijital platformlar olan sosyal medya platformları çeşitli biçimlerde

karşımıza çıkabilmektedir. Facebook, Twitter ve YouTube gibi platformlarda bunlara dahildir.

Etkileyiciler/influencers: Günümüzde büyük takipçi kitlesine sahip sosyal medya kullanıcıları yanlış bilgi yaymak için kullanılabilmektedir (Aydın, 2023). Bazen sahte takipçiler ve bot hesaplar yoluyla oluşturulan hesaplardan da dezenformasyon yapılmaktadır.

Dezenformasyondan bireylerin ve kurumların kendilerini korumaları bütünüyle mümkün görünmemekle birlikte bazı tedbirlerin alınması en azından zararı azaltabilir. Bu tedbirlerin başında risklerin değerlendirilmesi yer almaktadır. Kuruluşlar öncelikle bir dezenformasyona maruz kalma risklerini değerlendirmeli, güvenlik açıklarını gidermeli ve potansiyel olarak dezenformasyon saldırısında bulunabileceklerin motivasyonlarına ilişkin değerlendirmeler yapmalıdırlar. Çalışanların medya okuryazarlığı konusunda eğitilmeleri ve bilginin doğruluğunu teyit etmeye yönelik platformları etkin kullanmalarının sağlanması dezenformasyonun büyümeden önlenmesine yardımcı olabilir.

Dezenformasyonu engellemek için yapılabileceklerden birisi de sosyal medyayı izlemeyi otomatikleştirmektir. Dezenformasyona yönelik belirtileri görebilmek için sosyal medya izlenmelidir. Sosyal medyada yer alabilecek sahte haberler, fotoğraflar ve ses kayıtları da dahil aranmalıdır. Önemli başka bir önlem olarak ise çalışanların kuruluşa karşı herhangi bir şüpheli durumu algıladıklarında gerekli kişi ve birimlere bildirme konusunda teşvik edilmeleri gelmektedir. Özellikle çevrimiçi ağlarda karşılaştıkları şüpheli durumlar, yanıltıcı bilgilere karşı çalışanların dikkatli olmaları gerekli birimleri bilgilendirmeleri bazen dezenformasyonu yakalayıp tedbir almak için yeterli zamanı kazanmanıza yardımcı olabilir.

Dezenformasyona karşı teknolojik çözümlerde kullanılabilir. Sosyal medya izleme araçları ve içerik filtreleri kullanılmak yardımcı olabilir. Dezenformasyon karşısında mücadele eden kurumlar desteklenebilir. Her kurum kendine göre bir kurtarma planı hazırlamalıdır. Herhangi bir dezenformasyon saldırısının karşısında dezenformasyona yol açan haber veya içeriklerin hızla tespit edilip kaldırılmasına yönelik eylem planları hazırlamaları faydalı olabilir. Ayrıca kişi ve kurumların itibar oluşturmaya yatırım yapmaları önerilebilir. Kuruluşlar ürün ve hizmetlerine ilişkin doğru haber ve bilgileri yaymalıdırlar. Bu yanıltıcı bilgilerin düzeltilmesi ve güçlü bir itibar oluşturmak için gereklidir. Bunun için sosyal medya, haber kaynakları ve televizyon kanalları kullanılabilir. Hızlı hareket edebilen çevik bir pazarlama ve halkla ilişkiler ekibi oluşturmakta dezenformasyona karşı etkili olabilir.

Bütün bunlara ek olarak birey veya kuruluş yasal yollara başvurarak sahte ve yanıltıcı bilgi ve haberin kaldırılması, ilgili kişi veya kurumların cezalandırılması için eyleme geçmelidirler. Bütün bu yöntemler bütünüyle dezenformasyondan korunma sağlamayabilir ancak zararların en aza indirilmesi hedeflendiğinde yardımcı olabilecek önlemlerdir. Kişi ve kurumların itibar elde etmeleri, bunu sürdürmeleri çabası karşısında dezenformasyon bir silah olarak karışımıza çıkmaktadır. Saldırıya uğrayana kadar hazırlık yapmak gerekir. Dezenformasyona karşı her zaman hazır olduğunuzdan, bir planınız olduğundan ve doğru kişiler ile çalıştığınızdan emin olun.

5. DEZENFORMASYONA KARŞI MÜCADELE

Günümüz teknoloji çağında gelişen iletişim araçlarıyla birlikte dezenformasyon gücünü hergün biraz daha artırmaktadır. İnsanların hak ve özgürlüklerini tehdit eden dezenformasyona

karşı ülkeler çözüm önerileri geliştirmekte, yasalar düzenlenmektedir. Yeni medya araçlarıyla yapılan dezenformasyona karşı devletler ve kurumlar tarafından mücadele edilmektedir. 2018 yılında Avrupa Parlamentosu dijital ortamlarda oluşturulan yanıltıcı bilgilerle ilgili kapsamlı bir politika geliştirerek bireylerin medya okuryazarlığı alanında eğitimlerinin önemi vurgulanmıştır. Yine aynı yıl dezenformasyon ile mücadele eylem planının hazırlandığı görülmektedir. Almanya gibi ülkeler yalan haberleri kaldırmayan sosyal medya platformlarına yaptırımlar getirmiştir (Çömlekçi ve Başol, 2019: 58).

Dezenformasyona yönelik olarak düzenlemeleri Durach ve ark. (2020:5) 4 başlık altında toplamışlardır. İlk başlık öz denetimdir. Yani sosyal ağ platformlarınınca gönüllü olarak yapılan eylemler. İkinci olarak ortak düzenlemelerin yapılması, AB düzeyinde ve uluslararası düzeyde medya kuruluşlarının, sosyal ağ platformlarının, araştırmacıların ve diğer tüm paydaşların işbirliği içinde olmalarıdır. Üçüncü başlık ise yasal önlemler gibi doğrudan düzenlemeleri kapsar. Son olarak birey merkezli, medya okur yazarlığı, bilgi doğrulama yöntemlerini kapsamaktadır. Benzer bir şekilde Marique ve Strowel (2019) dezenformasyonun medya, sivil toplum örgütleri ve eğitim kurumlarının işbirliği içinde çalışması ile önlenebileceğini ifade ettikleri görülmektedir. Medya kuruluşlarının etik değerler oluşturması, doğru, kanıtlanabilir, kişisel hak ve özgürlükleri gözetken bir yayın içeriği sağlaması, sivil toplum örgütlerinin dezenformasyonun yayılmasına engel olması, duyumlarla değil delillerle hareket etmeleri, eğitim kurumlarının ise medya okuryazarlığı konusunda her kesimden insanları bilgilendirme görevini yerine getirerek toplumun medya okuryazarlık düzeyini artırmaları gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’de yapılan haberlerin %48 oranında yalan olduğu ortaya konmuştur (Oxford

Reuters Enstitüsü, 2019). Özellikle sosyal medya kullanımının artmasıyla dezenformasyonun zararları ve görünürlüğü de artmıştır. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de dezenformasyon ile mücadele edilmektedir. Oluşturulan “yalanSavar.org, Malumatfurus.org, teyit.org, gununyalanları.com, EvrimAgaci.org, Doğrula.org, Factcheck.TR” gibi bazı platformlar aracılığıyla dezenformasyon ile mücadele edilmektedir (Ünver, 2020). Ancak yapılan bir araştırmaya göre pandemi döneminde çoğu kişinin doğrulama platformlarından haberdar olmadıklarını, sadece %33 oranında bireylerin teyit.org gibi doğrulama platformlarının adını duydukları ortaya çıkmıştır.

Gerçek ve doğru bilgi her ne kadar ilgili kaynaklar tarafından paylaşılsa da yanlış bilginin düzeltilmesi pek kolay olmamaktadır. Bu nedenle post-truth ve infodemi gibi kavramlar insanların hayatlarına yanlış bilgi ile mücadelenin bir parçası haline gelmektedir. Post-truth kavramının ilk defa Steve Tecch tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Gerçek ötesi olarak Türkçeye tercüme edilen bu kavram nesnel gerçekliğin silikleştirilmesi ve kamuoyunu etkilemesi olarak ifade edilebilir (Özkaya, 2020). Birçok olanda olduğu gibi siyaset alanında da post-truth öne çıkmış. Amerikan seçimlerinde çoğu yalan ve çarpıtılmış ifadeyle propaganda yapan Trump seçimleri kazanmıştır.

Ülkemizde dahil olmak üzere birçok ülke ve kurum internet ve sosyal medyada yer alan yanlış bilginin üretimi ve yayılmasıyla ilgili hukuki ve teknik çözüm yolları geliştirme çabası içine girmişlerdir. Bu bağlamda ülkemizde de 2022 yılında Dezenformasyon Yasası çıkarılmıştır. 31987 sayılı Remi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Basın Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan değişiklikler dezenformasyon ile mücadele için bir adım olarak değerlendirilebilir. Basın kartının çıkarılması, niteliği, türleri,

Basın İlan Kurumu Genel Kurulu üye sayısının 42 olarak değiştirilmesi, internet sitelerinde yayımlanacak resmi ilan ve reklamlara dair uygulamalar, sorumluluklar, gerçeğe aykırı bilginin kamu huzurunu bozacak şekilde paylaşımının hapis cezası ile cezalandırılması, sosyal ağ sağlayıcılarının yükümlülükleri gibi birçok unsur bu yasa ile düzenlenmiştir.

Aslında 2020 yılında çıkarılan 5651 sayılı ‘İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun’da yapılan değişiklikleri barındıran 7253 sayılı 2020 yılında yürürlüğe giren Kanun, sosyal ağ sağlayıcılar ile ilgili gerek sorumlulukları gerekse de erişim engeli ve içeriğinin kaldırılması ile ilgili maddeler içermesi nedeniyle dezenformasyon ile ilgili çıkarılan il yasal düzenleme olarak kabul edilebilir.

Kasıtlı olmadan bilginin tarafsız olarak paylaşılması ve yayılması mezenformasyon olarak nitelendirilmektedir. Mezenformasyondan farklı olarak dezenformasyonda bilginin belli bir amaç doğrultusunda çarpıtılması yer almaktadır. Dezenformasyon bilgiyi çarpıtarak bireye, kurumlara, devlete, topluma zarar verme amaca taşır. Her zaman böyle olmasa da bireyin kendi çıkarları doğrultusunda bilgiyi çarpıtması, ticari çıkar amacıyla yalan yanlış bilgi paylaşımı da dezenformasyon olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2022). Burada mezenformasyon ile dezenformasyon arasındaki farkı ortaya koyan niyet konusu öne çıkmaktadır. Bu nedenle Türk Ceza Kanunu’nun 217. maddesinde değişiklik yapılarak bu ayrımın yapılması gerektiği ortaya konmuştur.

Bütün bu yasal değişiklikler ile aslında internet ortamında özellikle sosyal medya aracılığıyla oluşturulan yalan ve çarpıtılmış bilgi ile mücadele ve bu tür bilgileri yayanlara yaptırımlar getirme çabası bulunmaktadır. İnternet ve sosyal medya bir taraftan bilgiye ve demokratik süreçlere erişimi

destekler diğer taraftan ise mücadele edilmesi gereken büyük bir bilgi kirliliği getirmektedir. Gerek yasal düzenlemeler ve gerekse medya okuryazarlığı anlamında verilen eğitimlerle ile dezenformasyonun önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

“Dezenformasyon deprem kadar yıkıcıdır” (Çalışkan, 2024). Dezenformasyon ile hukuksal mücadelenin yanı sıra bireysel olarak da her bireyin dikkat etmesi gereken şeyler bulunmaktadır. Öncelikle dezenformasyonun en fazla görüldüğü kriz dönemlerinin suiistimaller ve dezenformasyon için ortam oluşturduğunu, geniş çaplı doğal afet durumlarında paylaşılan bilgi ve belgelerin teyit edilmeden sosyal medyada paylaşılması gerektiğinin her birey bilincinde olmalıdır. Ayrıca yapılan paylaşımları kendi hesaplarımızdan paylaşmamakta dezenformasyonu önleme noktasında önemli görülmektedir. Yanlış ve kaosa neden olabilecek paylaşımlar insanları panikle hareket etmeye itebileceği gibi kriz dönemlerinde sorunların çözümünü de zorlaştırabilmektedir.

Çalışkan’ın (2024) ifade ettiği gibi “dezenformasyon üretildikten sonra dönüşü yoktur”. Çevremizdeki çoğu insanın sorgulamadan paylaşımında bulunduğunu gözlemlemekteyiz. Bu durum dezenformasyonun yayılması için uygun ortam oluşturmaktadır. Özellikle farklı düşünce yapılarına sahip toplumlarda bazen kriz dönemleri, afetler, savaşlar mevcut yönetimi yıpratmak için siyasi bir araç olarak tercih edilmektedir. Dezenformasyonun bir ahlakı yoktur. Buda dezenformasyon için her şeyin kullanılabileceği gerçeğinin tüm bireyler tarafından bilinmesi gerektiğinin önemini göstermektedir. Çünkü dezenformasyon güveni yıkmayı, itibarı zedelemeyi hedef alır. Bunu yaparken de herhangi bir değer gözetmez. Amca ulaşmak için her yol mubahtır mantığıyla hareket edildiğinden kendi ahlaki değerlerimiz ile bir dezenformasyon ne kadar ters düşüyorsa o kadar etkili sonuç alabilmekte ve insanların dikkatini çekmektedir.

Bireysel olarak dezenformasyona engel olamasak bile en azından paylaşım yapmayarak kartopu gibi büyümesini engelleyebiliriz. Daha önce de ifade edildiği gibi kriz dönemleri dezenformasyon oluşturmak ve yaymak için sıklıkla kullanılabilmektedir. Özellikle deprem, salgın, kapsamlı yangın gibi durumlarda sakin kalmak gerekir. Sosyal medya hesaplarından duyduğumuz ve gördüğümüz şeyleri teyit etmeden paylaşmayarak dezenformasyonun bir parçası olmanın önüne geçebiliriz. Yapılan paylaşımlar yardımların gecikmesine, insanların panik içinde hareket ederek daha fazla can ve mal kaybının yaşanmasına yol açabilir. Kriz dönemlerinde güvenlik zafiyetleri de doğacağından dezenformasyonun önlenmesinde yeterli önlemlerin alınmasında yetkililer geç kalabilirler. Bu nedenle paylaşım yaparken empati yapmayı, paylaşımların doğurabileceği olumsuz sonuçları düşünmeyi ve resmi kurumlardaki bilgi akışına güvenmeyi sürdürmemiz gerekir.

6. DEZENFORMASYONUN EĞİTİM YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Dezenformasyonun eğitim yönetiminde hem yöneticiler hem de eğitim politikaları açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Örneğin bir ülkenin eğitim sistemindeki başarı oranlarının yanlış gösterilmesi, istatistik veya sınav sonuçlarına bağlı geliştirilen istatistiklerin manipüle edilmesi gerçek sorunların göz ardı edilmesine neden olabilir. Günümüzde eğitim yönetiminde dezenformasyon artarak büyük bir sorun haline gelmektedir. Özellikle internet ve sosyal medyanın etkisi ile bilginin hızla yayılması ve yanlış bilgilere erişim kolaylığı sadece bireyi değil aynı zamanda eğitim politikalarını da şekillendirmektedir. Bu nedenle eğitim yönetiminde güvenilir bilgi kaynaklarının önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Etkili bilgi yönetimi güvenilir kaynaklardan gelen bilgilerin ayrıştırılması ile oluşur.

Bilgiye eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmak bazı stratejik kararların alınmasında büyük avantaj sağlayabilmektedir.

Eğitim yöneticileri açısından dezenformasyon özellikle eğitim politikalarını etkileyebilir. Verilerin değiştirilmesi, yanlış kullanılması alınacak kararları, eğitim bütçesini ve planlamalarını etkileyebilir. Öğrenci başarı oranların üzerinde yapılan bir manipülasyon eğitim sisteminin olduğundan çok başarılı veya başarısız algılanmasına neden olabilir. Bu durum eğitim yöneticilerinin ve politika yapımcıların gerçek sorunları fark etmelerini engelleyeceğinden ülkenin geleceği açısından son derece kötü sonuçlar doğurabilir.

Dezenformasyonun güven ve itibarı hedef aldığını ifade etmiştik. Eğitim yönetimi açısından değerlendirdiğimizde dezenformasyon toplumda eğitime olan güveni sarsabilir. Örneğin yanlış bilgilerle eğitim müfredatının veya eğitim politikalarının kötü niyetli hazırlandığına dair bir algı oluşturulabilir. Dezenformasyon öğrenci, veli ve öğretmenler arasında çatışmaya yol açabilir.

Eğitimin dijitalleşmesi ile birlikte, eğitim teknolojilerine ilişkin yanlış bilgiler bu araçların eğitimde kullanılmasını engelleyebilir. Örneğin yeni geliştirilen bir akıllı tahta ile ilgili radyasyon yaydığı ve öğrencilerin kanser olmalarına neden olduğu şeklindeki bir dezenformasyon bu teknolojinin kullanılmasına karşı ülkede yanlış algı oluşturacak ve bu teknolojinin kullanılmasını engelleyecektir.

Dezenformasyonun öğretmen ve öğrencileri psikolojik olarak etkileyebileceğini unutmamak gerekir. Örneğin yapılacak bir merkezi sınav ile ilgili oluşturulan dezenformasyon ile sınav sorularının çok zor ve müfredat dışı olduğu yönündeki yanlış bilgi öğrenci ve öğretmenlerin gereksiz stres yaşamalarına yol açabilir. Müfredat dışı ve zor bir sınav olacağına inanan öğrencilerin sınavdaki başarıları düşebilir.

Eğitim yönetimi açısından dezenformasyonun en sık yaşandığı durumlar özellikle köklü eğitim politikası değişikliklerinin yapıldığı dönemlerdir. İnsanların çoğu alıştıkları düzenin devam etmesini tercih ederler. Bu durum öğretmenler ve çoğu okul yöneticisi içinde böyledir. Değişim bireylerin harekete geçmesini, gelişmelerini, yeni duruma ayak uydurmalarını gerektirir. Değişime kapalı bireyler yeni politikalar ile ilgili dezenformasyon oluşturarak bu politikaların uygulanmasını engellemeye çalışabilirler. Kamuoyuna yeni eğitim politikaları ve projeler ile ilgili yanıltıcı bilgilerin servis edilmesi bu proje ve politikaları sabote ederek, uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesini geciktirebilir.

Sosyal medya okuldaki eğitim, öğretmen ve yöneticilere ilişkin yanıltıcı bilgilerin hızla yayılması için biçilmiş kaftandır. Eğitim yöneticilerinin sosyal medya gibi platformlarda yayılan yanlış bilgileri çürütmek ve doğru bilgiyi yaymak için stratejiler geliştirmeleri gerekir. Örneğin bütün okul yöneticilerinin dijital okuryazarlık eğitim almaları dezenformasyonun tespit ve analiz edebilmeleri için gereklidir. Eğitim yönetimi süreçlerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi dezenformasyonu engellemek açısından önemlidir. Alınan kararların ve politikaların şeffaf ve açık bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, yapılacak projeler ve yeniliklere ilişkin olarak açık ve net tanıtım programlarının düzenlenmesi dezenformasyonu önüne geçebilir. Yanlış bilgi doğru bilgiden daha hızlı yayılabilmektedir. Bu nedenle yanlış bilginin çürütülmesi için etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Doğru bilginin yayılması için ise medya ve toplum ile ortak projeler geliştirilebilir.

Günümüzde bilgiye erişim hiç olmadığı kadar kolaydır. Bu durum dezenformasyon riskini artırmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu risklerle baş etmek, öğrencilere doğru bilgi sunabilmek için daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Bu nedenle doğru eğitim yöntemleri ve stratejileri geliştirerek

dezenformasyonun eğitim yönetimi üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek hayati önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının öğrencilere eleştirel düşünme becerileri kazandırmaları, bilgi kaynağının güvenilirliğini sorgulama, doğrulama kritik öneme sahiptir. Dezenformasyonun etkileri hakkında farkındalık yaratmak, öğrencilere bilinçli kararlar alma yetisi kazandırır.

Eğitim yönetimi açısından öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin medya okuryazarı olmaları, bunun için de medya okuryazarlığının okul müfredatlarına dahil edilmesi gerekir. sürekli eğitim programları ile veliler, öğretmen ve öğrenciler dezenformasyon ile mücadelede işbirliği içinde hareket edebilirler. Yerel iş sektörleri ile eğitim kurumlarının iş birliği oluşturmaları sorumluları birlikte çözmede ve dezenformasyonla mücadele de etkili olabilir.

7. SONUÇ

Dezenformasyon sadece yasal süreçlerle mücadele edilebilecek bir alan değildir. Sosyal medya kullanıcılarının sahte hesaplar oluşturma ve bu hesaplarla paylaşımda bulunmaları da göz önüne alındığında, dezenformasyonla mücadelenin ancak bireysel bilinç düzeyinin geliştirilmesi, teyiti mümkün olmayan bilgiye rağbet etmeleri, sosyal medya okuryazarlığının yaygınlaşarak doğru bilginin sahte bilgiden ayırt edilmesi noktasında yapılabileceklerin öğrenilmesi gerekmektedir. Dezenformasyona yönelik olarak yapılan uluslararası çalışmaların takip edilmesi, belirsiz, net olmayan ifadelerden kaçınılması, yalan ve yanıltıcı bilgiyi yayanların ve cezalandırılması, eğitim yoluyla medya okuryazarlığının kazandırılması dezenformasyon ile mücadelede önemli görülmektedir.

Yeni medyanın her bir bireyi içerik üreticisi yaptığı bir ortamda ancak bilinçli sosyal medya kullanıcıları ile

dezenformasyon ile mücadele edilebilir. Bu bağlamda sahte ve yanıltıcı bilginin hesaplarda paylaşılmasıyla oluşabilecek mağduriyetlere ve Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırılık teşkil edebilecek durumlara karşı seminer ve eğitimlerin verilmesi, televizyon gibi geniş kitlelere ulaşması mümkün medya araçlarıyla konunun kitlelere anlatılması, tehlikenin bütün boyutlarıyla ele alınması gerekmektedir. Kitleleri manipüle ederek insanların gerçeklerle olan bağını koparmayı hedefleyen dezenformasyon bireylerin sağlıklı karar vermelerinin önüne geçebilmektedir. Bu tuzığa düşmemek için daha fazla bilinçlendirme etkinlikleri ve eğitimlerine yer verilmelidir.

Eğitim yönetimi açısından doğru bilgi kritik öneme sahiptir. Yanıltıcı ve yanlış bilgi eğitim süreçlerinin tıkanmasına neden olabilir, eğitim projelerinin ve politikalarının uygulanmasında gecikmeler doğurabilir. Eğitim yöneticileri açısından dezenformasyon kaostur. Bu kaos ile baş etmenin yolu öğrenci, öğretmen ve velilerin resmi ve doğrulanabilir bilgi kaynaklarından bilgi edinmelerini sağlamak ile mümkündür. Her bir bireyin medya okuryazarı olması, eleştirel düşünme becerisine sahip olması, dezenformasyona karşı mücadelede bilinçlendirilmeleri, doğru ve bilgi kaynaklarından nasıl yararlanabileceklerini öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri ve velilerin bilmesi, şeffaf, açık ve anlaşılır bilgi paylaşımı doğru bilginin mümkün olduğunca daha fazla yayılmasının sağlanması dezenformasyon ile mücadelede eğitim yöneticileri yol gösterici olabilir.

KAYNAKÇA

- Aydın. A. F. (2023). Sosyal medya dezenformasyon ve manipülasyon: 2023 Kahramanmaraş depremi örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(5), 2603-2624.
- Cull, N. J., Gatov, V., Pomerantsev, P., Applebaum, A. & Shawcross, A. (2017) Soviet Subversion, Disinformation and Propaganda: How the West Fought Against it An Analytic History, with Lessons for the Present Final Report. <<https://www.lse.ac.uk/iga/assets/documents/arena/2018/Jigsaw-Soviet-Subversion-Disinformation-and-Propaganda-Final-Report.pdf> (7 Ocak, 2025)
- Çalışkan, S. (2024). Dezenformasyon deprem kadar yıkıcıdır. <https://iletisim.aksaray.edu.tr/dezenformasyon-deprem-kadar-yikicidir> (14 Ocak, 2024).
- Çömlekçi, M.F. ve Başol, O. (2019). Sosyal Medya Haberlerine Güven ve Kullanıcı Teyit Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 30, 55- 77
- Durach, F., Bârgăoanu, A. & Nastasiu, C. (2020). Tackling disinformation: EU Regulation of the digital space. *Romanian Journal of European Affairs*, 20 (1), 5-20. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3650780>.
- Erdoğan, E. (2020). “İnfodemi” İle Etkin Mücadele İçin Bireylerin Yanlış Bilgi Karşısındaki Tutumlarının ve Bu Tutumların Belirleyicilerinin Araştırılması: Covid-19 Örneği. https://tubitak.gov.tr/sites/default/files/Covid19veToplum/ozet_ozgecmis/23SUBAT/CSALONU/12.00-13.00/EmreERDOGAN_Ozet.pdf (15 Ocak, 2025).

- Eren, B. (2020). Yanlış ve sahte bilginin 7 türü. <https://erenbilal.medium.com/yanl%C4%B1%C5%9F-ve-sahte-bilginin-7-t%C3%BCr%C3%BC-400674d92d6d> (15 Ocak, 2025).
- Ertaş, Ç. F., Temel, E. (2018). Kümelenmenin toprak sanayinde üretim maliyetlerine etkisi üzerine bir araştırma TR 83 Bölgesi Erbaa Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 35-56.
- İlgın, H.O. (2021). Sosyal Medyada Dezenformasyon ve Halkla İlişkiler İlişkisi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 7(2), 303-322.
- Karaca, M.F., Şahin, M. (2024). Readability Of Higher Education Institutions Exam Basic Proficiency Test Turkish Questions. *Dil Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi* 10 (2), 662-684
- Karagöz, K. (2018). Post-Truth Çağında Yayıncılığın Geleceği. *TRT Akademi*, 3 (6), 678- 708.
- Korkmaz, C., Şahin, M. (2013).2009 Pisa Başarılarına Göre Ülkelerin Genel ve İnsani Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (22), 225-247
- Korkmaz, C., Şahin, M. (2019). Liselere kayıt sistemine yönelik öğretmen görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (4), 9-20.
- Oxford Reuters Enstitüsü (2019). Reuters Institute Dijital News Report 2019. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019_06/DNR_2019_FINAL_0.pdf (15 Ocak, 2025).
- Özkaya, A. (2020). Post Truth (Gerçeklik Ötesi): Yalanların Gerçekmiş Gibi Sunulduğu Bir Dünyada, Hakikatin Anlamı Nedir? <https://evrimagaci.org/post->

truth-gerceklik-otesi yalanlaringercekmis-gibi-
sunuldugu-bir-dunyada-hakikatin-anlami-nedir
8574?srsltid=AfmBOoqckYx7zj0BVoHsGa2qlY8wwM
nfRGWl7EfTgB4DvsVOJwIW 6j (15 Ocak, 2025).

Öztürk, E. (2022). Dezenformasyon Yasası” Ekseninde İnternet Paylaşımlarının Etki ve Sınırları. *Yeni Medya*, 13, 501-503

Özulucan, A., Temel, E. (2020).TMS 36 Standardına göre varlıklarda değer düşüklüğünün tespiti ve finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı taslağına göre muhasebeleştirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (46) 626-652.

Özulucan, A., Temel, E. (2022). Türkiye Muhasebe Standartları ve Vergi Usul Kanunu Açısından Amortisman Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Vergi Dünyası Dergisi* 41 (484), 6-24.

Satz, I. ve Bakırcı, Ç.M. (2022). Cımbızlama Safsatası ve Alıntı (Söz) Madenciliği: İnsanlar, Kaynaklarını Art Niyetli Şekilde Seçerek Sizi Nasıl Kandırıyor? <https://evrimagaci.org/cimbizlama-safsatasi-ve-alinti-soz-madenciligi-insanlar-kaynaklarini-art-niyetli-sekilde-secerek-sizi-nasil-kandiriyor-13321> (15 Ocak, 2025)

Smirnoff, V. (2022). Disinformation-as-a-Service: Content Marketing’s Evil Twin. Discover Anything <https://hackernoon.com/disinformation-as-a-service-content-marketings-evil-twin> (07 Ocak, 2025)

Şahin, M. (2019). Authentic Leadership. *Journal of Current Researches on Social Sciences* 9 (1), 39-60

- Şahin, M. (2021a). Social media in the eye of parents. *Education Quarterly, Reviews*, 4(3), 169-183, DOI: 10.31014/aior.1993.04.03.328
- Şahin, M. (2021b). Opinions of university students on effects of distance learning in Turkey during the Covid-19 pandemic. *The African Educational Research Journal*, 9 (2), 526-543.
- Şahin, M. (2022). The problems and opportunities of hybrid education for school management. *Education Quarterly Reviews*, 5 (4), 96-103.
- Şahin, M. (2023). Okullarda örgüt kültürü. *Journal of Organisational Behavior Studies*, 3(1), 73-90.
- Şahin, M. (2024). İnsan hakları eğitiminin önemi. *Eğitimin Renkleri: Farklı Disiplinler, Ortak Hedefler* 1. 85-112.
- Şahin, M., Bülbüloğlu, S. (2021). The effects of nomophobic behavior of university students on their intellectual thinking tendency. *African Educational Research Journal* 9 (1), 197-204
- Şahin, M., Şahin, T. (2022). Aşırı tüketim nedenleri ve tüketici eğitimi. *Research in Social Sciences* 2, 136-149.
- TDK (2025). Dezenformasyon. <https://sozluk.gov.tr/> 6 Ocak, 2025
- Temel, E. (2020). Kümeler üzerine literatür taraması. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 12(2), 241-250.
- Temel, E., Aydoğdu, E.T. (2019). Analysis of labor profile in the brick sector. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 143-156.
- Teyit.org (2020). Araştırma: Kiralık Dezenformasyon II: PR şirketi mi Troll çiftliği mi?

<https://teyit.org/teyitpedia/kiralik-dezenformasyon-ii-pr-sirketi-mi-troll-ciftligi-mi> (15 Ocak, 2025).

Ünver, H. A. (2020, Şubat). Türkiye’de doğruluk kontrolü ve doğrulama kuruluşları. Siber Politikalar ve Dijital Demokrasi. https://edam.org.tr/wp-content/uploads/2020/06/TürkiyedeDoğruluk-Kontrolü-ve-Doğrulama-KuruluşlarıAkın_Ünver.pdf (15 Ocak, 2025).

Yel, G. (2024). Araştırma: Sahte haber siteleri, Amerikan yerel gazetelerin sayısını geçti. <https://www.sahneprojesi.org/blog-yazilari/arastirma-sahte-haber-siteleri-amerikan-yerel-gazetelerin-sayisini-gecti/> (15 Ocak, 2025)

KARANLIK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMEN ALGILARI ÜZERİNE BİR İNCELEME¹

Hacı Ali ÖZTÜRK²

Gökhan KAHVECİ³

1. GİRİŞ

Karanlık liderlik, yöneticilerin çalışanlar ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri ifade eden bir kavramdır. Bu kavram genellikle liderlerin kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir ve en yaygın olarak "Karanlık Üçlü" (Dark Triad) olarak bilinen üç temel özellik çerçevesinde ele alınır: narsisizm, Makyavelizm ve psikopati (Furnham, Richards & Paulhus, 2013). Son yıllarda yapılan araştırmalar, bu özelliklerin liderlik tarzı üzerindeki yıkıcı etkilerini giderek daha fazla ortaya koymaktadır (Jonason, Slomski & Partyka, 2012).

Narsisistik liderler, kendilerine aşırı güven duyan ve başkalarının hayranlığına ihtiyaç duyan bireylerdir. Bu liderler, genellikle kendi başarılarını kurumsal başarıların önüne koyar ve çalışanlarını birer araç olarak görme eğilimindedir (Volmer, Koch & Göritz, 2016). Ayrıca empati eksikliği yaşadıkları için eleştirileri kabul etmekte zorlanırlar (Paulhus, 2014). Makyavelist liderler, kişisel çıkarlarını ön planda tutarak insanları

¹ Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırlamış olduğu bitirme projesinden üretilmiştir.

² Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı, ohaciali56@gmail.com, ORCID: 0009-0004-5537-7021.

³ Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6753-3395.

manipüle etme eğilimindedir. Bu tür liderler, etik kuralları göz ardı edebilir ve çalışanlar arasındaki güven ortamını zedeleyebilir (Rauthmann & Will, 2011). Özellikle örgüt içindeki politik oyunları yönetmede ustalaşmış olup, bilgi saklama ve çarpıtma gibi yöntemlere başvurabilirler (Belschak vd., 2020). Psikopatik liderler, yüksek düzeyde dürtüsellik ve empati eksikliği gösterir. Bu nedenle, sert ve zalimce davranışlar sergileyebilir, çalışanlara baskı yapabilir ve işyerinde mobbinge yol açabilirler (Gruda, McCleskey & Khoury, 2023). Ayrıca, uzun vadeli planlar yapmak yerine anlık kazançlara odaklandıkları için örgütün sürdürülebilirliğini riske atabilirler (Furnham, Richards & Paulhus, 2013).

Karanlık liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler, sadece çalışanların motivasyon kaybına neden olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik gibi önemli unsurlar üzerinde de olumsuz etkiler yaratır (Jonason, Slomski & Partyka, 2012). Örneğin, Makyavelist liderlerin bulunduğu işyerlerinde güven azalırken, örgütsel adalet algısı da zedelenir (Rauthmann & Will, 2011). Benzer şekilde, narsistik liderler çalışan bağlılığını düşürerek örgütün esnekliğine zarar verebilir (Belschak vd., 2020). Bu olumsuz etkileri en aza indirmek için, lider seçim süreçlerinde kişilik değerlendirmelerine daha fazla önem verilmesi önerilmektedir (Paulhus, 2014). Bunun yanı sıra, etik bir örgüt kültürünün oluşturulması, yöneticilerin hesap verebilir olmasının sağlanması ve çalışanların görüşlerini güvenle ifade edebileceği iletişim kanallarının geliştirilmesi gibi önlemler de alınmalıdır (Gruda, McCleskey & Khoury, 2023). Böylece, karanlık liderlik etkileri sınırlandırılarak daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturulabilir.

Karanlık liderlik, otoriter, baskıcı ve etik açıdan tartışmaya açık liderlik tarzlarını ifade eder. Bu tür liderler genellikle benmerkezci ve narsist davranışlar sergileyerek okul ortamında olumsuz bir atmosfer yaratabilirler. Araştırmalar,

karanlık liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu azalttığını, duygusal tükenmişliğe yol açtığını ve okul içindeki işbirliğini zayıflattığını ortaya koymaktadır (Badar vd., 2023; Brooker & Cumming, 2019).

Otoriter liderlik, genellikle yüksek kontrol ve astlardan düşük girdi alma ile tanımlanır. Bu liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerde daha yüksek presenteizm (fiziksel olarak işte olup verimli olamama durumu) ancak daha düşük iş memnuniyeti ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Acquah, 2020; Dağıstan, 2023). Öğretmenler, desteklenmediklerini hissetmelerine rağmen işte kalmaya zorlanabilirler. Bu durum, uzun vadede tükenmişliğe ve mesleki motivasyon kaybına neden olabilir.

Ayrıca, okul liderlerinin baskıcı yönetim anlayışı benimsediklerinde, öğretmenlerin yaratıcılıklarını ve işbirliği yapma isteklerini azaltan bir korku ortamı oluşturduğu gösterilmiştir (Bahadır & Çakırel, 2022; Inyang, 2013; Shan, Zhang, & Wen, 2022). Bu tür bir ortamda, sessizlik ve itaat anlayışı yaygınlaşarak okul topluluğu içindeki bağları zayıflatabilir.

Karanlık liderliğin etkileri yalnızca okul ortamıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda eğitim sisteminin etik yapısını da tehdit edebilir. Kayırmacılık, manipülasyon ve belirli grupların dışlanması gibi toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin moralini düşürebilir ve öğrencilerin akademik performansını olumsuz etkileyebilir (Bashandy, Alharbi, & Alshammari, 2022; Omodan, 2023). Etik dışı uygulamalar zamanla normalleşerek, bu tür zararlı liderlik anlayışının eğitim sisteminde sürekli hale gelmesine yol açabilir (Badar vd., 2023; Ballı & Ballı, 2021).

Bu durum, erken çocukluk eğitimi gibi hassas eğitim alanlarında daha da belirgin hale gelmektedir. Narsist ve otoriter liderlik tarzlarının öğretmen refahını olumsuz etkilediği gösteren

araştırmalar, baskıcı yönetim anlayışının duygusal tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Badar vd., 2023; Brooker & Cumming, 2019). Bu bulgular, okul yöneticilerinin daha destekleyici ve etik liderlik anlayışını benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Putra, 2023). Bu bağlamda, öğretmenlerin yönetime ve kurum politikalarına dair geliştirdiği olumsuz algılar, zamanla örgütsel sinizme dönüşebilmekte ve bireylerin kuruma yönelik tutumlarında kalıcı bir şüpheciliğe yol açabilmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında çalışan bireyler açısından değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm, yalnızca bireysel bir tepki değil, aynı zamanda kurum kültürünü ve eğitim kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutumlar geliştirmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel davranış, psikoloji ve yönetim bilimleri gibi farklı disiplinler tarafından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Genellikle kurumun niyetlerine, politikalarına ve liderlerine karşı derin bir şüphe duyulması ile karakterize edilir. Örgütsel sinizm; düşünsel (bilişsel), duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta kendini gösterir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Bu durum genellikle kurum içindeki tutarsızlıklar, çifte standartlar veya çalışanlarla işverenler arasındaki güven ilişkisini zedeleyen olaylardan kaynaklanmaktadır (Andersson, 1996; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Bilişsel boyut, çalışanların kurumlarının dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlarını kapsar. Duygusal boyutta ise çalışanların öfke, hayal kırıklığı ve kızgınlık gibi duygular yaşaması söz konusudur. Davranışsal boyutta ise çalışanlar, olumsuz ifadeler kullanma, işten uzaklaşma veya yönetime pasif direniş gösterme gibi tepkiler verebilirler (Reichers, Wanous & Austin, 1997).

Örgütsel sinizm, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla benzerlik gösterse de temel farklar içerir. İş tatminsizliği, bireyin belirli iş koşullarından duyduğu hoşnutsuzlukla ilgilidir. Örgütsel sinizm ise yalnızca iş koşullarına değil, kurumun genel etik ve ahlaki yapısına yönelik bir güvensizliği içerir (Wilkerson, Evans & Davis, 2008). Ayrıca, örgütsel sinizm, eleştirel düşünme ile karıştırılmamalıdır. Eleştirel düşünme açık fikirli bir sorgulamayı gerektirirken, sinizm genellikle değişime karşı direnç içeren sürekli bir olumsuzluk halidir (Fleming & Spicer, 2003).

Örgütsel sinizmin oluşum nedenleri arasında çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesi, liderlikteki suistimaller ve adil olmayan kurumsal politikalar yer almaktadır (Rousseau, 1995; Bommer vd., 2005; Chiaburu vd., 2013). Kurum içinde prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin sağlanmaması çalışanların sinik tutumlar geliştirmesine neden olabilir (Byrne & Hochwarter, 2008). Ayrıca, ekonomik krizler, işten çıkarmalar ve kurumsal skandallar da örgütsel sinizmin yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Örgütsel sinizmin sonuçları hem çalışanları hem de kurumları olumsuz etkileyebilir. Araştırmalar, sinizmin iş tatminsizliğini artırdığını, örgütsel bağlılığı azalttığını ve işten ayrılma niyetini yükselttiğini göstermektedir (Kalagan & Guzeller, 2010). Sinik çalışanlar, değişime karşı direnç gösterebilir, kurum politikalarına karşı pasif veya aktif direniş sergileyebilir ve hatta sabotaj gibi olumsuz davranışlara yönelebilirler (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Ayrıca, sinik çalışanlar yöneticilere güvenmedikleri için ekstra çaba harcamaktan kaçınabilir ve yenilikçi düşüncelere daha az açık olabilirler (Andersson & Bateman, 1997).

Ancak örgütsel sinizmin her zaman olumsuz sonuçlar doğurduğu söylenemez. Bazı akademisyenler, örgütsel sinizmin

etik dışı uygulamalara karşı bir direnç mekanizması olarak işlev görebileceğini savunmaktadır (Brandes & Das, 2006). Bu perspektife göre, sinizm meşru olmayan otorite yapılarına karşı çıkış sağlayarak etik iş uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Granter, 2017). Bununla birlikte, eğer sinizm yapıcı çözümler sunmaksızın sürdürülürse, çalışanlarda tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi artarak kurumun verimliliğini daha da olumsuz etkileyebilir (Naus, van Iterson & Roe, 2007).

Bu araştırma, karanlık liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamaktadır. Karanlık liderlik, otoriter, baskıcı ve çalışanlarını manipüle eden liderlik tarzlarını ifade eder. Örgütsel sinizm ise çalışanların bulundukları kuruma karşı olumsuz düşünceler geliştirmesi ve kuruma güvenlerini kaybetmeleridir. Öğretmenlerin bu iki kavramı nasıl algıladığını incelemek, eğitim ortamlarında daha sağlıklı ve verimli bir çalışma düzeni oluşturmak için önemlidir. Çünkü eğitim sisteminde liderlik, öğretmenlerin motivasyonu, iş tatmini ve öğrencilere sağladıkları eğitim kalitesi üzerinde doğrudan etkili olabilir. Eğer öğretmenler, yöneticilerinin baskıcı ve adaletsiz davrandığını düşünüyorsa, bu durum onların işlerine olan bağlılığını azaltabilir ve öğrencilere olan ilgilerini olumsuz etkileyebilir. Bu çalışmanın sonuçları, eğitim kurumlarında daha adil ve destekleyici bir yönetim anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Aynı zamanda yöneticilere, öğretmenlerin motivasyonunu artıracak ve örgütsel sinizmi azaltacak stratejiler geliştirme konusunda yol gösterebilir. Bu nedenle araştırma, eğitim yönetimi, liderlik ve öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2016). Bu modelde, herhangi bir değişken üzerinde doğrudan bir müdahalede bulunulmaz; bunun yerine, mevcut durum olduğu gibi analiz edilerek değişkenler arasındaki bağlantılar belirlenmeye çalışılır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2020). Bu çalışmada, öğretmenlerin demografik özellikleri ile belirli tutum ve algıları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılardan toplanan veriler, istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki olası bağlantılar yorumlanmıştır (Creswell, 2012). İlişkisel tarama modeli, eğitim bilimlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olup, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak yerine, değişkenler arasındaki olası bağlantıları belirlemeye yönelik bir yaklaşım sunar (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). Bu sayede, öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri veya görev yaptıkları okul türü gibi faktörlerin, araştırmada ele alınan diğer değişkenlerle nasıl bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni, geniş bir katılımcı grubundan veri toplanmasına ve mevcut durumun olduğu gibi analiz edilmesine olanak sağlamasıdır (McMillan & Schumacher, 2014).

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada, Rize ilinde görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenleri çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, bu evrenden rastgele seçilen 344 öğretmen, örneklem grubunu meydana getirmiştir. Katılımcılar arasında kadın öğretmenler %67,15, erkek öğretmenler ise

%32,85 oranında temsil edilmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu (%81,69) olduğu, %18,31'inin ise lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin %69,77'sinin 11 yıl ve üzeri, %18,9'unun 6-10 yıl, %11,34'ünün ise 1-5 yıl süredir bu meslekte çalıştığı belirlenmiştir. Çalıştıkları okul türü bakımından incelendiğinde, katılımcıların %55,52'sinin ilkokulda, %44,48'inin ise ortaokulda görev yaptığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branş dağılımı açısından ise %52,33'ü branş öğretmeni, %47,67'si ise sınıf öğretmeni olarak çalışmaktadır. Yaş grupları dikkate alındığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 31 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama sürecinde *Karanlık Liderlik Ölçeği* ve *Örgütsel Sinizm Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekler, araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış bilimsel araçlardır.

Karanlık Liderlik Ölçeği

Karanlık liderlik kavramı, liderlerin olumsuz, yıkıcı ve etik dışı davranışlarını tanımlamak amacıyla geliştirilmiş bir liderlik türüdür. Bu çalışmada kullanılan Karanlık Liderlik Ölçeği, Özten ve Çiçek Sağlam (2023) tarafından geliştirilmiş ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır (Özten & Çiçek Sağlam, 2023).

Ölçek, 21 madde ve üç faktörden oluşmaktadır:

- İtibar Kırıcı Davranışlar
- Narsist Davranışlar

- Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar

Geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi uygulanmış olup, ölçeğin toplam varyansın %76,61'ini açıkladığı belirlenmiştir. DFA sonuçlarına göre, modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur ($\chi^2/sd = 2.99$, RMSEA = .09, CFI = .95, GFI = .84). Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) .82 ile .92 arasında değişmektedir, bu da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özten & Çiçek Sağlam, 2023).

Ölçek, liderlerin örgüt içindeki yıkıcı ve etik dışı davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracıdır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarını tanımlayan bir kavramdır. Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeği, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçeye uyarlama çalışmaları Gamze Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır (Brandes, Dharwadkar, & Dean, 1999; Kalağan, 2009).

Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır:

- Bilişsel Sinizm: Çalışanın örgütüne yönelik olumsuz inançları
- Duygusal Sinizm: Çalışanın örgütüne yönelik olumsuz duyguları
- Davranışsal Sinizm: Çalışanın örgütüne yönelik sergilediği olumsuz davranışlar

Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında, ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .931 olarak bulunmuştur, bu da ölçeğin

yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) ölçeğin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Kalağan, 2009).

2.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, elde edilen verilerin bilimsel olarak anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesi için çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmış ve bunun için SPSS programında yararlanılmıştır. İlk olarak, verilerin genel yapısını anlamak amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bu kapsamda, her bir değişken için ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SD), yüzde ve frekans dağılımları belirlenmiştir. Ortalama, değişkenin genel eğilimini gösterirken, standart sapma, verilerin ortalamaya ne kadar uzaklaştığını ifade etmektedir. Yüzde ve frekans değerleri ise, katılımcıların belirli kategoriler içinde nasıl dağıldığını göstermektedir. Bu analizler sayesinde, örnekleme yer alan öğretmenlerin genel profili oluşturulmuş ve verilerin temel özellikleri ortaya konulmuştur. Araştırmada, belirli gruplar arasındaki farkları değerlendirmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu test, iki farklı grup arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Bunun yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon, iki değişkenin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu gösteren bir analiz yöntemidir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirler. Son olarak, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini değerlendirmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bir değişkenin (bağımlı değişken) diğer bir değişkenden (bağımsız değişken) nasıl etkilendiğini ölçmek için uygulanmaktadır.

3. BULGULAR

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarıyla ilgili hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algı düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçekler	N	$\bar{X}$	Ss
Karanlık Liderlik	344	1,59	0,66
Örgütsel Sinizm	344	1,86	0,71

Tablo 1'deki verilere göre, öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algı düzeyleri incelenmiştir. Ortalama olarak, öğretmenlerin karanlık liderlik algı düzeyi $\bar{X} = 1,59$ ve standart sapması $Ss = 0,66$ olarak hesaplanmıştır. Öte yandan, örgütsel sinizm algı düzeyi için ortalama $\bar{X} = 1,86$ ve standart sapma $Ss = 0,71$ olarak belirlenmiştir. Bu verilere dayanarak, öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm konularında düşük düzeyde algılara sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları üzerindeki cinsiyetin etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 2'de bulunmaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin cinsiyete göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Karanlık Liderlik	Kadın	228	1,62	0,69	1,164	342	,245
	Erkek	116	1,53	0,61			
Örgütsel Sinizm	Kadın	228	1,88	0,73	,620	342	,536
	Erkek	116	1,83	0,66			

Tablo 2'de, öğretmenlerin cinsiyete göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları incelenmiştir. Kadın öğretmenlerin karanlık liderlik algı düzeyi $\bar{X} = 1,62$ ve standart sapması $Ss = 0,69$ olarak belirlenirken, erkek öğretmenlerde bu değerler sırasıyla $\bar{X} = 1,53$ ve $Ss = 0,61$ olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde, kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeyi $\bar{X} = 1,88$

ve standart sapması $S_s = 0,73$ iken, erkek öğretmenlerde bu değerler $\bar{X} = 1,83$ ve $S_s = 0,66$ olarak ölçülmüştür. T-testi sonuçlarına göre, her iki durumda da cinsiyetin algılar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu bulgular, öğretmenlerin cinsiyete bağlı olarak karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarında farklılık olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları üzerindeki öğrenim durumunun etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları

Ölçekler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S_s	t	SD	p
Karanlık Liderlik	Lisans	283	1,57	0,65	-,771	342	,441
	Lisansüstü	61	1,65	0,72			
Örgütsel Sinizm	Lisans	283	1,85	0,72	-,929	342	,353
	Lisansüstü	61	1,94	0,64			

Tablo 3'te, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları incelenmiştir. Lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin karanlık liderlik algı düzeyi $\bar{X} = 1,57$ ve standart sapması $S_s = 0,65$ olarak belirlenirken, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerde bu değerler sırasıyla $\bar{X} = 1,65$ ve $S_s = 0,72$ olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeyi $\bar{X} = 1,85$ ve standart sapması $S_s = 0,72$ iken, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerde bu değerler $\bar{X} = 1,94$ ve $S_s = 0,64$ olarak ölçülmüştür. T-testi sonuçlarına göre, öğrenim durumunun algılar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu bulgular, öğretmenlerin öğrenim düzeyine bağlı olarak karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarında farklılık olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları üzerindeki branşın etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 4'te bulunmaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin branşa göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları

Ölçekler	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Karanlık Liderlik	Sınıf	160	1,56	0,66	-,640	342	,523
	Branş	184	1,61	0,66			
Örgütsel Sinizm	Sınıf	160	1,82	0,71	-1,035	342	,302
	Branş	184	1,90	0,70			

Tablo 4'te, öğretmenlerin branşa göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları incelenmiştir. Sınıf öğretmenleri grubunda karanlık liderlik algı düzeyi $\bar{X} = 1,56$ ve standart sapması $Ss = 0,66$ olarak hesaplanırken, branş öğretmenleri grubunda bu değerler sırasıyla $\bar{X} = 1,61$ ve $Ss = 0,66$ olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm algılarına bakıldığında, sınıf öğretmenleri grubunda $\bar{X} = 1,82$ ve $Ss = 0,71$ iken, branş öğretmenleri grubunda bu değerler $\bar{X} = 1,90$ ve $Ss = 0,70$ olarak ölçülmüştür. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, branşa göre algılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu bulgular, öğretmenlerin branşlarına göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları üzerindeki okul türünün etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 5'te bulunmaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul türüne göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları

Ölçekler	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Karanlık Liderlik	İlkokul	185	1,57	0,67	-,608	342	,543
	Ortaokul	159	1,61	0,65			
Örgütsel Sinizm	İlkokul	185	1,80	0,71	-1,634	342	,103
	Ortaokul	159	1,93	0,70			

Tablo 5'te, öğretmenlerin okul türüne göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algıları incelenmiştir. İlkokul öğretmenleri grubunda karanlık liderlik algı düzeyi $\bar{X} = 1,57$ ve standart sapması $Ss = 0,67$ olarak hesaplanırken, ortaokul öğretmenleri grubunda bu değerler sırasıyla $\bar{X} = 1,61$ ve $Ss = 0,65$ olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm algılarına bakıldığında, ilkokul öğretmenleri grubunda $\bar{X} = 1,80$ ve $Ss = 0,71$ iken, ortaokul öğretmenleri grubunda bu değerler $\bar{X} = 1,93$ ve $Ss = 0,70$ olarak ölçülmüştür. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, okul türüne göre algılar arasında karanlık liderlik ve örgütsel sinizm açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu bulgular, öğretmenlerin okul türüne göre karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin karanlık liderlik ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 6'da bulunmaktadır.

Tablo 8. Karanlık Liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki

Ölçekler	Örgütsel Sinizm
	r
Karanlık Liderlik	,726**
	p
	,000
	N
	344

Tablo 6'da, karanlık liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin Pearson korelasyon katsayısı (r) ve p değeri verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, karanlık liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,726$, $p < 0,001$, $N = 344$). Bu sonuç, karanlık liderlik algısının artmasıyla örgütsel sinizm algısının da arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel sinizm düzeyinin değerlendirilmesinde karanlık liderlik algısının dikkate alınması gerektiği sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre karanlık liderliğin örgütsel sinizmi yordamasını değerlendirmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de bulunmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel sinizmin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	,629	,069		9,163	,000
Karanlık Liderlik	,778	,040	,726	19,543	,000
R=,726	R²=,528	F (1,342) =381,915		p=.000	

Tablo 7’de örgütsel sinizmin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analizde, örgütsel sinizmi yordayan değişkenler incelenmiştir. Regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin (sabit ve karanlık liderlik) örgütsel sinizmi yordadığı görülmektedir. Sabit terimi (B = 0,629, t = 9,163, p <0,001) ve karanlık liderlik değişkeni (B = 0,778, t = 19,543, p <0,001) arasında pozitif bir ilişki ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. R katsayısı 0,726 ve R kare değeri 0,528’dir, bu da karanlık liderlik değişkeninin örgütsel sinizmi %52,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, F istatistiği (F= 381,915, p <0,001) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel sinizmin karanlık liderlik tarafından önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarını incelemiş ve genel olarak bu algıların düşük seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, öğretmenlerin karanlık liderlik algısının ortalama 1,59, örgütsel sinizm algısının ise 1,86 olduğunu göstermiştir. Bu durum, eğitim kurumlarındaki liderlik anlayışının genellikle etik ve yapıcı olarak değerlendirildiğini, öğretmenlerin kurumlarına genel olarak bağlı ve memnun olduklarını göstermektedir. Ancak bu düşük algı seviyeleri, karanlık liderlik uygulamalarının öğretmenler

üzerinde hiçbir olumsuz etkisi olmayacağı anlamına gelmemektedir. Literatürde, düşük seviyede bile olsa karanlık liderlik uygulamalarının zaman içinde çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Schyns & Schilling, 2013; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Ayrıca, araştırmada cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve okul türü gibi demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu bulgu, karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarının bireysel faktörlerden çok, örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Daha önceki araştırmalar da karanlık liderliğin örgüt kültürü, liderlerin yetki kullanma biçimi ve yönetsel uygulamalar gibi faktörlerle şekillendiğini göstermiştir (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Tepper, 2007).

Araştırmada karanlık liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ($r = 0,726$, $p < 0,001$), regresyon analizi sonucunda ise karanlık liderliğin örgütsel sinizmi %52,8 oranında yordadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, daha önceki araştırmalarda ortaya konan sonuçlarla büyük ölçüde paraleldir. Çalışanların karanlık liderlik sergileyen yöneticilere maruz kaldıklarında örgüte yönelik olumsuz duygular geliştirdiği, motivasyonlarının azaldığı ve işlerine yabancılaştıkları daha önce de belirlenmiştir (Ferris, Brown, Lian & Keeping, 2009; Wu & LeBreton, 2011). Karanlık liderlerin çalışanlar üzerinde güven eksikliği yarattığı, iletişimi bozduğu ve çalışanların örgüte olan inancını sarstığı belirtilmektedir (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017). Bu bağlamda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, eğitim kurumlarındaki liderlik anlayışının çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte bağlılıkları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermiştir. Karanlık liderlik uygulamalarının artması, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığını azaltabilir ve hatta işten

ayrılma niyetlerini artırabilir (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010; Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Bu nedenle, eğitim yöneticilerinin liderlik stillerini daha etik, katılımcı ve destekleyici bir yönde geliştirmesi kritik bir gereklilik olarak görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında karanlık liderlik uygulamalarının azaltılması ve örgütsel sinizmin önüne geçilmesi için şeffaf yönetim anlayışı, adaletli liderlik uygulamaları ve çalışanlara yönelik destekleyici politikalar hayata geçirilmelidir. Bu kapsamda, liderlik eğitim programlarının güçlendirilmesi, öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güveni artırarak örgütsel sinizmi azaltma potansiyeline sahiptir (Schilling, 2009; Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007).

Araştırma bulguları doğrultusunda, öğretmenlerin karanlık liderlik ve örgütsel sinizm algılarının düşük seviyede olduğu, ancak karanlık liderlik algısının arttıkça örgütsel sinizmin de yükseldiği görülmektedir. Bu ilişkiyi minimize etmek ve eğitim kurumlarında olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak adına çeşitli stratejik öneriler geliştirilebilir. Liderlik uygulamalarının etik ve destekleyici bir yapıya kavuşturulması, örgütsel sinizmi azaltmak için temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve insan odaklı yönetim anlayışını benimsemelerine yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Liderlerin öğretmenlere yönelik adaletli, şeffaf ve destekleyici bir yönetim anlayışı sergilemeleri teşvik edilmelidir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında etik kurallar belirlenmeli ve yöneticilerin bu kurallar çerçevesinde hareket etmeleri sağlanmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algısını azaltmak için kurum içi iletişim süreçleri güçlendirilmelidir. Özellikle okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki etkileşimin güven temelli olması sağlanmalıdır. Açık iletişim politikaları geliştirilmeli, yöneticiler öğretmenlerin geri bildirimlerini dikkate almalı ve onları karar alma süreçlerine dâhil etmelidir. Katılımcı yönetim anlayışının

benimsenmesi, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını artırabilir ve sinizmin önüne geçebilir.

Araştırmada demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmaması, karanlık liderlik ve örgütsel sinizmin tüm öğretmen grupları için benzer etkiler yarattığını göstermektedir. Bu nedenle, eğitim politikalarında öğretmenlerin kariyer gelişimlerini destekleyen ve mesleki tatminlerini artıran uygulamalara yer verilmelidir. Öğretmenlerin örgütsel sinizmden kaçınmaları için profesyonel gelişim programları oluşturulmalı, kariyer ilerleme fırsatları artırılmalı ve motivasyonu destekleyici teşvik sistemleri uygulanmalıdır. Karanlık liderlik algısını azaltmak için okul yöneticileri belirli aralıklarla öğretmenlerden geri bildirim almalı ve çalışan memnuniyet anketleri ile kurumsal iklimi değerlendirmelidir. Yönetim süreçlerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını anlamak adına düzenli değerlendirmeler yapılmalı ve elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirici adımlar atılmalıdır. Okullarda pozitif örgüt kültürünü destekleyecek mekanizmalar oluşturulmalı ve yöneticilerin güç kullanımını denetleyen bağımsız yapılar geliştirilmelidir. Öğretmenlerin iş tatminini artırmak için sosyal destek mekanizmaları güçlendirilmelidir. Mesleki dayanışmayı artıracak grup çalışmaları, motivasyon artırıcı etkinlikler ve psikolojik danışmanlık hizmetleri sağlanmalıdır. Çalışanların örgüte duydukları aidiyet duygusunu artırmak için öğretmenler arası iş birliği teşvik edilmeli ve okul yönetimleri bu süreci destekleyici politikalar geliştirmelidir.

Karanlık liderlik algısının azaltılması için lider seçim süreçlerinde etik kriterler belirlenmeli ve yöneticilik pozisyonlarına getirilecek bireylerin liderlik özellikleri dikkatlice değerlendirilmelidir. Yöneticilerin liderlik tarzları düzenli olarak gözden geçirilmeli ve etik liderlik çerçevesinde hareket etmeleri sağlanmalıdır. Aynı zamanda, öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerini sağlıklı bir zeminde sürdürebilmeleri için kurumsal

rehberlik ve mentorluk programları geliştirilebilir. Örgütsel sinizmi azaltmak adına okul yönetimlerinin öğretmenleri destekleyici politikalar oluşturması, onların kuruma yönelik olumlu algılar geliştirmesine yardımcı olabilir. Eğitim kurumlarında örgütsel bağılılığı artırmak ve sinizmi azaltmak için ödüllendirme, takdir ve mesleki destek uygulamalarına ağırlık verilmelidir. Kurumsal aidiyeti güçlendirmek için öğretmenlerin başarıları teşvik edilmeli ve onların mesleki gelişimleri sürekli olarak desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 263-275.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acquah, H. (2020). An empirical evidence of the effect of leadership styles on faculty staff performance at universities in Ghana. *The International Journal of Business & Management*, 8(4).
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 3(3), 325-342.
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotic vs narcissistic leadership: Differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818-837.

- Bahadır, N., & Çakırel, Y. (2022). The effect of dark leadership on organizational commitment: A research in the banking sector. *Journal of Business Research - Turk*.
- Ballı, E., & Ballı, A. (2021). The moderating role of power culture in the effect of dark leadership on organizational ethical climate. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 22-33.
- Bashandy, E., Mohammed, T., Ahmed, F., & Thabet, M. (2022). Exploring the relation between toxic leadership, nurses' passion for work and organizational agility. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 1892-1906.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E., & Bayerl, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(3), 181-197.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Organizational cynicism. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6
- Brooker, M., & Cumming, T. (2019). The 'dark side' of leadership in early childhood education. *Australasian Journal of Early Childhood*, 44(2), 111-123.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: The moderating influence of political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 193-206.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- Dağıstan, U. (2023). The phenomenon of dark leadership: A conceptual evaluation. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1071-1090.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-efficacy help or hurt? *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345-1358.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Granter, E. (2017). Cynical subjects: Work, subjectivity, and resistance. *Organization Studies*, 38(7), 1017-1036.
- Gruda, D., McCleskey, J., & Khoury, I. (2023). Cause we are living in a Machiavellian world, and I am a Machiavellian major: Machiavellianism and academic major choice. *Personality and Individual Differences*, 201, 111-119.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership and Management*, 38(5), 475-477.
- Inyang, B. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16).
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453.
- Kalagan, G., & Guzeller, C. O. (2010). The effect of educational employees' organizational cynicism perceptions on their organizational commitment levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 829-833.

- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Nobel Yayıncılık.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry*. Pearson Higher Ed.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Omodan, B. (2023). Addressing the dark side of leadership in the university system using community of practice (CoP) approach. *Administrative Sciences*, 13(12), 246.
- Özten, İ., & Çiçek Sağlam, A. (2023). Karanlık liderlik ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 31-53.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Putra, A. (2023). Development of learning materials for nonformal educational leadership with gender-responsive values. *International Journal of Research and Review*, 10(11), 281-292.
- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391-403.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Sage Publications*.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S., & Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: The role of workload and leader identification.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-141.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A study of the antecedents of organizational cynicism. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(1), 1-18.
- Wisse, B., & Rus, D. (2022). Shift, suppress, sever. *Zeitschrift Für Psychologie*, 230(4), 325-329.
- Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 21(2), 110-126.

ÖĞRETMEN PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL HUZUR VE SESSİZLİK İLİŞKİSİ¹

Yeliz Yelda BAYRAKTAR²

Gökhan KAHVECİ³

1. GİRİŞ

Örgütsel huzur, bir kurum içinde güven, adalet ve iş birliğinin sağlanmasını içeren çok boyutlu bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram hem çalışanların memnuniyetini artırmak hem de iş ortamındaki stresi azaltarak örgütsel bağlılığı güçlendirmek açısından kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde örgütsel huzurun iki temel boyutu olduğu belirtilmektedir: iç ve dış örgütsel huzur. İç örgütsel huzur, çalışanlar arasındaki güveni, adil yönetim anlayışını ve açık iletişimi vurgularken, dış örgütsel huzur, bir kurumun paydaşlarıyla ve içinde bulunduğu toplumla kurduğu ilişkileri kapsar (Doğuş, 2019). Bu ayrım hem iç dinamiklerin hem de dış etkileşimlerin örgütsel huzurun sağlanmasındaki önemine dikkat çekmektedir.

Örgütsel huzur, bir kurumun tüm paydaşlarının ortak değerler, amaçlar ve normlar etrafında bütünleşmesiyle sağlanır. Bu huzur ortamında eşitlik ve adalet ilkeleri korunur, çalışanlar arasında güven duygusu gelişir ve sağlıklı bir iletişim ağı kurulur. Örgütsel huzur, yalnızca resmi kurallar ve yapılarla sınırlı değildir; aynı zamanda kurum içindeki sosyal ilişkileri ve iş

¹ Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırlamış olduğu bitirme projesinden üretilmiştir.

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, yelizyelda_bayraktar23@erdogan.edu.tr, ORCID: 0009-0007-9348-7880.

³ Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6753-3395.

birliğini de kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Bozanoglu & Konan, 2020). Bununla birlikte ilgili literatürde örgütsel huzur üç boyutta (bireysel, ilişkisel ve huzur bozucu faktörler) ele alınmıştır. Bireysel huzur, bireyin çalışma ortamında kendini güvende, desteklenmiş ve memnun hissetmesi, örgüte yönelik olumlu duygular beslemesi olarak tanımlanabilir. İçsel dengenin korunması ve sorunlarının çözüldüğüne inanması, bireysel huzuru artırır. İlişkisel huzur ise, örgüt içindeki açık iletişim, adaletli görev dağılımı ve ortak hedeflere yönelimle sağlanır. Karşılıklı anlayış ve motivasyonun yüksek olduğu, başarıların takdir edildiği bir ortam ilişkisel huzuru destekler. Huzur bozucu faktörler arasında, haksız takdir beklentisi, bireylere adil olmayan sorumluluklar yüklenmesi, bireysel çıkarların örgütsel hedeflerin önüne geçmesi ve baskıcı yönetim anlayışı yer alır (Memduhoğlu & Önen, 2023).

Çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettikleri bir iş ortamı, onların kariyer memnuniyetini ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, Bilginoğlu ve Yozgat (2022), huzurlu bir iş ortamının çalışan memnuniyetini artırdığını ve bu durumun kariyer gelişimine olumlu katkı sunduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Fry (2003) ve Spreitzer (2007) tarafından yapılan araştırmalarda, huzur odaklı liderlik anlayışının örgütsel huzurun tesis edilmesinde önemli bir faktör olduğu ve bu liderlik yaklaşımının çalışan motivasyonu ile verimliliği artırdığı gösterilmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin çalışanlar arasındaki güveni ve iş birliğini artırmaya yönelik uygulamalar benimsemelerinin örgüt başarısını doğrudan etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel huzurun sağlanmasında etkili iletişim ve sağlıklı çalışma ilişkileri kritik bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar, iş yerinde açık diyaloga, karşılıklı saygıya ve iş birliğine önem veren kültürel yaklaşımların çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını göstermektedir (Uwatt vd.,

2023; Oktuğ, 2013). İlich ve Akilina (2024), örgütsel huzurun korunmasında liderlerin ve yöneticilerin yumuşak becerilere sahip olmasının, yani empati, iletişim ve çatışma yönetimi gibi becerileri etkin bir şekilde kullanmasının, iş-yaşam dengesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle örgütsel güvenin çalışanların işbirliği eğilimleri üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında, huzurlu bir işyeri kültürü oluşturma hem bireysel hem de kurumsal başarı açısından gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Oktuğ, 2013).

Çalışanların katılımını teşvik eden ve onların karar alma süreçlerine dahil edilmesini sağlayan liderlik yaklaşımları da örgütsel huzurun geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Meyer ve arkadaşları (2018), katılımcı liderlik anlayışına sahip yöneticilerin, çalışanların kendilerini değerli ve güçlü hissetmelerini sağladığını ve bunun sonucunda iş ortamında daha huzurlu ve güvenli bir atmosferin oluştuğunu ifade etmektedir. Bu durum, Bossong ve Benner (2010) ile Iqbal ve diğerlerinin (2022) araştırmalarında da desteklenmekte olup, çalışanların yetkilendirilmesi ve örgütsel huzur arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulamaktadır.

Örgütsel huzuru artırmaya yönelik belirli stratejiler ve uygulamalar da literatürde geniş çapta ele alınmaktadır. Bu bağlamda, huzur eğitimi ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik programlar, örgüt içinde olası anlaşmazlıkları en aza indirerek iş birliğini ve yeniliği teşvik edebilir (Spreitzer, 2007; Zyl vd., 2018). Çatışma çözme stratejilerinin etkin şekilde uygulanması, çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler kurulmasına yardımcı olarak uzun vadeli örgütsel huzurun sağlanmasına katkı sunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların iş verimliliğini artırırken, motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, güven duygusunun pekişmesini sağlar. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin çeşitli becerilere sahip

olması gerekir. Öncelikle, huzurlu ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanların performansını ve iş tatminini artırmak için, yöneticilerin güvenli ve destekleyici bir ortam yaratması önemlidir (Bozanoglu & Konan, 2020).

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlar, karar alma süreçleri veya işleyişle ilgili düşüncelerini dile getirmekten kaçınması olarak tanımlanır (Morrison & Milliken, 2000). Bu durum, örgütlerin yenilikçi düşünme yeteneğini ve öğrenme kapasitesini olumsuz etkileyerek hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi sorunlara yol açabilir (Pinder & Harlos, 2001). Çalışanların sessiz kalmasının temel nedenleri arasında korku kültürü, yönetim baskısı, düşük psikolojik güvenlik algısı ve misilleme korkusu yer almaktadır (Detert & Edmondson, 2011). Özellikle, katı hiyerarşik yapılara sahip şirketlerde, alt düzey çalışanların yöneticilerine geri bildirim vermekten kaçındıkları ve bunun örgütsel verimlilik açısından riskler doğurduğu belirtilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005).

Bireysel faktörler açısından bakıldığında, kişilik özellikleri, risk algısı ve örgüte duyulan bağlılık, sessizlik davranışını etkileyen temel unsurlar arasındadır (Brinsfield, 2013). Öz-yeterlilik algısı düşük olan bireylerin, fikirlerini dile getirme konusunda daha çekimser oldukları; kendine güvenen çalışanların ise eleştirel geri bildirim sunmada daha istekli oldukları belirtilmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003). Bununla birlikte, baskıcı liderlik tarzları ve adaletsiz yönetim uygulamaları, çalışanların seslerini duyurmasını engelleyerek örgütsel sessizliği artırmaktadır (Knoll & van Dick, 2013). Araştırmalar, otoriter liderlik anlayışının çalışanların örgütsel katılımını azalttığını; buna karşın, dönüştürücü liderliğin çalışanların görüşlerini açıkça ifade etmelerini desteklediğini göstermektedir (Liang, Farh & Farh, 2012).

Örgütsel sessizliğin olumsuz etkileri hem bireysel hem de kurumsal düzeyde farklı alanlara yayılmaktadır. Bireysel düzeyde, çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine, iş tatminsizliğine ve hatta tükenmişlik sendromuna yol açabilir (Morrison, 2014). Kurumsal açıdan bakıldığında ise, sessizlik örgütlerin yenilikçi fikirler geliştirmesini engelleyebilir, hata oranlarını artırabilir ve çalışan bağlılığını azaltabilir (Bashshur & Oc, 2015). Ayrıca, sessizlik ortamı etik dışı davranışları tetikleyebilir ve örgüt içinde güvensiz bir atmosfer oluşturabilir (Tangirala & Ramanujam, 2008). İş yerinde çalışanların gönüllü katkılarını azaltarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumsuz etkileyebilir (Dyne, Ang & Botero, 2003).

Örgütsel sessizliği önlemek için liderlik tarzları ve örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Psikolojik güvenliği arttırmak, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebileceği açık iletişim kanalları oluşturmak ve çalışanları destekleyici mekanizmalar geliştirmek bu süreci olumlu yönde etkileyebilir (Edmondson, 1999). Araştırmalar, katılımcı yönetim anlayışının ve destekleyici liderlik tarzlarının çalışanların seslerini duyurma olasılığını arttırdığını göstermektedir (Carmeli & Gittell, 2009). Sonuç olarak, çalışanların fikirlerini dile getirdiği şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmak hem bireysel hem de örgütsel performansın artmasını sağlayabilir (Morrison & Rothman, 2009). Araştırmalar, örgütsel sessizliğin sadece bireysel bir tercih olmadığını, aynı zamanda örgüt içindeki normlar, liderlik tarzları ve iş yeri kültürü ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Perlow & Repenning, 2009). Bu nedenle, sessizliği azaltmaya yönelik müdahalelerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ele alınması gerekmektedir (Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009).

Günümüz eğitim kurumları, yalnızca akademik bilgi aktaran yapılar olmanın ötesinde, çalışanların huzurlu ve verimli bir ortamda çalışmasını sağlayan kurumlardır. Bu bağlamda,

öğretmenlerin algılarına dayalı olarak örgütsel huzur ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, eğitim kurumlarının işleyişi ve çalışan memnuniyeti açısından önem arz etmektedir. Örgütsel huzur, bireylerin iş ortamında kendilerini güvende ve mutlu hissetmeleriyle doğrudan ilişkili olup, eğitim kurumlarında çalışan motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği gibi kritik faktörleri etkilemektedir. Diğer yandan, örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini, görüşlerini veya eleştirilerini ifade etmekten kaçındıkları bir durumu tanımlamakta ve örgütlerin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi, eğitim kurumlarının daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaya katkı sağlayabilecektir. Bu çalışma, öğretmenlerin gözünün örgütsel huzur ve sessizlik üzerindeki algılarını ortaya koyarak, okul yöneticileri ve politika yapıcılarını için önemli çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır. İş yerinde olumlu bir iklim oluşturmak için hangi faktörlerin öne çıktığını ve hangi uygulamaların geliştirilebileceğini belirlemek, eğitim sisteminin sürekliliği ve kalitesi için kritik bir gerekliliktir. Bu kapsamda, çalışmanın eğitim sektöründe yöneticilere, öğretmenlere ve karar alıcılara yol gösterici nitelikte katkılar sağlaması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Bu yöntem, mevcut durumu olduğu gibi ele alarak değişkenler arasındaki bağlantıları analiz etmeyi amaçlamakta ve herhangi bir değişkene doğrudan müdahalede bulunmamaktadır (Karasar, 2016).

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Rize ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden rastgele seçilen 284 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların %50,7'si kadın (n=144), %49,3'ü erkek (n=140) olup, eğitim durumu açısından incelendiğinde %54,23'ü lisans mezunu (n=154), %45,77'si ise lisanüstü eğitim almıştır (n=130). Branş dağılımına bakıldığında %63,73'ü branş öğretmeni (n=181) ve %36,27'si sınıf öğretmeni (n=103) olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımında %60,21'i ortaokulda (n=171), %39,79'u ilkokulda (n=113) çalışmaktadır. Mesleki hizmet süresi bakımından %63,38'i 11 yıl ve üzeri deneyime sahip (n=180), %21,13'ü 6-10 yıl (n=60), %15,49'u ise 1-5 yıl (n=44) deneyime sahiptir. Çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri değerlendirildiğinde, %44,72'si 11 yıl ve üzeri (n=127), %40,49'u 6-10 yıl (n=115) ve %14,79'u 1-5 yıl (n=42) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında %54,58'i 36-40 yaş aralığında (n=155), %14,44'ü 41 yaş ve üzerinde (n=41), %12,68'i 31-35 yaş arasında (n=36), %9,51'i 26-30 yaş aralığında (n=27) ve %8,80'i 21-25 yaş arasında (n=25) yer almaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla iki ölçek kullanılmıştır: Örgütsel Huzur Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği. Her iki ölçek, örgütsel yapılar içerisindeki huzur ve sessizlik algılarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir araçlar olarak geliştirilmiştir.

Örgütsel Huzur Ölçeği

Örgütsel huzur algısını ölçmek amacıyla Bozanoğlu ve Konan (2020) tarafından geliştirilen Örgütsel Huzur Ölçeği, Bireysel Huzur, İlişkisel Huzur ve Huzur Bozucular olmak üzere üç faktörden ve toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin

geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .96 olarak belirlenmiştir, bu da yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Toplam 29 maddeden oluşan bu ölçeğin, faktör analizleri sonucunda %57,16 toplam varyans açıkladığı tespit edilmiştir. Yapılan doğrulamalı faktör analizi sonuçları ölçeğin yapısal geçerliğini desteklemekte olup, iç tutarlılık katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, elde edilen verilerin bilimsel olarak anlamlandırılması ve değerlendirilmesi amacıyla çeşitli istatistiksel analizler yapılmış ve bu süreçte SPSS programı kullanılmıştır. Öncelikle, verilerin genel yapısını belirlemek için betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bu kapsamda, her bir değişkenin ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans dağılımları analiz edilmiştir. Bu analizlerle birlikte, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel profili oluşturulmuş ve verilerin temel özellikleri belirlenmiştir. Ayrıca, belirli gruplar arasındaki farkları değerlendirmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki etkileşimi ve olası neden-sonuç ilişkisini analiz edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarıyla ilgili hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçekler	N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Huzur	284	3,08	0,25
Örgütsel Sessizlik	284	2,75	0,37

Tablo 1, öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini sunmaktadır. Örgütsel huzur ölçeğine ait veriler incelendiğinde, öğretmenlerin bu konuda ortalama 3,08 algı düzeyine sahip oldukları ve bu değer 0,25 standart sapma ile belirlendiği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin genel olarak örgütsel huzur düzeylerini orta düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Diğer yandan, örgütsel sessizlik algı düzeyinin ortalaması 2,75 olup, standart sapma değeri ise 0,37 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini de yine orta seviyelerde algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki cinsiyetin etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 2’de bulunmaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Örgütsel Huzur	Kadın	144	3,01	0,20	-4,906	282	,000
	Erkek	140	3,14	0,27			
Örgütsel Sessizlik	Kadın	144	2,83	0,30	3,658	282	,000
	Erkek	140	2,67	0,41			

Tablo 2, öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma

değerlerini sunmaktadır. Örgütsel huzur açısından, kadın öğretmenlerin ortalama algı düzeyi 3,01 ve standart sapma değeri 0,20 iken, erkek öğretmenlerin ortalama algı düzeyi 3,14 ve standart sapma değeri 0,27'dir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-4,906$, $p < .001$). Örgütsel sessizlik açısından ise kadın öğretmenlerin ortalama algı düzeyi 2,83 ve standart sapma değeri 0,30 iken, erkek öğretmenlerin ortalama algı düzeyi 2,67 ve standart sapma değeri 0,41'dir. Bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t= 3,658$, $p < .001$). Bu sonuçlar, erkek öğretmenlerin örgütsel huzur algısının kadınlara göre daha yüksek olduğunu, ancak örgütsel sessizlik algısının ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki öğrenim durumunun etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları

Ölçekler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Örgütsel Huzur	Lisans	154	3,01	0,20	-5,369	282	,000
	Lisansüstü	130	3,16	0,27			
Örgütsel Sessizlik	Lisans	154	2,83	0,31	3,715	282	,000
	Lisansüstü	130	2,67	0,41			

Tablo 3, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini sunmaktadır. Lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel huzur algı düzeyi ortalaması 3,01 ve standart sapması 0,20 iken, lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalaması 3,16 ve standart sapması 0,27'dir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -5,369$, $p < .001$). Örgütsel sessizlik algısı açısından ise lisans mezunu öğretmenlerin ortalama algı düzeyi 2,83 ve standart sapması 0,31, lisansüstü mezunların ise ortalaması 2,67 ve standart sapması 0,41'dir. Bu fark da istatistiksel olarak

anlamlıdır ($t= 3,715$, $p <.001$). Bu sonuçlar, lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel huzur algısının daha yüksek, örgütsel sessizlik algısının ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki branşın etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 4'te bulunmaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin branşa göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları

Ölçekler	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Örgütsel Huzur	Sınıf	103	2,99	0,24	-4,211	282	,000
	Branş	181	3,12	0,24			
Örgütsel Sessizlik	Sınıf	103	2,91	0,33	5,747	282	,000
	Branş	181	2,66	0,36			

Tablo 4, öğretmenlerin branşa göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel huzur algı düzeyi ortalaması 2,99 ve standart sapması 0,24 iken, branş öğretmenlerinin ortalaması 3,12 ve standart sapması 0,24'tür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-4,211$, $p <.001$). Örgütsel sessizlik algısı açısından ise sınıf öğretmenlerinin ortalama algı düzeyi 2,91 ve standart sapması 0,33, branş öğretmenlerinin ise ortalaması 2,66 ve standart sapması 0,36'dır. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t= 5,747$, $p <.001$). Sonuçlar, branş öğretmenlerinin örgütsel huzur algısının daha yüksek, örgütsel sessizlik algısının ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki okul türünün etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-testi analizinin sonuçları Tablo 5'te bulunmaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul türüne göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algıları

Ölçekler	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Örgütsel Huzur	İlkokul	113	2,96	0,22	-6,234	282	,000
	Ortaokul	171	3,14	0,24			
Örgütsel Sessizlik	İlkokul	113	2,87	0,32	4,526	282	,000
	Ortaokul	171	2,68	0,38			

Tablo 5, öğretmenlerin okul türüne göre örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel huzur algı düzeyi ortalaması 2,96 ve standart sapması 0,22 iken, ortaokul öğretmenlerinin ortalaması 3,14 ve standart sapması 0,24'tür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-6,234$, $p<.001$). Örgütsel sessizlik algısı açısından ise ilkokul öğretmenlerinin ortalama algı düzeyi 2,87 ve standart sapması 0,32, ortaokul öğretmenlerinin ise ortalaması 2,68 ve standart sapması 0,38'dir. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t= 4,526$, $p <.001$). Sonuçlar, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel huzur algısının daha yüksek, örgütsel sessizlik algısının ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel huzur ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 6'da bulunmaktadır.

Tablo 8. Karanlık Liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki

Ölçekler	Örgütsel Sessizlik	
Örgütsel Huzur	r	-,354**
	p	,000
	N	284

Tablo 6'da örgütsel huzur ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ile örgütsel huzur arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,354$, $p < 0,01$). Bu, örgütsel sessizliğin arttıkça örgütsel huzurun azaldığını göstermektedir. Bu sonuçlar,

örgütsel sessizlik algısının öğretmenlerin örgütsel huzurunu etkilediğini göstermektedir, yani sessizlik arttıkça huzur azalmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel huzurun örgütsel sessizliği yordamasını değerlendirmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de bulunmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4,364	,253		17,237	,000
Örgütsel Huzur	-,522	,082	-,354	-6,358	,000
$R=,354$	$R^2=,125$	$F (1.282) =40,421$		$p=.000$	

Tablo 7 örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçlarını içermektedir. Analizde, örgütsel sessizliği etkileyen değişkenler arasında örgütsel huzurun önemli bir yordayıcı olduğu bulunmuştur. Regresyon katsayılarına göre, örgütsel huzurdaki bir birimlik artış, örgütsel sessizlikte ortalama olarak 0,522 birimlik bir azalmaya yol açmaktadır. Bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -6,358$, $p < 0,001$). Regresyon modelinin toplam varyansını açıklama gücü $R^2 = 0,125$ olarak bulunmuştur, bu da örgütsel huzurun örgütsel sessizliği %12,5 oranında açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılığına ilişkin $F = 40,421$, $p < 0,001$ değerleri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, örgütsel sessizliğin örgütsel huzur tarafından önemli ölçüde etkilendiği ve örgütsel sessizliğin önemli bir kısmının örgütsel huzur tarafından açıklandığı sonucuna varılabilir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin çalışma ortamlarında belirli bir düzeyde huzur

algıladıklarını, ancak aynı zamanda örgütsel sessizliğin de kayda değer bir seviyede olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizliğin varlığı, öğretmenlerin düşüncelerini ve endişelerini açıkça ifade etme konusunda tereddüt yaşayabileceklerine işaret etmektedir. Araştırma bulguları, alan yazında yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Buchori ve diğerleri (2021), huzurlu bir örgütsel atmosferin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu destekleyebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel huzurun artırılması, öğretmenlerin duygusal doyumlarını güçlendirebilir ve iş motivasyonlarını yükseltebilir. Ancak, örgütsel sessizliğin varlığı, öğretmenlerin kurumsal süreçlere etkin katılımını, etkileşimini ve iş birliği içinde problem çözme süreçlerine dâhil olmalarını engelleyebilir. Literatürde, örgütsel sessizliğin bireysel ve kurumsal düzeyde olumsuz etkiler yarattığı ve çalışanların bağlılığını zayıflattığı belirtilmektedir (Köse & Köse, 2019). Bulgular, örgütsel huzur ve sessizlik algılarının orta düzeyde olması nedeniyle okul kültüründe bir uyumsuzluğun mevcut olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle örgütsel güvenin ve yönetsel desteğin yetersiz olması, öğretmenlerin sessiz kalmasına yol açabilir (Gülbahar, 2017). Bu bağlamda, örgütsel huzuru artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, öğretmenlerin düşüncelerini ve deneyimlerini daha rahat ifade etmelerini sağlayarak örgütsel sessizliği azaltabilir. Örgütsel huzuru destekleyen en önemli unsurlardan biri güven ortamının tesis edilmesi ve açık iletişim kanallarının güçlendirilmesidir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında güven duygusunu pekiştirecek uygulamalara öncelik vermesi, açık iletişimi teşvik etmesi ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi önerilmektedir. Böylece, eğitim ortamında daha kapsayıcı ve gelişime açık bir atmosferin oluşturulması sağlanarak, öğretmenlerin mesleki tatmini ve kurumlarına olan bağlılıkları artırılabilir (Memduhoğlu & Ören, 2023).

Bu araştırma, erkek öğretmenlerin örgütsel huzuru kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek algıladığını, buna karşın kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, çalışma ortamındaki dinamiklerin cinsiyete bağlı farklı algılar yaratabileceğini göstermektedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olması, onların iş yerinde düşüncelerini ve endişelerini dile getirme konusunda daha fazla çekince yaşadığını düşündürmektedir. Bu durum, örgüt içindeki iletişim süreçleri, yönetim anlayışı ve işyeri kültürü ile doğrudan ilişkilendirilebilir. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan önceki araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Bastug ve diğerlerinin (2016) çalışması, kadın çalışanların yönetsel faktörler, iş ile ilgili konular ve izolasyon korkusu gibi nedenlerle daha fazla sessizlik deneyimlediğini göstermektedir. Bu durum, kadın çalışanların iş yerindeki karar alma süreçlerine katılımının sınırlı olabileceğini ve bu nedenle daha az seslerini duyurduklarını düşündürmektedir. Öte yandan, örgütsel sessizlik ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, kadın çalışanların örgütsel adaleti erkeklere kıyasla daha yüksek algıladığını ortaya koymuştur (Aldhafri & Alsaidi, 2020). Bu sonuç, kadın öğretmenlerin adaletin varlığını hissettiklerinde sessizliklerini daha kolay bozabileceklerini düşündürmektedir. Eğitim sektörü özelinde yapılan araştırmalar, kadın öğretmenlerin meslek hayatlarında daha fazla sessiz kalma eğiliminde olduğunu ve bunun işyeri kültürü ile bağlantılı olabileceğini ortaya koymaktadır (Okeke-James et al., 2020). Bu bulgular, eğitim kurumlarında çalışan kadın öğretmenlerin kendilerini ifade etme konusunda daha fazla desteklenmeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışma ortamında örgütsel huzurun artırılması ve sessizliğin azaltılması için eğitim yöneticilerinin kapsayıcı ve destekleyici bir iletişim kültürü oluşturması önem arz etmektedir.

Araştırma bulguları, lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin örgütsel huzur algısının lisans mezunu öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu, buna karşılık örgütsel sessizlik algılarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, eğitim seviyesinin işyeri dinamiklerini algılama biçimini etkileyebileceğini düşündürmektedir. Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış bireylerin eleştirel düşünme, problem çözme ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması, onların çalışma ortamında daha fazla huzur hissetmesine ve sessiz kalma eğilimlerinin azalmasına katkı sağlayabilir (Hussain, 2016). Yapılan araştırmalar, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik düzeyinin düştüğünü ve çalışanların kurumsal süreçlere daha fazla katılım sağladığını ortaya koymaktadır (Yazdi & Eynali, 2015). Ayrıca, öğretmenler arasında yapılan çalışmalarda, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sessizliğin azaldığı, çünkü daha eğitilmiş bireylerin iş ortamında kendilerini daha rahat ifade edebildiği belirlenmiştir (Atmaca, 2021). Bu bulgular, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendilerini ifade edebileceği daha açık bir iletişim ortamı sağlamalarının önemini vurgulamaktadır.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin branşları ve görev yaptıkları okul seviyesine göre örgütsel huzur ve sessizlik algılarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Branş öğretmenlerinin örgütsel huzur algısının sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olması, onların daha uzmanlaşmış bir görev alanına sahip olmaları ve daha az idari sorumluluk taşımalarından kaynaklanıyor olabilir (Kahveci & Demirtaş, 2013). Buna karşılık, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olması, daha geniş kapsamlı görevlerle karşı karşıya olmaları ve okul yönetimi ile daha sık etkileşimde bulunmalarından dolayı olabilir (Saygılı, 2018). Benzer şekilde, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel huzur algısının ilkökul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu

durum, öğrenci yaş grubunun artmasıyla öğretmenlerin sınıf içi disiplin ve öğretim sürecinde daha az zorluk yaşamasıyla açıklanabilir (Atmaca, 2021). Öte yandan, ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısının ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olması, erken yaş gruplarıyla çalışan öğretmenlerin daha fazla duygusal emek harcamaları ve yönetim tarafından daha fazla yönlendirilme eğiliminde olmalarından kaynaklanabilir (Girgin & Gümüşeli, 2021). Bu bulgular, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki örgütsel sessizliği azaltmak ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak için okul türüne ve branşa özgü stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel huzur ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, bir iş yerinde çalışanlar kendilerini ifade etmekten kaçındıkça, iş yerinde huzur seviyesinin de azaldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin artması, örgütsel huzurun azalmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde, örgütsel huzurun yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettiği ve sessizliğin azaldığı görülmüştür. Dahası, örgütsel huzurdaki bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte 0,522 birimlik bir azalmaya yol açtığı bulunmuştur. Bu da iş yerinde açık iletişimin ve güven ortamının, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve dolayısıyla iş yerindeki huzurun artmasına katkı sağladığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik, yani çalışanların düşüncelerini, önerilerini ya da şikayetlerini dile getirmekten kaçınmaları, iş yerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Önceki araştırmalar da örgütsel sessizliğin, çalışan bağlılığını ve iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Rezabeygil & Almasi, 2014). Çalışanların kendilerini ifade edemedikleri bir iş ortamında motivasyonları düşebilir, kendilerini iş yerine ait hissetmeyebilirler ve zamanla işlerinden soğuyabilirler. Bu da iş yerinde huzurun azalmasına

neden olmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizlik çalışanların verimliliğini ve iş performansını da olumsuz etkileyebilir. Çalışanların fikirlerini dile getirmemeleri, iş yerinde yenilikçi düşüncelerin ve gelişmelerin önünü kesebilir. Bu durum, organizasyonun rekabet gücünü ve yenilik yapma kapasitesini azaltabilir (Ağırbaş & Yıldızhan, 2020). Yani, bir iş yerinde çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilmesi, sadece bireysel memnuniyet açısından değil, aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli başarısı açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli nokta, örgütsel huzur ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin toplam varyansın %12,5'ini açıkladığıdır. Bu oran, örgütsel huzurun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterse de bu ilişkiye etki eden başka faktörlerin de bulunabileceğine işaret etmektedir. Örneğin, örgüt kültürü, liderlik tarzı, iş yükü ve çalışanların psikolojik güvenlik algısı gibi unsurlar da çalışanların iş yerinde kendilerini ne kadar rahat ifade edebildiğini ve iş yerindeki huzur seviyesini etkileyebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların kendilerini rahatça ifade edebileceği bir iş ortamı yaratmaları büyük önem taşımaktadır. Açık iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların fikirlerinin dikkate alındığını hissetmesi ve güven ortamının sağlanması hem örgütsel huzuru artırabilir hem de örgütsel sessizliği azaltabilir. Yöneticiler, çalışanlarını konuşmaya teşvik eden politikalar geliştirmeli ve çalışanların geri bildirimlerini önemseyerek, iş yerinde daha demokratik bir ortam yaratmalıdır. Böylece çalışanlar iş yerinde kendilerini daha değerli hissedebilir, işlerine daha bağlı hale gelebilir ve iş tatminleri artabilir. Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel sessizliğin iş yerindeki huzuru olumsuz etkilediğini ve çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmelerinin iş yerindeki huzuru artırdığını göstermektedir. İş yerlerinde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, çalışanların memnuniyetini ve organizasyonun genel başarısını

artıran kritik bir faktördür. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların seslerini duyurabilmesi için uygun koşulları sağlamaları ve açık iletişimi teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin daha huzurlu ve katılımcı bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlamak amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir: Öncelikle, açık ve güvenilir bir iletişim ortamı oluşturulmalı ve öğretmenlerin görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri için düzenli geri bildirim toplantıları, anonim geri bildirim mekanizmaları ve açık kapı politikaları uygulanmalıdır. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu göz önüne alınarak, ifade özgürlüğünü destekleyen farkındalık programları ve liderlik eğitimleri düzenlenmelidir. Mesleki gelişimlerini sürdüren öğretmenlerin desteklenmesi amacıyla, lisansüstü eğitim ve mesleki gelişim programlarına erişim artırılmalıdır. Ayrıca, branş ve okul türüne göre uygun stratejiler geliştirilerek, özellikle sınıf öğretmenlerinin daha fazla örgütsel sessizlik algıladığı gerçeğinden hareketle, yaşadıkları sorunlara yönelik özel çözümler sunulmalıdır. Okul yöneticileri, otoriter yönetim anlayışı yerine öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil eden katılımcı ve destekleyici bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını desteklemek amacıyla, okul içinde psikolojik danışmanlık hizmetleri sağlanmalı ve mesleki stresle başa çıkma eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır. Bununla birlikte, öğretmenlerin görüş ve önerilerini daha rahat paylaşabilmeleri için etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalı, anonim geri bildirim kanalları ve çalışan memnuniyet anketleri aktif bir şekilde kullanılmalı, elde edilen veriler somut eylemlere dönüştürülmelidir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacıyla, fazla iş yükü, adil olmayan iş bölümü ve yetersiz kaynaklar gibi sorunlara yönelik çözüm odaklı politikalar geliştirilmelidir. Son olarak, örgütsel sessizliği azaltmak ve daha huzurlu bir çalışma

ortamı sağlamak adına okul költürü, şeffaflık, adalet ve eşitlik ilkelerine dayalı olarak dönüştürölmelidir. Bu önerilerin hayata geçirilmesi, öğretmenlerin iş doyumunu ve bağlılığını artırarak eğitim sisteminin genel verimliliğine olumlu katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ. S., & Yıldızhan, Y. (2020). Organizational silence: A study on employees of General Directorate of Sports Headquarter. *Journal of Business Research-Turk*, 12(4), 1036-1045.
- Aldhafri, S. & Alsaidi, D., (2020), Organizational silence and its relation to organizational justice among school workers in sultanate of Oman, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 21(1),373-401.
- Atmaca, T. (2021). Relationship between teachers' organizational silence behaviors and organizational identification. *Journal of Educational Administration and Policy*, 11(3), 367-389.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multi-level review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Bastug, G., Pala, A., Yılmaz, T., Duyan, M., & Günel, I. (2016). Organizational silence in sports employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-132.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2022). The effect of peace of mind and grit on career satisfaction. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 260-270.
- Bossong, R., & Benner, T. (2010). The case for a public administration turn in the study of the EU's civilian crisis management. *Journal of European Public Policy*, 17(7), 1074-1086.
- Bozanoglu, B. & Konan, N. (2020). Örgütsel huzur ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1-15.

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Buchori, S., Kartadinata, S., Yusuf, S., Ilfiandra, I., Fakhri, N., & Adiputra, S. (2021). Developing a framework peace education for primary school teachers in Indonesia. *International Journal of Learning Teaching and Educational Research*, 20(8), 227-239.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Doğuş, Y. (2019). A qualitative research on organizational peace in schools. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), 661-675.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Girgin, S., & Gümüşeli, A. İ. (2021). Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 856-873.

- Gülbahar, B. (2017). The relationship between work engagement and organizational trust: A study of elementary school teachers in Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, 5(2), 149-159.
- Hussain, M. (2016). Organizational silence: A predictor of organizational commitment in higher education institution. *Developing Country Studies*, 6(4), 123-128.
- Ilich, L., & Akilina, O. (2024). Developing peacemaking soft skills of managers as a method of preventing professional burnout and restoring work-life balance: A Ukrainian Case Study. In *Applications of Synthetic High Dimensional Data* (pp. 120-145). IGI Global.
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: Mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 1-23.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Nobel Yayıncılık.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An analysis of teachers' perception of organizational silence in terms of various demographic

- variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Memduhoğlu, H. B., & Ören, M. E. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Huzur Algıları. *International İstanbul Modern Scientific Research Congress -V*, İstanbul.
- Memduhoğlu, H., & Ören, M. (2023). Examining the relationship between influence tactics used by school principals and teachers' perceptions of organizational peace. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(3), 702-714.
- Meyer, M., Sisón, A., & Ferrero, I. (2018). How positive and neo-aristotelian leadership can contribute to ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 390-403.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- 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.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. *Research in Organizational Behavior*, 29, 173-193.
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and

- organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237.
- Oktuğ, Z. (2013). Managing emotions in the workplace: Its mediating effect on the relationship between organizational trust and occupational stress. *International Business Research*, 6(4), 81-88.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources 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), 1537-1562.
- Rezabeygil, S., & Almasi, D. (2014). Organizational silence: a dangerous phenomenon in the way of the organizational progress. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3(2), 300-306.
- Saygili, G. (2018). Investigation of organizational silence levels by teachers according to some demographic variables. *European Journal of Contemporary Education*, 7(3), 554-565.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077-1095.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Uwatt, L., Timothy, A., Obiekezie, E., Uguma, V., Ironbar, V., & Ukume, G. (2023). Verbal and nonverbal communication and Nigerian university workplace peacefulness. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 1140-1155.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yazdi, M. T., & Eynali, M. (2015). The relationship between organizational health with public health and organizational silence among teachers of elementary course of Sari. *Journal of Organizational Studies*, 4(5), 265-268.
- Zyl, E., Dinan, A., & Harunawamwe, M. (2018). Cultural intelligence among organizational leaders as a way to enhance peace and conflict resolution within organizations. In *Global Leadership Initiatives for Conflict Resolution and Peacebuilding* (pp. 116-130). IGI Global.

YÜKSEKÖĞRETİM KADEMESİNDEKİ YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMU İLE ÖZERK OLUŞLARININ İNCELENMESİ

Pınar AYYILDIZ¹

1. GİRİŞ

Yükseköğretim kademesindeki yöneticilerin iş doyumu ve özerk oluşları, eğitim sistemi içinde kendine özgü özellikleri ekseninde incelemeye değer bir alan arz etmektedir. Esasen anılan bu iki kavram, birçok farklı parametreyle iç içe geçmiş bir etkileşim süreci olarak da sıklıkla gözlemlenmektedir (Berberoğlu & Korkmaz, 2022). İş doyumu, yöneticilerin işlerine olan bağlılıklarını ve genel memnuniyet seviyelerini dolaylı veya doğrudan etkileyen kritik bir faktör olmanın yanı sıra çalışma motivasyonlarını da etkileyen pek çok farklı etkeni bünyesinde barındırmaktadır. Yöneticilerin iş doyumunu arttıran unsurlar arasında çalışma koşulları, destekleyici bir iş ortamı ve kariyer gelişim olanakları önemli bir yer tutmaktadır (Çakır & Öztürk, 2023). Bununla birlikte özerk oluş, yöneticilerin karar alma süreçlerinde ne derece bağımsız ve özgür hareket edebileceklerini belirleyen bir diğer önemli mefhum durumundadır. Bu iki temel olgu, yöneticilerin genel performansı üzerinde yoğun bir etki gününe sahipken, iş yaşamındaki motivasyon seviyelerini ve örgütün iklimini de etkileyebilir konumdadır.

Esasında, eğitim kurumlarındaki ve öğrenme, öğretme süreçleri ile yönetsel süreçlerdeki sürekli değişim ve gelişmeler, yöneticilerin iş doyumunu ve özerkliğini dinamik bir çerçevede

¹ Doç. Dr., Lokman Hekim Üniversitesi, Rektörlük Birimi, pinar.ayyildiz@lokmanhekim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2644-7981.

dönüştürme potansiyeline sahiptir. Eğitim sisteminin oldukça karmaşık yapısı içinde yöneticilerin ne denli bağımsız hareket edebildiği, eğitimin niteliğini etkileyen bir faktör olarak izlenmektedir. Dolayısıyla, bu başlıklara dair objektif ve akademik yönelimli bir analizde bulunmak, yükseköğretim alanındaki iyileştirmelere ve gelişmelere katkı sağlamak açısından da kilit noktadadır (Arıcı-Demir, 2024). Kaldı ki, söz konusu gruptaki yöneticilerin iş yaşamındaki genel tatmin seviyeleri, sağlıklı bir eğitim öğretim ortamının oluşturulmasına da önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

Eğitim ortamındaki alanın kendine özgü zorlukları, yöneticilerin karar alma süreçlerinde de kuşkusuz bir rol oynamaktadır. Bu nedenledir ki, ilgili alanyazındaki araştırmalar, yaygın ve uzun dönemli etkilere sahip olma potansiyeline haizdir. Eğitim sisteminde; bilhassa yükseköğretimde, yeni yaklaşımlar geliştirmek için belli başlı anlayışların derinlemesine incelenmesi, eğitimin kalitesinin artırılmasına yönelik yenilikçi perspektifler geliştirilmesine imkân verebilir. Eğitimde kaliteyi arttırmanın önemi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin iş tatmini ve özerkliğinin etkileri üzerine yapılan çalışmalar, gelecekteki eğitim politikalarının sağlıklı biçimde şekillenmesine katkı sunacaktır (Güneş, 2024; Yıldırım, Çalışkan, Bostan & Açı, 2023).

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE YÖNETİCİLER VE ÖZELLİKLERİ

Yükseköğretim kademesinde yöneticiler, yükseköğretim kurumlarını; üniversiteleri ve yüksekokulları yöneten, stratejik karar alma süreçlerinde yer alan, kriz yönetiminde rol alan ve akademik ile idari birimleri yönlendiren önemli gruplardır. Anılan yöneticiler, eğitim, araştırma ve topluma hizmet gibi yükseköğretimin ana işlevlerini entegre bir şekilde yürütmekle

sorumlu olmalarının yanı sıra, bu süreçlerin verimli ve etkili biçimde işlenmesini sağlamakla da yükümlüdür (Erkoç vd., 2024). Yükseköğretim yöneticilerinin sahip olduğu belirli özellikler arasında; güçlü liderlik becerileri, etkin iletişim yetenekleri, organizasyon becerileri ve gelişmiş problem çözme yetenekleri bulunmaktadır (Ayyıldız, Yılmaz & Baltacı, 2021). Dahası, yükseköğretim politikaları, finansal yöneti(şi)m, insan kaynaklarının organizasyonu ve uluslararası iş birliklerini mümkün kılmak gibi odaklarda kapsamlı bilgi birikimine sahip olmak kendilerinin bu esnek alanda doğru şekilde görev yapabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir (Cankurtaran, 2024). Bunlar dışında, yükseköğretimde başarılı addedilen yöneticilerin, değişen eğitim koşullarına, öğrenen gereksinimlerine, toplumsal ihtiyaç ve beklentilere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği dikkat uyandırmaktadır. Böylesi yöneticilerin, eğitim sistemindeki hızlı süreçlere adapte olabilmesi, onlardan beklenen yeniliklere ve gelişmelere açık olmalarını da gerektirmektedir. Bu bağlamda, bir yöneticinin belki de en önemli hedeflerinden biri, sürekli bir gelişim sağlamak ve bunu örgütsel düzeyde benimsetmek olmalıdır. Yükseköğretim örgütlerinin geleceği, bu profesyonel liderlerin vizyonu, hamleleri ile uygulama kapasiteleri ile doğrudan ilişkilidir. Yükseköğretimdeki her yönetici, aynı zamanda topluma geniş bir perspektiften bakabilmeli, araştırma olanaklarını ve öğrenci deneyimlerini geliştirmek için çabalayarak bağlı olduğu örgütün toplumsal katkılarını ve katma değerini en üst düzeye çıkarmalıdır. Bu nedenle, yükseköğretim yöneticileri, salt akademik alanda değil, toplumsal değişimlerde de aktif rol edinen, öncü ve etkili figürler olmalıdır (Çelebi, 2021).

2.1. Yükseköğretimde Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Yükseköğretimde yöneticilerin öne çıkan görev dağılımları, üniversitenin genel yönetsel noktalarından

başlayarak akademik programların geliştirilmesine kadar uzanan oldukça geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu yöneticiler, kapsamlı stratejik planların oluşturulması, mevcut kaynakların en iyi şekilde yönetilmesi, insan kaynakları politikalarının titizlikle belirlenmesi, mali planlamanın gerçekleştirilmesi ve bütçenin oluşturulması gibi bir dizi farklı alanda oldukça hayati sorumluluklar üstlenmektedirler (Yavuz & Çakır, 2022). Bunlardan başka, yöneticiler, öğretim elemanları ve öğrenenler ile sağlam ve etkili bir iletişim; etkileşim içinde olarak yükseköğretim ortamında akademik başarıyı desteklemek, bilimsel araştırma faaliyetlerini teşvik etmek ve topluma hizmet projelerini geliştirmek gibi çok değerli işleri de başarıyla yürütmektedirler. Bu roller, yükseköğretim kurumlarının belirledikleri misyon ve vizyona ulaşmaları açısından son derece anlamlıdır ve bu süreçlerin işlevsel şekilde ilerletilmesi, örgütlerin çeşitli açılardan başarısında belirleyici olmaktadır. Bunlardan başka, bu yöneticilerin üstlendiği sorumluluklar, eğitim ortamlarının hızla farklılaşan gereksinimlerine cevap vermeyi, öğrenen ihtiyaçlarını dikkate almayı ve toplumsal talep ve beklentilere ayak uydurabilmeyi de içermektedir (Hiçyılmaz, 2021). Bunlar ışığında şunu demekte bir beis olmayacaktır: Yükseköğretimdeki yöneticiler, hayat boyu öğrenme ve gelişme çabası içinde olmalıdırlar ki bu şekilde hem bireysel hem örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılabilirler.

2.2. Yükseköğretimde Yöneticilerin Profesyonel ve Kişisel Özellikleri

Yükseköğretimde yöneticilerin mesleki ve bireysel özellikleri, yönetsel süreçlerde bu yöneticilerin görevlerinin çok yönlü oluşu ile yakından ilintili olarak gözlenmektedir. Bununla beraber, bu yöneticilerin sahip olmaları gereken kimi profesyonel nitelik arasında güçlü bir akademik geçmişe sahip olma, lider olmayı başarma, stratejik düşünme becerisi, yenilikçilik gibi yetiler ile ayrıca problem çözme yeteneği yer almaktadır

(Yorulmaz & Yanık, 2021). Kişisel özellikler arasında empati, yenilikçi yaklaşım, sosyal adalet anlayışı ve etik değerlere sahip olma gibi önemli unsurlar bulunmaktadır. Bu özellikler, yöneticilerin karar verme süreçlerinde daha insani ve adil bir bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olurken, kapsayıcı bir yönetim anlayışının da inşa edilmesine katkı sunar (Mert & Bayramoğlu, 2024). Değişen dünyaya hızla uyum sağlama yeteneği, yükseköğretim yöneticilerinin başarılı olarak itham edilmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu adaptasyon becerisi, aynı zamanda sürdürülebilir bir yönetim anlayışının temel taşlarını oluşturur ve bu yöneticilerin, çağın gereksinimlerine uygun stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Nitekim iyi bir yöneticinin hem profesyonel hem kişisel yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede yöneticiler, bağlı oldukları örgütün iç dinamikleri ve dış çevreleriyle ahenkli biçimde ve doğru bir vizyon ile ilerlemesini sağlayabilir. Bu çerçeveden bakıldığında, yükseköğretimde yöneticilerin eğitim sistemine olan katkılarının yanı sıra, paydaşların gelişimini destekleyici ve yönlendirici bir rol üstlenmeleri de beklenmektedir (Hiçyılmaz, 2021; Özmen, 2022).

3. İŞ DOYUMU KAVRAMI ve ÖNEMİ

İş doyumu, bireylerin çalıştıkları işteki tatmin düzeylerini ifade eden ve yönetsel bakımdan oldukça önem taşıyan bir kavram olarak ele alınmaktadır. İş doyumu, yalnızca yapılan işin ne denli tatmin edici olduğu ile sınırlı kalmayıp birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bunlar arasında işin ne'liği ve niteliği, çalışma koşulları, ücretler, sosyal olanaklar, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, yöneticilerin tutumları ve örgüt kültürü gibi unsurlar yer almaktadır (Yüzcelik, 2022). Bunların her biri, çalışanların iş hayatında hissettikleri memnuniyet düzeyini etkileyen başlıca unsurlardır. Yükseköğretimde yöneticiler açısından iş doyumu,

akademik başarının ve performansın yanı sıra örgütsel öğrenmenin sağlanması bakımından mercek altına alınmalıdır. İş doyumunu seviyesi, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve genel ruh hallerini de doğrudan etkileyen önemli bir kavram setini barındırmaktadır (Kahyaoğlu, 2023). Özellikle yükseköğretim kademesinde yöneticilerin iş doyumunu hem kişisel düzeyde hem örgüt düzeyinde göz ardı edilmemesi gereken bir konu haline gelmiştir, demekle bir sakınca bulunmamaktadır. Bu düşünüş, iş doyumunu arttırmak için gerekli olan müdahale ve stratejilerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısı ile, örgütlerin iş doyumunu arttırmak adına stratejiler geliştirmesi, sadece çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmayan; genel başarıyı da önemli derecede etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Balci & Erkasap, 2024). Tüm bunlar ışığında, bireylerin ve bilhassa da yöneticilerin iş doyumunun sürekli olarak izlenmesi ve geliştirilmesi örgütsel hedeflerin ulaşılabilirliği açısından önem barındırmaktadır.

3.1. İş Doyumu Nedir?

İş doyumunu, bireylerin iş yaşamındaki psikolojik ve duygusal durumlarını ifade eden çok boyutlu, çok katmanlı bir yapıya işaret etmektedir. Bu önemli kavram, kişilerin işlerine dönük duydukları tatmin ile doğrudan bağlantılı biçimde tespit ve takip edilir; işin niteliği, iş ortamı, iş ilişkileri ve kişisel beklentiler gibi çeşitli unsurlara dayanarak önemli bir değişkenlik de arz eder (Ayyıldız & Yılmaz, 2023a; Orbay İçaçan & Kartalkaya, 2023). İş doyumunu, fiziksel şartlar kadar kişilerin psikolojik durumları, iyi oluşları ile de yakından ilişkilidir; bu durum, işe olan bağlılığı ve motivasyon düzeyini arttırabilir ya da çeşitli yönlerden azaltabilir. Yükseköğretimdeki yöneticiler için bu kavram, işin ne ölçüde tatmin edici olduğunu, hangi unsurların bu tatmin düzeyini nasıl etkilediğini ve işin niteliğini arttırmak için neler yapabileceğini anlamaları açısından anlamlıdır. Bu bağlamda ele alındığında iş doyumunu arttırmaya dair stratejiler

geliştirmek, yöneticilerin ve çalışanların genel iş tatminini yükselterek daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olabilmektedir (Keçeci, Küçükkelçi & Allaham, 2022). Sözün özü, iş doyumunu etkileyen çok çeşitli faktörlerin doğru biçimde belirlenmesi ve bu faktörler üzerinde birtakım çalışmalar yapılması, örgütte daha olumlu bir atmosfer oluşturulmasına olanak tanıyabilir. Bu yönetsel yaklaşımların başarıyla uygulanması, tüm çalışanların motivasyon düzeylerini artırarak onları daha üretken bireyler haline getirebilir.

3.2. İş Doyumunun Etkileri

İş doyumunu, çalışanın verimliliği, yenilikçi düşünmesi ve genel iş performansı üzerinde doğrudan etkisi olan başat bir konumdur; işgörenlerin moral ve motivasyon düzeyleri üzerinde büyük bir etki yaparak örgüt başarısını belirleyici bir faktör haline gelmektedir. Özellikle yükseköğretimde yöneticilerin iş doyumunu, kişisel tatmin öğeleri ile açıklanmamalı; örgütün gelişimi ve öğrenenlerin başarısı için de dikkatle değerlendirmeye alınmalıdır (Özbey, 2024). İş doyumunu sağlamış işgörenler, örgüt içi stresle daha etkin bir şekilde başa çıkarlar, kişisel ve mesleki gelişime daha açık olma eğilimindedirler. İş doyumunu yüksek olan yöneticiler ise örgütsel iletişimi güçlendirirken iş birliğini ve takım çalışmasını da teşvik ederler. Bu sayede olumlu çalışma ortamı oluşturularak örgüt üyelerinin kendilerini daha iyi biçimde ifade etmelerine ve düşüncelerini açıklamalarına olanak tanınmış da olunur. Bu nirengi noktasından hareketle iş doyumunu, bireyler ve örgütler için üzerinde durulmaya değer bir başlıktır (Çalık, Alkan & Şaparak, 2022). Nitekim iş doyumunu çalışanlar nezdinde arttırmak üzerine düşünmek örgütsel başarıya ulaşılması açısından elzem bir değer olarak öne çıkmaktadır. İş doyumunu düzeyleri yüksek olan bir iş yeri, yenilikçi fikirlerin artmasına, işgören bağlılığının güçlenmesine ve birlikte çalışmanın keyifli hale gelmesine

önemli katkılar sağlar. Kuşkusuz olarak bu, kariyerler gelişimine olumlu etki eder ve örgütsel iklimi zenginleştirir.

3.3. İş Doyumunu Ölçme Yöntemleri

İş doyumunu ölçmek için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılmaktadır. Bu amaçla başvurulmuş en yaygın yöntemlerden biri anket çalışmalarıdır; zira bu anketler, örgüt mensuplarının iyi oluşlarını, duygu ve düşüncelerini değerlendirmeyi amaçlayan ölçekleri ve kapsamlı soruları barındırmaktadır (Alkan & Giritlioğlu, 2022). Anketlerin yapısalılığı uyarınca örgüt üyelerinin tatmin seviyeleri ve iş yaşamlarından beklentileri sistematik olarak analiz edilebilmektedir. Mülakatlar ve odak grup çalışmaları gibi nitel yöntemler de derinlemesine bilgi edinmek açısından son derece etkili birer araç teşkil etmektedir. Bu önemli nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla elde edilen veriler, çalışanların duygusal ve psikolojik durumlarını daha iyi anlama fırsatı tanır. Böylelikle, iş ortamında yaşanan tatmin ve bu kavramın ayna görüntüsünü oluşturan memnuniyetsizlik gibi dinamiklerin arka plandaki sebepleri daha net biçimde belirlenebilir (Ayyıldız & Yılmaz, 2023b; Özkan, 2024).

Elde edilen nitel ve nicel yönelimli veriler iş doyumunu etkileyen unsurları kapsamlı şekilde belirlemek ve değerlendirmek için kullanılabilir. Yükseköğretimde yöneticiler, bu tür ölçüm yöntemlerini uygulayarak birlikte çalıştıkları ekiplerin iş doyumunu düzeylerini de daha iyi kavrayabilir ve bu değerli bilgileri temel alarak iyileştirme stratejileri geliştirme fırsatı bulabilirler. Bu sürecin detaylı bir şekilde yürütülmesi ve ele alınması konusu da oldukça değerlidir (Özerden, 2022). Örgütte saptanan yüksek iş doyumunu düzeyleri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak verimliliği de olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, iş doyumunu etkileyen etmenleri kavramak ve bu doğrultuda hareket etmek akıllıca bir girişim olacaktır.

4. ÖZERK OLUŞ KAVRAMI VE KAVRAMIN YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİ İÇİN ÖNEMİ

Özerk oluş, birey ya da örgütlerin bağımsız bir şekilde karar verme yetisine sahip olması ve bu kararların uygulanması için gerekli olan yetki, yetke ve özgürlüğü elinde bulundurması anlamına gelmektedir (Durna, 2023). Yükseköğretim alanında yöneticiler için sağlanan özerklik, akademik özgürlüğün de güvence altına alınmasının yanı sıra, örgütün kendi içinde etkin, verimli ve düzenli bir yönetim yetki silsilesinin oluşturulması açısından da önem taşır. Bu durum, yöneticilerin stratejik planlamadan başlayarak kaynak tahsisine kadar birçok farklı alanda çok daha serbest ve etkin biçimde hareket etmelerini sağlamakta ve yenilikçi uygulamaların önünü açan fırsatlar sunmaktadır. Özerk yöneticiler, karşılaştıkları çeşitli zorluklara daha hızlı, daha esnek ve etkili bir biçimde yanıt verebilmenin dışında örgütsel motivasyonunu artırma ve geliştirme potansiyeline de sahip olma durumlarını garanti altına almaktadır. Bu bağlamda, sürekli gelişim ve değişim içinde bulunan yükseköğretim sistemlerinde özerklik, örgütlerin ve yöneticilerin etkinliğini artıran ve güçlendiren temel bir unsur olarak kendini göstermektedir (Kumbuzoğlu Yöndem, 2024). Bu nedenle, özerklik, eğitimde niteliğin artırılması ve bireylerin kendi potansiyellerini en üst seviyeye taşıması amacıyla vazgeçilmez, kritik ve esasında ayrılmaz bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim süreçlerinde bakımından özerklik, yöneticilerin daha proaktif ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Eğitim alanında sağlanan bu tür bir özerklik bireysel ve toplumsal düzeyde ilerleme elde edilmesine zemin hazırlamaktadır.

4.1. Özerk Oluş Nedir?

Özerk oluş, en yalın hali ile, örgüt veya kurumların kendi iç işleyişlerini ve karar verme süreçlerini bağımsız biçimde gerçekleştirerek belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanır (Ayas, 2021). Bu önemli kavram, eğitim alanında, yönetim yapıları ve işleyişleri açısından büyük bir önem taşır; bunun yegane nedeni, özerkliğin bireylere ve örgütlere, kendi yollarını çizebilme fırsatını tanıyarak yenilik ve gelişim yönünde katkı sağlaması durumudur. Yükseköğretimde özerklik, üniversitelerin kendilerine ait yönetsel ve akademik yapıları oluşturma kapasitesi ile doğrudan ilişkili bir konudur. Özerk oluş mefhumu, yöneticilerin kendi belirledikleri stratejiler doğrultusunda hareket etmelerine olanak tanırken eğitimin niteliğinin artırılmasını da mümkün kılar; böylece örgütsel başarı ve itibarı arttıran dinamik bir ortam oluşturulur. Bu ekseninde düşünüldüğünde özerk oluş sadece bireysel karar verme becerisini geliştirmekle kalmaz, örgütün orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan esnekliği ve adaptasyon potansiyelinin gelişimini de beraberinde getirir (Karaçelik, 2023). Örgütler kendi kendine yetebilmeleri sayesinde daha proaktif bir yaklaşım benimseyebilir ve bu anlayışla eğitimdeki çok sayıda değişkene yanıt verebilir. Yükseköğretimin yönetimi kapsamında meydana gelen gelişmeler, özerk ve özgür bir yapının sağladığı avantajlarla ekosistem içinde daha kolay bir şekilde entegre edilebilir. Bireyler ve örgütler, özerklik sayesinde daha yenilikçi projeler geliştirme ve uygulama yeteneği kazanarak kendi potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için en doğru fırsatı elde ederler.

4.2. Özerk Oluşun Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

Özerk oluş, yöneticilerin mesleki performanslarını ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyerek yönetsel süreçler açısından esasen oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.

Yöneticilerin özerklikleri, onların kendilerine has ve özgün yönetim yaklaşımlarını geliştirmelerine olanak tanırken, üst düzey bağlamda daha yenilikçi ve inovatif çözümler üretebilmeleri için gerekli ortamı da hazır eder (Ayyıldız & Yılmaz, 2021; Erkoç & Kırıl, 2023). Bağımsız karar verme yetkisine sahip olan yöneticiler, örgüt içindeki değişimlere daha hızlı ve etkin şekilde adapte olabilmekte ve bu sayede işgörenler arasında daha yüksek bir motivasyon ve bağlılık düzeyi oluşturulmaktadır (Üstel, 2022). Anılan düzey ve yönlerdeki özerkliğin sağlanması, yönetsel yapının daha dinamik ve esnek olmasına katkı sağlamaktadır. Dahası, özerk yöneticiler stratejik hedefler doğrultusunda çok daha etkili bir yönetim yaklaşımı; hatta liderlik özellikleri sergileyebilmekte ve bu sayede mensubu oldukları yükseköğretim kurumlarının genel performansını arttırmayı başarabilmektedirler. Özetle özerklik, yöneticilere yalnızca kişisel gelişim alanında önemli fırsatlar sunmakla kalmaz, örgütün genel başarısı için de birçok anlamda fayda sağlar. Bu durum, yönetim süreçlerinde daha etkili bir hâkimiyet sağlamaya olanak tanır ve örgütün üyelerinin kendilerini çok daha değerli hissetmelerine yardımcı olur. Dolayısıyla, özerk yöneticiler bireysel başarı ve örgütsel etkililik boyutlarında sürdürülebilir başarıyı hedefleme bakımından önemli bir avantaj elde ederler ki bu sayede başarının kapılarını etkili bir şekilde aralayarak yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesine katkı sağlama imkanını arttırmış olurlar. Bu tür bir yönetim anlayışı, modern dünyanın hızla değişen dinamiklerine daha iyi yanıt verebilme kapasitesine sahip olmanın yanında, ekip ruhunu kuvvetlendirerek genel iş doyumunu ve performansını artırma yönünde katkılarda bulunur. Özerklik, yönetsel süreçleri güçlendiren bir yapı oluştururken, işgörenlerin öz güvenlerini geliştirerek kendilerine olan inançlarının pekişmesini sağlar.

4.3. Özerk Oluşun Yükseköğretimdeki Yöneticiler Açısından Önemi

Yukarıdaki tartışmalardan da izlendiği üzere, özerk oluş kavramı genel bağlamda ve yükseköğretimde, yöneticilerin etkinlik düzeyini arttıran bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Yöneticilerin kendi inisiyatiflerini en doğru ve özgür şekilde kullanabilmeleri, akademik ve idari süreçlerin daha düzenli, sistematik ve verimli şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Boyalıoğlu, 2023). Ekonomik ve sosyal baskıların yoğun olarak hissedildiği bu çağda, özerk yöneticiler, eğitim politikalarını etkili şekilde hayata geçirme ve değişim süreçlerini başarıyla yönetme konularında ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, özgür olma ve inisiyatif kullanabilme, özerk yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde ne denli önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Nitekim özerk oluş, yöneticilerin yenilikçi çözümler geliştirmelerine olanak tanırken akademik özgürlüğün ve akademik standartların korunması durumunu güçlendirmektedir (Nenem, 2024). Bu eksende özerklik, yükseköğretim örgütlerinin sürdürülebilirliğini sağlamanın dışında uluslararası rekabetçiliği artırma açısından da kritik bir roldedir. Eğitimde niteliği ve başarıyı sürdürebilen özerk yapılar öğretim elemanları ve öğrenenler için daha ilgi çekici; aidiyeti geliştiren ve güven verici bir ortamın inşasını mümkün kılmaktadır. Hiç şüphesiz ki, sürekli gelişim ve yenilik, bu ortamda daha etkin bir şekilde sağlanabilmektedir. Ayrıca, özerk yöneticilerin mevcudiyeti, örgütsel gelişimde önemli bir hızlandırıcı fonksiyon üstlenmektedir. Yükseköğretim kurumlarının hem ulusal hem uluslararası ölçekte tanınır hale gelmeleri, bu süreçlerin nasıl hızlandığını ve olumlu yönde geliştiğini açık bir şekilde göstermektedir. Özerk yönetim altında, nitelikli eğitim ve araştırma faaliyetleri fırsatının elde edildiği net bir şekilde ifade edilebilir (Dede, 2024). Bu koşullar altında,

yükseköğretimde sağlanan özerklik, örgütsel başarının mihenk taşlarını oluşturan bir olgu olarak değerlendirilebilir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, yükseköğretimde yöneticilerin iş doyumunu ile özerk oluşları arasında oldukça önemli ve dikkat çekici bir ilişki olduğunu net bir şekilde ortaya koymakta ve bu ilişki üzerinde tartışmalar gerçekleştirmektedir (Aşkın, Aslan, Çelik & Şerbet, 2023). Nitekim yöneticilerin sahip olduğu özerklik düzeyinin yüksek olmasının, iş doyumunu artırma konusunda belirgin bir etkiye sahip olduğu rahatlıkla söylenebilir; yükseköğretim kademesinde yöneticilerin genel memnuniyetlerini doğrudan ve olumlu bir şekilde etkileyerek onları daha verimli ve üretken bir çalışma ortamına yönlendirmektedir (Sağlam, 2024). Özerk uygulamalar, yöneticilerin karar alma süreçlerine olan katılımlarını artırmakla birlikte, iş doyumlarını olumlu yönde geliştirme potansiyeline de sahiptir. Özerkliğin sağladığı bu gibi avantajlar, yöneticilerin kendi potansiyellerini daha iyi kullanmalarına ve akademik kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır (Toprak, Saylık & Kaya Törün, 2022). Alanyazındaki araştırmalar, iş doyumunu seviyeleri arasında belirgin farklılıkların varlığını ortaya koymakta, her yöneticinin kendi iş deneyiminin kendine özgü olduğunu ve farklı bireysel dinamiklerle çevrelendiğini göstermektedir. Bu anlamda, yöneticilerin iş doyumunu artırabilmek adına, örgütsel özerkliği geliştiren ve teşvik eden stratejilerin uygulanması büyük bir gereklilik haline gelmektedir. Özerklik odaklı çalışmaların desteklenmesi, yöneticilerin motivasyonunu artırmanın yanı sıra örgütteki genel iş doyumunu da olumlu biçimde etkileyebilmek için manalı bir girişim addedilebilir. Böyle bir yaklaşım ile yöneticilerin özerkliklerinin artırılması, onların bireysel memnuniyetleri açısından ve örgütsel başarı ve verimlilik

bakımlarından geniş kapsamlı bir etki gücüne sahip olacak ve daha güçlü, dayanıklı ve etkileşimli bir akademik çalışma, üretme ortamı sağlanmış olacaktır. Özerk yönetim uygulamaları, yöneticilerin kendilerini değerli hissetmelerine destek verecek ve akademik ortamlarda daha yüksek bir bağlılık ile daha fazla verimlilik elde edilmesi mümkün kılınacaktır (Bolat, 2021; Burhan, 2023). Bu süreç, yükseköğretim örgütünde yöneticilerin ve akademiklerin motivasyonunu arttıracak, sonuç olarak örgütün genel başarısı bu olumlu gidişattan etkilenecektir. Yöneticilerin özerkliğe dayalı bir çalışma ortamına sahip olmaları, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını tetikleyecek, örgütsel gelişme desteklenip güçlendirilecektir. Yükseköğretim kurumları, yöneticilerin özerkliklerini artırarak onlara kendi rollerinde daha fazla inisiyatif verme yoluna gitmelidir. Bu tarz bir anlayış, yöneticilerin iş süreçlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yönetmelerine ve stratejik kararlar alırken daha cesur ve yenilikçi olmalarına olanak verecektir. Özerkliğin sağlanması ile yöneticiler, örgütsel hedefler doğrultusunda daha yenilikçi fikirler geliştirme yeteneğine sahip olacak ve bu, kurumun iç ve dış paydaşlarla rekabet gücünü büyük ölçüde artıracaktır (Diken, 2023).

KAYNAKÇA

- Alkan, B. N., & Giritlioğlu, İ. (2022). Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet ve nepotizm algılarının yaşam tatminine etkisi. *Journal of Tourism Research Institute*, 3(2), 123-136.
- Arıcı-Demir, İ. (2024). Anarşist kuram çerçevesinde eğitimde yönetim düşüncesi ve uygulamalarına yöneltilen eleştiriler: Yönetimde holakrası. *Alanyazın*, 5(1), 71-83.
- Aşkın, C., Aslan, T., Çelik, E., & Şerbet, N. (2023). Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyinin incelenmesi. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1-17.
- Ayas, B. (2021). *Sağlık çalışanlarında duygusal zekâ, karar verme stilleri ve profesyonellik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2021). 'Moving the kaleidoscope' to see the effect of creative personality traits on creative thinking dispositions of pre-service teachers: The mediating effect of creative learning environments and teachers' creativity fostering behavior. *Thinking Skills and Creativity*, 41, 100879, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100879>
- Ayyıldız, P., Yılmaz, A., & Baltacı, H.S. (2021). Exploring digital literacy levels and technology integration competence of Turkish academics. *International Journal of Educational Methodology*, 7(1), 15-31. <https://doi.org/10.12973/ijem.7.1.15>
- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2023a). A New Chapter is Being Written About Writing Instruction: Instructional Leadership at K-12 Levels in The Age of Artificial Intelligence (AI). *Educational Policy Analysis and*

Strategic Research, 18(4), 82-101.
<https://doi.org/10.29329/epasr.2023.631.4>

- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2023b). *Effective school management: Leadership capacity of the school principal*. D. Outhwaite & C.A. Simon (Edts.). In *Leadership and Management for Education Studies: Introducing Key Concepts of Theory and Practice* (pp.46-58). London and New York: Routledge.
- Balci, İ., & Erkasap, A. (2024). Lise öğretmenleri bağlamında iş tatmini ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi. *International Journal of Sustainability*, 2(2), 169-172.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14008199>
- Berberoğlu, N., & Korkmaz, S. (2022). Psikolojik sözleşme ihlâl algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: Sağlık alanında çalışan akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1327-1352.
- Bolat, H. (2021). *İş sağlığı ve güvenliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü: Malatya-Yeşilyurt belediyesinde ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Boyalıoğlu, Ş. (2023). *Eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin mental iyi oluş düzeyi ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Burhan, G. (2023). *Okullarda yönetim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Cankurtaran, Y. (2024). Üniversite yöneticileri perspektifinden stratejik liderlik. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 903-925.

- Çakır, E., & Öztürk, M. (2023). Okul öncesi öğretmenlerinde iş tatmini algısının incelenmesine yönelik Isparta ilinde yapılan bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 199-219.
- Çalık, A., Alkan, D., & Şaprak, İ. (2022). Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: TR2A bölgesi muhasebe meslek mensupları örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 57, 123-142.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Dede, C. T. (2024). *Kariyer yönetimine ilişkin farklı ülkelerdeki modeller ve öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Diken, Ö. F. (2023). *Personel güçlendirmenin örgütsel başarıya etkisinde motivasyonun aracılık rolü: Özel öğretim kurumlarında bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Durna, H. (2023). Kant ve Heidegger Felsefelerinde Bireyin Konumu: Otonom ve Otantik Birey İdealleri. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, 2023(2), 165-183.
- Erkoç, M., Alpkılıç, M., Yazıcıoğlu-Doğan, Y., Yantır, U., Günel, O., & Erdiñ, A., & Oruç, H. (2024). Okul yöneticilerinin karar alma süreçleri ve eğitim-öğretim ortamına etkisi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 2(1), 75-82.
- Erkoç, N. & Kırall, B. (2023). Öğretmen güçlendirmede okul yöneticilerin rolü ve önemi, okul yöneticilerinin uyguladığı güçlendirme stratejileri. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)*, 3(4), 47-60.

- Güneş, E. (2024). Antrenörlerin yönetim davranışlarının, sporcuların iş tatmini üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi, 6(3), 376-387. <https://doi.org/10.56639/jsar.1496581>
- Hiçyılmaz, Y. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okullarındaki yenilik yönetimine etkisinde öğrenen örgüt ve yetenek yönetiminin rolü*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kahyaoğlu, M. (2023). *Çalışanların sergiledikleri duygusal emek düzeyinin, benlik saygısı ve iş tatminine etkisinde, iş becerikliliğinin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Karaçelik, V. (2023). *Zincir otel işletmelerinde yenilikçi liderlik davranışı algıları ve akıllı turizm uygulamaları: Antalya örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi.
- Keçeci, M., Küçükkelçi, D. T., & Allaham, M. V. (2022). Çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve çalışan sesliliği ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (74), 75-96. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1089621>
- Kumbuzoğlu Yöndem, M. (2024). Kamu yönetiminde etik yöneticinin personelin çalışma motivasyonuna etkisi: Bir derleme çalışması. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 162-195. <https://doi.org/10.38122/ased.1598559>
- Mert, İ. S., & Bayramoğlu, G. (2024). Cesaret ve iş yaşamı: Türkçe araştırmaların perspektifleri ışığında iş yaşamında sürdürülebilirliğe ilişkin bazı önermeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), <https://doi.org/10.29131/uiibd.1602264>

- Nenem, F. (2024). *Endüstri 4.0 teknolojilerinin kamu yönetiminde verimlilik ve hizmet kalitesi üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Kapadokya Üniversitesi.
- Orbay İçaçan, N., & Kartalkaya, K. (2023). Kadın çalışanların cinsiyet rolüne göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Bursa imalat sektörü üzerine bir araştırma. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 9(4), 95-104.
- Özbey, H. (2024). *Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre farklı illerde görev yapan fizyoterapistlerin mesleki tutum, mesleki memnuniyet ve iş doyumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Özerden, S. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi, iş analizinin önemi ve örnek bir iş analizi uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Özkan, D. Ç. (2024). *Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılım isteğine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Özmen, L. A. (2022). *Okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları: Uzaktan eğitim sürecinde öğretmen görüşlerine dayalı nitel bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Sağlam, A. G. (2024). *Öğretmenlerin meslektaş dayanışması ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi.
- Toprak, M., Saylık, A., & Kaya Törün, M. (2022). Bureaucracy in Turkish public schools: A thematic analysis of existing empirical research. Van Yüzüncü Yıl University the Journal of Social Sciences Institute, 58, 245-257.
- Üstel, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin*

motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi.

- Yavuz, Y., & Çakır, P. (2022). PISA’da başarılı olan ülkeler ile Türkiye’de okul yöneticilerini seçme, atama ve yetiştirme süreci. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (53), 427-447.
- Yıldırım, M. İ., Çalışkan, C., Bostan, L., & Açı, F. (2023). Okul yöneticilerinde iş yaşam kalitesi algısının iş doyumu üzerine etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 9(3), 149-154.
- Yorulmaz, M., & Yanık, D. A. (2021). Gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlenmesi. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 7(2), 53-66.
- Yüzcelik, D. (2022). *Çalışma koşullarının beyaz yakalı çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Kişilik özellikleri açısından bir değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi.*

EĞİTİM YÖNETİMİ KONULARI

yaz
yayınları

YAZ Yayınları

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com