

Karanlık Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik İyi Oluşa Etkileri*

(Araştırma Makalesi)

The Effects of Dark Leadership on Organizational Dissent and Psychological Well-Being
Doi: 10.29023/alanyaakademik.1449183

Sezgin KIZILTUĞ¹, Metin IŞIK²

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, sezgin.kiziltug@hotmail.com, Orcid No: 0000-0002-3170-8859

² Doçent, Bitlis Eren Üniversitesi, beu.metin@gmail.com, Orcid No: 0000-0003-4577-0095

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Karanlık Liderlik,
Örgütsel Muhalefet,
Psikolojik İyi Oluş

Makale geliş tarihi:

08.03.2024

Kabul tarihi:

28.06.2024

Bu çalışmada karanlık liderliğin örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ana kütlesini bir devlet üniversitesindeki akademisyen ve idari personel oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfi yöntemle araştırmaya dâhil olan 419 kişiden oluşmaktadır. Nicel bir yöntem benimsenmiş olup, anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Toplanan veriye geçerlik ve güvenilirlik analizinden sonra, hipotez testi için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde IBM Amos 23 ve SPSS 25 programları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, karanlık liderliğin bezdiren davranışlar boyutunun yatay muhalefi pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Zorbaca davranışlar boyutunun örgütsel muhalefetin dikey ve dışa aktarılmış boyutları ile psikolojik iyi oluşu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanları bezdirici davranışların artması halinde yatay muhalefette artmaktadır. Zorbaca davranışların artması durumunda ise hem dikey hem de dışa aktarılmış muhalefet azalmaktadır. Ayrıca zorbaca davranışların çalışanların Psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilediği, iyi oluşlarını azalttığı görülmüştür.

ABSTRACT

Keywords:

Dark Leadership,
Organizational Dissent,
Psychological Well-Being

This study aims to investigate the impact of dark leadership on organizational dissent and psychological well-being. The primary population under scrutiny comprises academic and administrative staff members at a state university. The sample size consists of 419 individuals selected through a simple random sampling method. Employing a quantitative methodology, data were collected using survey techniques. Following the assessment of validity and reliability of the collected data, regression analyses were conducted to test hypotheses. IBM Amos 23 and SPSS 25 software were utilized for data analysis. The findings of the study reveal that the dimension of dark leadership characterized by harassing behaviors positively influences horizontal dissent. Conversely, the dimension of bullying behaviors exhibits a negative effect on both vertical and externalized dimensions of organizational dissent as well as psychological well-being. These findings suggest that an increase in bullying behaviors is associated with a rise in horizontal dissent, while such behaviors lead to a decrease in both vertical and externalized dissent. Furthermore, it is observed that bullying behaviors have a detrimental effect on employees' psychological well-being, resulting in a reduction of their overall well-being.

* Bu makale, yazar Sezgin Kızıltuğ'un, Doç.Dr. Metin Işık danışmanlığında gerçekleştirilen "Liderliğin Karanlık Tarafının Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiş olup, çalışma için Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulu'nun 07.04.2022 ve 2022-05 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca hem sosyal hayatta hem de iş dünyasında önemli bir kavram olarak varlığını sürdürmektedir. Toplumsal birimlerde, lider veya liderlik niteliklerine sahip bireylerin varlığı gözlemlenmektedir (Kılınc, 2020). Benzer şekilde, iş dünyasında da yöneticiler arasında liderlik nitelikleri taşıyanlar öne çıkmaktadır (Işık, 2020). Liderlik, bireylerin bir araya gelerek ortak bir hedefe ulaşmak için birinin diğerlerinin desteğini kullandığı sosyal bir etkileşim sürecidir. Liderlik, uygulamaya dayalı bir yetenek olduğundan, bir kişinin başkalarına rehberlik etme ve onlara ilham verme yeteneği önem taşımaktadır (Korkmazer, 2020). Bu bağlamda, liderlik; belirli durumlarda bireylerle etkileşim kurarak ortak amaçları paylaşabilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için diğerlerini yönetme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yammamarino, 2013).

Liderlik literatüründe, uzun bir süre boyunca liderin olumlu yönleri üzerinde odaklanılmış olup, olumsuz yönleri ve bunların örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkisi yeterince incelenmemiştir. Liderlik kavramı genellikle olumlu bir çağrışım yaratmasına rağmen, liderin insan doğasına uygun olarak her zaman olumlu olamayabileceği ve liderlerin karanlık davranışlara eğilimli olduğu yönünde giderek artan bir araştırma eğilimi mevcuttur (Işık ve Kızıltuğ, 2022). Bu bağlamda, liderliğin karanlık yönüne odaklanan ilk çalışma Conger (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Conger'e (1990) göre, bir liderin üstün vasıfları olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örneğin, bir liderin davranışlarının abartılması, gerçeklikten koparılması ve liderin sadece kişisel hedeflerine odaklanması hem lider hem de örgüt için zararlı olabilir. Liderliğin karanlık yönünün farkına varılmasının ardından, Ashforth (1994) karanlık liderliğin tanımıyla ilgili ilk çalışmayı yapmıştır. Ashforth (1994), çalışanları kendisinden aşağı gören ve kendisini yücelten liderleri “küçük tiranlar” olarak tanımlamaktadır. Aynı dönemde karanlık liderliğe odaklanan diğer araştırmacılardan biri olan Whicker (1996), güvenilmez, ikiyüzlü, çevresiyle uyum sağlayamayan, hoşnutsuz, kötü niyetli, bencil ve takipçilerine baskı yaparak eksikliklerini gizlemeye çalışan liderleri “toksik liderler” olarak tanımlamaktadır (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu şekilde, liderliğin karanlık yönüne odaklanan çalışmaların sayısında artış yaşanmıştır. Liderlik literatüründe, despotik liderlik (Türkmenoğlu, 2020), küçük tiranlık (Ashforth, 1994), toksik liderlik (Whicker, 1996), paranoyak liderlik (Soran, 2020), istismarcı liderlik (Tepper, 2000), narsist liderlik (Glad, 2002), kötü liderlik (Kellerman, 2004), makyavelist liderlik (Uğurlu, 2020), yıkıcı liderlik (Aasland vd., 2010), duygusal bağımlı liderlik (Korkmazer, 2020), kibirli liderlik (Söylemez, 2020), etik dışı liderlik (Karakaplan Özer, 2020) gibi liderliğin karanlık yönlerine vurgu yapan çeşitli liderlik türleri tanımlanmıştır.

Günümüzde örgütler, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim koşullarında rekabet edebilmek için çevrelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurarak emsallerine göre rekabet avantajı elde etmenin önemini kavramışlardır. Bu anlayış, çalışanlardan gelen geri bildirimleri yakalamayı gerektirmektedir (Kaya, 2016: 82). Bu açıdan bakıldığında, muhalefet kavramı, etkin bir geri bildirim mekanizması olarak işlev görmektedir olup, bireyin başlangıçta yöneticisi ile aynı fikirde olmaması veya yöneticisinin fikirlerine katılmamasına rağmen, iletişim ve performans açısından önem arz etmektedir (Ötken ve Cenkeci, 2013). Bu kapsamda son yıllarda ortaya çıkan ve örgütsel performansı etkileyen bir diğer kavramın da örgütsel muhalefet olduğu ifade edilmektedir (Toytok ve Uçar, 2018: 69). Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt üyelerinin örgütteki hâkim yönetim ideolojisine karşı fikir ayrılıklarını ve karşıt görüşlerini dile getirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 326). Örgütsel muhalefet üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan değişkenlerden birisi de liderin karanlık yönüdür. Yapılan literatür incelemesinde Özdemir ve Atan (2018) ile Naktiyok vd., (2019) tarafından yapılan araştırmalarda lider ya da yöneticinin karanlık yönünün örgütsel muhalefeti etkilediği tespit edilmiştir.

Karanlık liderliğin olumsuz olarak etkilediği düşünülen bir başka kavram ise psikolojik iyi oluştur. Sosyal koşullardaki değişiklikler hem toplumsal hem de kişisel düzeyde psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. Bu değişikliklerin ve insanların ruh hallerinin hangi şartlar altında nasıl etkilendiğinin araştırılması dikkat çekmektedir; çünkü insan yaşamı boyunca psikolojik iyi oluş hali arzusundadır (Tay, Kuykendall ve Diener 2013). Psikolojik iyi oluşun etkilediği başarı ve üretkenlik incelenirken, daha olumlu duygular hissedenenlerin daha üretken oldukları ve kendilerini olumsuz duygular hissedendenlerden daha başarılı görme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Pelled, 1999). Bu sebeple, psikolojik iyi oluş, örgütsel performansın iyileştirilmesi için hayati önem taşımaktadır (Arslan, 2018). Örgütler çalışanlarının uzun dönemli mutluluğunu sağlayabildiklerinde performans ve verimlilik fırsatları artar. Bununla birlikte örgütlerin örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerin farkında olmaları gerekmektedir (Wesarat vd., 2015: 78). Tülemes ve Halis (2019) tarafından yapılan çalışma ile birlikte olumsuz liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluşu etkilediği ve erkeklere nazaran kadınların bu olumsuz davranışlardan daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Başar vd., (2016) yapmış oldukları araştırmada karanlık liderlik davranışlarının izleyenleri üzerinde bıraktığı psikolojik etkileri kaygı, öfke, üzüntü, stres, umutsuzluk, güvensizlik, içe dönüklük, izolasyon, mesleki yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, motivasyon kaybı, korku, dikkat dağınıklığı, utanç şeklinde sıralamaktadır. Sıralanan bu bulguların Webster vd.nin (2016) çalışmalarındaki toksik liderin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik etkiler ile örtüştüğü görülmektedir.

Literatür araştırması, genel olarak, liderliğin karanlık tarafının çalışanların muhaliflik durumları ile psikolojik iyilik durumları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Buna karşın psikolojik iyi oluşun örgütsel muhalefetle olan ilişkini konu edinen araştırmaya rastlanmamıştır. Bireyin psikolojik sermayenin muhalefet durumlarına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma (Acaray, 2018; Yurt, 2021) bulunmaktadır. Bireyin başarısında pozitif psikolojik gelişim durumunu yansıtan psikolojik sermayenin, muhaliflik durumuna etkisi aynı zamanda pozitif psikolojik durum olan psikolojik iyi oluşun da örgütsel muhalefeti etkileyeceğini işaret etmektedir. Bu doğrultuda araştırmada liderliğin karanlık tarafının örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Karanlık Liderlik

Liderlik kavramı insanın yol göstericiye ihtiyaç duyması sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Toplumlar da hiyerarşik yapının yaygınlaşması ile birlikte liderliğin önemi artmaya başlamış ancak liderlik kavramına ilişkin kapsamlı bir tanım yapılmamıştır. Bunun nedeni ise yaşanan toplumsal değişimlerdir (Okan, 2018). Toplumsal değişimler; kişilerin sosyal, kültürel, iktisadi alanlardaki değişimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Toplumsal değişimlerin meydana gelmesindeki en önemli etken, ferdi ihtiyaçların ortaya çıkmasıdır. İhtiyaçların sürekli değişmesi, toplumsal hayatın içinde liderin hem rolünün farklılaşmasına hem de özelliklerinin sürekli değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. Liderlik pozisyonlarındaki farklılıklar da birçok liderlik tanımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlik; liderin özellikleri, davranışı ve sonuçlarına ayrı ayrı odaklanarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Liderlik alanı, idare ve yöneticilik konusunda bilim insanlarının üzerine fazlasıyla araştırmalar ve çalışmalar yaptığı bir alan olmuştur (Görgülü, 2013). Liderlik; yönetim bilimi ve iş hayatıyla alakalı bir konu olmasına rağmen aynı zamanda politik, psikolojik, askeri, felsefi vb. alanlarda da incelenebilen bir konu olmuştur (Ertuğrul, 2014).

Uzun yıllardır, liderlik kavramına ilişkin çalışmaları genellikle liderin "karanlık" yönlerini göz ardı etmiştir (Higgs, 2009). Ancak, yolsuzluk ve etik dışı davranışlar, günümüzde tüm uluslar ve kuruluşlar için sosyal, siyasi, ekonomik ve yönetsel düzeylerde karmaşık bir tehdit oluşturmaktadır. Bu olgu, geçmiş yüzyılda yolsuzluğun ve etik dışı davranışların uzun süre az gelişmiş ülkelerin bir sorunu olarak ele alındığı, ancak özellikle 1970'lerde, gelişmiş ülkelerdeki büyük skandallar ve yolsuzluklarla bu sorunun küresel ve yerel boyutlarının ortaya çıktığı gerçeğini yansıtmaktadır. Küresel kamuoyunun ilgisini çeken çeşitli yönleri ve bu bağlamdaki etik meseleler tartışmanın merkezinde yer almıştır (Eryılmaz, 2008). Bazı liderlerin, öne sürülen etkili liderlik davranışlarından uzak oldukları ve takipçileri üzerinde olumsuz bir etki bıraktıkları gözlemlenmektedir. Bu liderlik davranışlarının karanlık yönünü açıklayan birçok araştırma, liderlerin izleyicileri negatif olarak etkileyen davranışlarını tanımlamıştır (Başar vd., 2016; Başar ve Basım, 2018).

Liderin karanlık tarafını inceleme konusu yapan araştırmaların ilkinin Conger (1990) tarafından yapıldığı ifade edilebilir. Conger (1990), liderin üstün niteliklerinin yöneticiden ayrılan yönlerinin, örgüt ve iş görenler için olumsuz edimler ve sorunlar teşkil edeceğini ifade etmektedir. Liderin sorun teşkil etmesini sağlayabilecek üstün nitelikli 3 unsur; lider-üye iletişimi, izlenim yöntemi becerisi ve strateji becerisi şeklindedir. Önceden belirlenmiş doğruları kendi kişiliğiyle özdeşleştirmesi, çevresinde meydana gelen yeniliklerden onu habersiz kılmaktadır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 192). Bu tür olumsuz edimler liderin karanlık yönünün ortaya çıkmasında etkilidir (Khoo ve Burch, 2008: 88). Amerikan Psikiyatri Birliği (1994) tarafından yapılan araştırma sonucunda kişilik bozuklukları ile örtüşen 11 karanlık liderlik tarzı (yaramaz, teşhirci, riskten kaçınan, içe dönük, küçümseyen, şüpheli, paniklemiş, kibirli, hayalperest, mükemmeliyetçi, bağımlı) olduğu ortaya çıkmıştır.

Başar vd., (2016) bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve takipçilerin fizyolojik ya da psikolojik açıdan zarar görmesine neden olan davranışlar olduğunu belirtmektedir. Bu davranışlar arasında bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar yer almaktadır. **Bezdirici davranışlar**, işi veya işin yapılış şeklini beğenmeme, çalışanların iş yükünü artırma, onlara az zaman ayırma, zor işler verme ve sürekli olarak hatalarını bulma gibi eylemleri içerir. Bu tür davranışlar, çalışanların motivasyonunu kırmayı, özgüvenlerini sarsmayı ve işlerinden soğutmak için bilinçli olarak gerçekleştirilir. Astlara baskı yapma, korku ve zayıflık duygusu uyandırmak için tehdit etme, küçümseme ve aşağılama gibi yöntemler kullanılabilir. **Samimiyetsiz davranışlar**, liderlerin güvenilirliğini zayıflatan, adil olmayan, kendi çıkarlarına odaklanan ve etik olmayan eylemlerdir. Bu tür davranışlar, çalışanların liderlerine olan güvenini sarsar, örgüt içindeki dayanışma ruhunu bozar, eşitsizlik algısını artırır ve birlik ile işbirliğini zayıflatır. Liderin bencil niyetleri açıkça ortaya çıkar ve çalışanların liderlerinin samimi görünümünün altında gizli amaçlar olduğunu hissetmelerine neden olur. Bu davranışlar, güveni ve gerçek işbirliğini erozyona uğratar. **Zorbaca davranışlar**, çalışanları hedef alarak onlara zarar veren, aşağılayan, gururlarını inciten ve özgüvenlerini zedeleyen eylemleri içerir. Bu tür davranışlar, çalışanları doğrudan baskı altına almayı amaçlayan, tehditkâr, kaba, göz korkutucu ve ezici bir yaklaşımı içerir. Liderin olumsuz niyetlerinin açık göstergeleri olarak kabul edilebilirler. Zorbaca davranışlar, sözlü tacizden dışlayıcı uygulamalara kadar uzanan, savunmasız veya muhalif olduğu düşünülen bireyleri hedef alan agresif ve küçük düşürücü eylemleri içerir (Başar vd., 2016; Başar, 2020).

2.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramı Arapçada h-I-f köküne dayalı olarak türetilerek literatüre girmiştir. Arapça kökenli olan muhalefet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “tutulmaya, görüşlere, davranışlara, emisyonlara karşı bir muhalefet durumu”, “karşı olan, tavır alan insanlardan oluşan bir topluluk” ve “demokraside iktidar olmayan parti veya partiler” şeklinde üç farklı biçimde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Yakın zamana kadar siyaset bilimi alanında bir terim olarak kullanılan muhalefet kavramı, günümüzde çeşitli alanlarda yer edinmeye başlamıştır. Bunun sebebi ise farklı duygulara sahip olmak, diğer insanlardan farklı hissetmektir. Bu anlayış sadece siyasi alanlarda değil, tüm faaliyet alanlarında bulunur. Böylece kavramın örgütsel davranış çalışmaları çerçevesinde değerlendirilmesi ve çalışılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak yönetilebilir konumdaki bir kişi muhalefeti, yani bir anlamda memnuniyetsiz olduğu durumları ifade etmelidir (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet, bir kuruluş için çalışan bir iş insanının kuruluşun politikalarında bir hata veya kusur fark ettiğinde, “anamlı bir şekilde”, “tutarlı bir şekilde” ve “makul bir şekilde” karşı çıkabilmesi ve herhangi bir çekince olmadan hem ast hem üstlerine fikrini ifade etmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014). Muhalefetin etkin bir şekilde bir geri bildirim mekanizması olarak görüldüğü örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet, başlangıçta aynı fikirde olmasa veya katılmasa bile hem iletişim hem de performans bakımından önemlidir (Ötken ve Ceneci, 2013). Bir organizasyondaki kişiler bazen aynı fikirde olmayabilirler ancak örgütsel muhalefetin ana yönü, bireylerin örgütün gelişimine karşı çıkmayı seçmeleri ve kendi çıkarları yerine örgütün çıkarlarına katkıda bulunmaya çalışmalarıdır. Bir organizasyondaki insanlar, diğer uygulamalarında organizasyona fayda sağlayabileceğine inanarak yöneticileriyle her zaman aynı fikirde olmazlar. Bir örgütün üyeleri, örgütün kararlarında söz sahibidir ve bu durum demokratik bir örgüte liderlik edebilir (Akada, 2015). Genel bir değerlendirme yapılacak olursa örgüt çalışanlarının muhalif davranışlar sergilemesinin çok sayıda nedeni bulunmaktadır ancak en önemli ve büyük kısmını, örgüt yöneticilerinin yönetsel statüdeki yeterliliklerinin eksik olması, yönetsel niteliklere yeterince sahip olamamalarından kaynaklandığı görüşü ön plana çıkabilir (Alga ve Eroğlu, 2018).

Literatür örgütsel düzlemde muhalefetin; yatay, dikey ve yer değiştirmiş (dışa aktarılmış) muhalefet şeklinde üç farklı boyutta gerçekleştiğini göstermektedir. Kassing’e (1998) göre, bir kuruluşun üyeleri farklı koşullara bağlı olarak özel görüşlerini ve eylemlerini doğrudan muhataplara yönlendirebilir. Bu tür örgütsel muhalefete dikey muhalefet denir (Özdemir, 2010). Dikey muhalif davranışlar, çalışanlar belirli görüşlerini bir kuruluş içinde yüksek verimli bir kitleye ifade ettiklerinde ortaya çıkar (Kassing, 1997). Yatay muhalefet ise, çalışanların muhalif görüşlerini örgütsel gücü elinde bulunduran kişiler yerine, örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarına görüş bildirmesi durumunda meydana gelmektedir (Goodboy vd., 2008). Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüt içindeki uygulamalar için muhalefet edecek bir alan bulamaması sonucunda, muhalif görüşlerini örgütte aynı statüde bulunan çalışma arkadaşlarına belirtmelerine olmaktadır (Alga ve Eroğlu, 2018). Çalışanların memnun olmadıkları durumları, katılmadıkları fikir ve düşünceleri bu anlamda yaptırım gücü bulunmayan kimselere anlatması dışsal/dışa aktarılmış muhalefettir (Sadykova ve Tutar, 2014).

2.3. Psikolojik İyi Oluş

Literatürde iyilik kavramıyla ilgili ilk değerlendirme Bradburn’un (1969) herhangi bir patolojik tanısı olmayan insanların karşılaştıkları kaygı, üzüntü, karamsarlık, öfke, belirsizlik vb. duygu ve durumların üstesinden nasıl geldiklerini sormasıyla başlamıştır. Bradburn olumlu ve olumsuz duygular arasında bir denge olarak tanımladığı refahı, Aristotelesçi eudaimonia (mutluluk) kavramına bağlar. İyi oluş çalışmalarını karakterize eden iki çalışma alanı vardır, bunlar öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluşur. İlki 1950’li yıllarda, öznel iyi oluş kavramıdır. Diğer ise deneysel çalışmaların arttığı 1980’li yıllarda, temelini klinik psikoloji ve yetişkin gelişim psikolojisine dayandığı, genel olarak zorluklarla mücadele edebilme, anlamlı bir yaşam için potansiyelini ortaya koyma ve kendini gerçekleştirme çabası olarak vurgulanan psikolojik iyi-oluş kavramıdır (Öztürk, 2013).

Ryff (1989), psikolojik iyi oluşun teorik temellerini açıklamak için mevcut bir yaklaşımın bulunmadığını belirtmektedir. Bu nedenle, gelişim ve kişilik kuramcılarının olumlu psikolojik sağlıkla ilgili görüşlerinden yola çıkarak “Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş” modelini oluşturmuştur. Bu model altı boyuttan oluşur: Kendini kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler, özerklik duygusu, çevreye hâkim olma, yaşam amacı ve kişisel gelişim. Kendini kabul, bireyin kendisine ve geleceğine olumlu bir tutumla yaklaşması, benliğinin ve geçmiş deneyimlerinin kabulüdür. Başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma yeteneği, samimi, empatik, sevgiye ve güvene dayalı ilişkiler geliştirebilme kabiliyetini ifade eder. Özerklik, bireyin kendi yolunu çizebilme ve bağımsız hareket edebilme yeteneğidir. Çevresel hâkimiyet, bireyin kendisine, hedeflerine, isteklerine uygun ortamları seçebilme ve bunları yönetebilme kapasitesidir. Yaşam amacı, bireyin hayatının anlamlı olduğu hissini veren hedefler, amaçlar ve yön duygusunu ifade eder. Kişisel gelişim, bireyin en uygun psikolojik fonksiyonlarla kendini gerçekleştirme arzusuyla sürekli olarak olgunlaşmasıdır (Ryff, 1989a: 1071; Ryff, 1989b: 41-44). Ryff (1989: 1077), bu çalışmayla

psikolojik iyi oluşun temel bileşenlerinden pozitif psikolojik işlevi (ve dolayısıyla psikolojik sağlığı) neyin karşıladığını belirlemeye çalışmıştır. Genel olarak, psikolojik iyi oluş ilişkili yapılan güncel araştırmalar, Ryff'in (1989a) geliştirdiği modeli temel alır. Psikolojik iyi oluş, bireyin kendi potansiyelini ve yapabileceklerini bilerek kendine pozitif değer vermesi, iyi hissetmeye çalışması ve yeteneklerinden faydalanmasıdır. Başkalarıyla güvene dayalı olumlu ilişkiler kurabilme yeteneği de içerir. Çevresini kişisel ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak şekilde şekillendirme yeteneğini ifade eder. Varoluşsal mücadelesi, karşılaştığı zorluklar ve mücadelelerle anlam bulma çabasıdır (Keyes vd., 2002: 1008).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Karanlık Liderlik ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Yapılan literatür taramasında karanlık liderlik algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini araştırma konusu edinen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yabancı literatürdeki çalışmalardan de Villiers (2014), liderliğin karanlık tarafının bireylerin eleştirel düşüncelerini dile getirememelerine neden olduğunu, kurumsal düzeyde bile olsa bir duruma ilişkin yargılarını baskıladığını belirtmektedir. Bir başka çalışmada Raiza vd. (2020) liderlik tarzlarının örgütsel muhalefeti negatif etkilediği ortaya konulmuştur. Türkçe alan yazındaki sınırlı çalışmalardan Özdemir ve Atan (2018) tarafından yapılan çalışmada narsizmin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından biri olan dışsal muhalefeti olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılan çalışmada otoriter yönetimin örgütsel demokratik ortamın oluşmasına engel olduğu bunun da örgütsel muhalefeti olumsuz yönde etkilediğini ortaya konmuştur. Benzer biçimde Inandi vd. (2020) ile Yıldz (2014) araştırmalarında otokratik liderlik ile örgütsel arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Literatür olumsuz, negatif ve kötü liderlik davranışlarının muhalefet ilişkisinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Karanlık liderlik algısı örgütsel muhalefeti anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1a}: Bezdiren davranışlar yatay muhalefeti negatif etkiler.

H_{1b}: Bezdiren davranışları dikey muhalefeti negatif etkiler.

H_{1c}: Bezdiren davranışlar dışa aktarılmış muhalefeti negatif etkiler.

H_{1d}: Samimiyetsiz davranışlar yatay muhalefeti negatif etkiler.

H_{1e}: Samimiyetsiz davranışlar dikey muhalefeti negatif etkiler.

H_{1f}: Samimiyetsiz davranışlar dışa aktarılmış muhalefeti negatif etkiler.

H_{1g}: Zorbaca davranışlar yatay muhalefeti negatif etkiler.

H_{1h}: Zorbaca davranışlar dikey muhalefeti negatif etkiler.

H_{1i}: Zorbaca davranışlar dışa aktarılmış muhalefeti negatif etkiler.

3.2. Karanlık Liderlik ile Psikolojik İyi Oluş İlişkisi

Karanlık liderliğin olumsuz etkilerinin düşünüldüğü bir başka kavram, psikolojik iyi oluştur ve bu alandaki araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Tülemes ve Halis (2019) tarafından yapılan çalışma, olumsuz liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluşu etkilediğini ve kadınların bu olumsuz davranışlardan erkeklere göre daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir. Başar ve diğerleri (2016), çalışmalarında, karanlık liderlik davranışlarının izleyiciler üzerinde bıraktığı psikolojik etkileri kaygı, öfke, üzüntü, stres, umutsuzluk, güvensizlik, içe dönüklük, izolasyon, mesleki yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, motivasyon kaybı, korku, dikkat dağınıklığı ve utanç olarak sıralamaktadır. Bu bulguları destekleyen nitelikte Webster ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada toksik liderliğin çalışanlar üzerinde olduğu psikolojik etkilerle benzerlikler görülmektedir. Bu bağlamda, literatür araştırmaları sonucunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Saleh vd., (2018) karanlık liderlik davranışına sahip yöneticilerin çalışanların psikolojik sağlık durumları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğunu ve iş-yaşam çatışmasını artırdığını tespit etmiştir. Mathieu ve diğerleri (2014), liderliğin karanlık tarafının özellikle de psikopatının çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluşları üzerinde etkili olduğunu araştırmalarında ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Karanlık liderlik algısı psikolojik iyi oluşu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2a}: Bezdiren davranışlar psikolojik iyi oluşu negatif etkiler.

H_{2b}: Samimiyetsiz davranışlar psikolojik iyi oluşu negatif etkiler.

H_{2c}: Zorbaca davranışlar psikolojik iyi oluşu negatif etkiler.

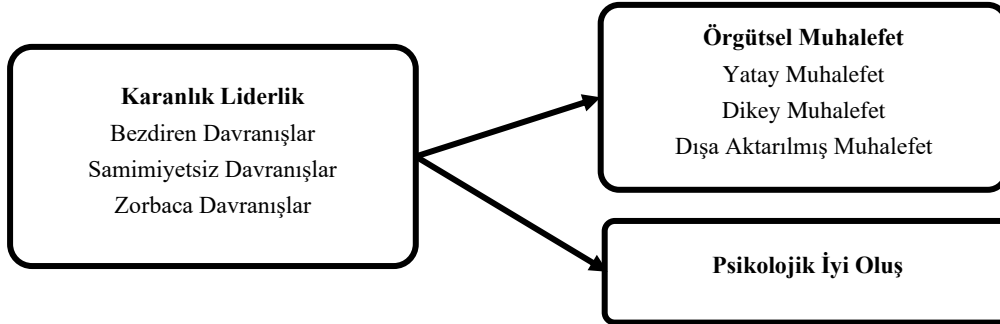
4. METODOLOJİ

4.1. Yöntem

Bu çalışmada, nedensel tarama desenine dayalı nicel veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler, dört bölümden oluşan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik bilgilerini içermekteyken, ikinci bölümü karanlık liderlik algısını ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Üçüncü bölümde

ise örgütsel muhalefeti ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketteki son bölüm ise psikolojik iyi oluş ölçeğine ait ifadeleri içermektedir.

Hazırlanan anket formunda 5'li Likert tipi ölçek esas alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verinin analizinde SPSS 25 ve IBM Amos 24 yazılım paketleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriye yönelik frekans, tanımlayıcı analizler ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Hipotez testleri için de regresyon analizi yapılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.2. Evren ile Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi web sayfası incelenerek akademik ve idari personel sayıları tespit edilmiştir. Üniversitenin akademik personel sayısı 1116, idari personel sayısı ise 562 kişi olmak üzere toplam 1678 kişiden oluşmaktadır. Bilgisayar ortamında kullanılan OpenEpi örneklem hesaplama programı ile $n = [DEFF * Np(1-p)] / [(d2/Z21 - \alpha/2 * (N-1) + p * (1-p)]$ formülasyonu ile %5 standart sapma ve %95 güç aralığında örneklem hesabı yapıldığında 313 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinde akademik ve idari personellerinden kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya katılan personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda 4-20/04/2020 tarihleri arasında yüz yüze ve çevrimiçi anket ile araştırmaya katılan 458 kişi örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen anket ve çevrimiçi formlardan 39 tanesi eksik ya da boş olduğundan veri setine dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 419 anket ve çevrimiçi form araştırmanın verisini oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Karanlık Liderlik: Katılımcıların karanlık liderliğe ilişkin algısının ölçülmesinde Başar (2020) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek toplamda 17 ifade ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek alt boyutları sırasıyla Zorbaca Davranışlar (6 ifade, α : 0,94), Samimiyetsiz Davranışlar (5 ifade, α : 0,86) ve Bezdiren Davranışlar (6 ifade, α : 0,88) şeklindedir.

Örgütsel Muhalefet: Katılımcıların örgütsel muhalefet algıları Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 17 madde ve 3 boyuttan oluşan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek alt boyutları sırasıyla Dikey Muhalefet (6 ifade, α : 0,96), Yatay Muhalefet (6 ifade, α : 0,96) ve Dışa Aktarılmış Muhalefet (5 ifade, α : 0,97) şeklindedir.

Psikolojik İyi Oluş: Katılımcıların psikolojik iyi oluş için Diener (2009) tarafından geliştirilen ve Kılıç (2019) tarafından kullanılan 8 madde ve tek boyuttan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin tamamını oluşturan 8 madde için α değeri 0,84 olarak tespit edilmiştir.

5. BULGULAR

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, akademik unvan ve idari unvan gibi bazı demografik bilgiler Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Kategori	n	%	Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	175	41,8	Eğitim Durumu	Lise	7	1,7
	Erkek	244	58,2		Ön Lisans	14	3,3
Medeni Durum	Evli	276	65,9		Lisans	67	16,0
	Bekar	143	34,1		Yük. Lisans	101	24,1
					Doktora	230	54,9
Yaş	18-25	31	7,4		1 yıldan az	35	8,4

	26-33	73	17,4	Hizmet Süresi	1-5 yıl	65	15,5
	34-41	147	35,1		6-11 yıl	87	20,8
	42-49	97	23,2		12-17 yıl	109	26,0
	50 ve üzeri	71	16,9		18 yıl ve üstü	123	29,4
Akademik Unvan	Profesör	46	13,0	İdari Unvan	Daire Başkanı	4	2,7
	Doçent	52	14,6		Sekreter	9	6,2
	Dr. Öğr. Üyesi	85	23,9		Şube Müdürü	8	5,5
	Öğretim Grv.	74	20,8		Tekni/ker/syen	9	6,2
	Araştırma Grv.	98	27,6		Memur	92	63,0
					Sürekli İşçi	24	16,4

5.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerinin boyut geçerliliği için açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Karanlık liderlik ölçeğinin KMO ve Barlett's değeri 0.954, ölçeğin açıklanma varyansı %76' olup orijinalinde olduğu gibi 3 boyutlu bir yapı oluşturduğu ve faktör yüklerinin ,575 ile ,838 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Örgütsel muhalefet ölçeğinin KMO ve Barlett's değeri 0.769, ölçeğin açıklanma varyansı %63' olup orijinalinde olduğu gibi 3 boyutlu bir yapı oluşturduğu dikey muhalefet boyutunun 1. ifadesinin faktör yükü düşük olduğundan çıkarılmış geriye kalan faktör yüklerinin ,628 ile ,884 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin KMO ve Barlett's değeri 0.870, ölçeğin açıklanma varyansı %57' olup orijinalinde olduğu gibi 1 boyutlu bir yapı oluşturduğu ve faktör yüklerinin ,671 ile ,818 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçüm araçlarının KMO ve Bartlett, açıklanan varyans, faktör yüklerinin kabul edilebilir değerler aldıkları görülmüştür (Sipahi vd., 2008).

5.2. Ölçüm Modeli

Hipotez testinden önce Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen analiz süreci araştırma verisine uygulanmıştır. Bu amaçla, yapısal eşitlik modelleme yaklaşımına dayalı olarak AMOS yazılımının maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından açıklandığı gibi, oluşturulan yapısal modelin analizinden önce, ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli değerleri sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Modelin önerdiği modifikasyonlar sonucunda dışa aktarılmış muhalefetin 4. ve 5. ifadeleri çıkarılmıştır. Bu kapsamda tekrar test edilen ölçüm modeli sonucunda kabul edilebilir bir uyum indekslerinin elde edildiği görülmektedir: RMSEA = 0,057, GFI = 0,836, NFI = 0,895, AGFI = 0,811, CFI = 0,936, TLI=0,930 (CMIN/DF) $\chi^2/df = 2,354$ bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliği konusunda literatürde kabul edilen sınırlar içindedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

5.3. Yakınsak ve İraksak Değerleri

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ölçüm modeline uygulandıktan sonra, ölçeklerin tutarlılık ve ayırt edici geçerlilik açısından incelenmiştir. Ölçeğin tutarlı geçerliliğini doğrulamak için, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması ve faktör bileşik güvenilirliğinin (CR) 0,60 veya daha büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ek olarak, madde yapılarından elde edilen ortalama varyansın (AVE), açıklanamayan varyansın (AVE>0,50) büyük olması öngörülmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Tablo 2'de ölçeklere yönelik uyum geçerliliği test sonuçları sunulmuştur. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeklerin ölçme modelinde sağlam bir uyum geçerliliği sunduğunu göstermektedir. Ek olarak, ölçeklerin α değerlerinin 0,70'ten büyük olması da geçerliliği desteklemektedir. Tablo 2'de sunulan faktör yükleri, standardize regresyon katsayılarıdır.

Tablo 2. DFA Faktör Yükleri ile Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği

Değişkenler	Maddeler	Faktör Yükleri	Alpha	CR	AVE
Bezdiren Davranışlar	B1	,790	,92	,92	,65
	B2	,721			
	B3	,744			
	B4	,875			
	B5	,855			
	B6	,844			
Samimiyetsiz Davranışlar	S1	,894	,92	,91	,67
	S2	,886			
	S3	,863			
	S4	,816			
	S5	,610			
	Z1	,843			
	Z2	,860			

Zorbaca Davranışlar	Z3	,867	,95	,95	,77
	Z4	,931			
	Z5	,894			
	Z6	,879			
Yatay Muhalefet	Ym1	,981	,93	,91	,60
	Ym2	,567			
	Ym3	,951			
	Ym4	,546			
	Ym5	,916			
	Ym6	,547			
Dikey Muhalefet	Dm2	,578	,80	,85	,65
	Dm3	,658			
	Dm4	,755			
	Dm5	,857			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Dm6	,732	,78	,83	,51
	Dam1	,870			
	Dam2	,928			
Psikolojik iyi oluş	Dam3	,583	,89	,89	,50
	Pio1	,762			
	Pio2	,708			
	Pio3	,676			
	Pio4	,652			
	Pio5	,636			
	Pio6	,730			
	Pio7	,768			
Pio8	,714				

5.4. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test etmek için regresyon analizleri uygulanmış, bulgular Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3. Karanlık Liderlik Davranışlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi

	Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	F	R2
Model 1	Sabit	2,507	17,673	,000	8,192	,056
	Bezdiren Davranışlar	,309	3,858	,000		
	Samimiyetsiz Davranışlar	-,055	-,595	,552		
	Zorbaca Davranışlar	-,044	-,476	,654		
Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet						
	Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	F	R2
Model 2	Sabit	3,689	30,281	,000	3,167	,022
	Bezdiren Davranışlar	,23	,341	,734		
	Samimiyetsiz Davranışlar	,34	,429	,668		
	Zorbaca Davranışlar	-,175	-2,211	,028		
Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet						
	Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	F	R2
Model 3	Sabit	3,328	21,569	,000	2,365	,017
	Bezdiren Davranışlar	,015	,167	,868		
	Samimiyetsiz Davranışlar	,137	1,373	,170		
	Zorbaca Davranışlar	-,239	-2,383	,018		
Bağımlı Değişken: Dışa Aktarılmış Muhalefet						

Tablo 3'te sunulan regresyon analizleri, karanlık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet türlerine olan etkisini incelemektedir. Üç farklı modelde farklı türde örgütsel muhalefet bağımlı değişken olarak kullanılmıştır: Yatay Muhalefet, Dikey Muhalefet ve Dışa Aktarılmış Muhalefet. Her modelde bağımsız değişkenler Bezdiren Davranışlar, Samimiyetsiz Davranışlar ve Zorbaca Davranışlar olarak belirlenmiştir.

Karanlık liderliğin bezdiren davranışlar alt boyutunun örgütsel muhalefetin yatay muhalefet alt boyutu üzerindeki değişimin %5,6'sını açıklamaktadır ($R^2=,056$). ANOVA testi sonucuna göre kurulan model anlamlıdır ($F=8,192$). β katsayısı değerine bakıldığında bağımsız değişken olan bezdiren davranışların yatay muhalefete ($\beta =,309$, $p=0,000<0,05$) pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Samimiyetsiz ($\beta =-,055$, $p=0,552>0,05$) ve zorbaca davranışlar boyutlarının muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet ($\beta =-,44$, $p=0,654>0,05$) ile anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın H1a, H1d ve H1g hipotezleri reddedilmiştir.

Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar alt boyutunun *dikey muhalefet* üzerindeki değişimin %2,2'sini açıklamaktadır ($R^2=,022$). Anova testi sonucuna göre kurulan model anlamlıdır ($F=3,167$). β testi sonucuna göre zorbaca davranışların dikey muhalefet ile ($\beta =-,175, p=0,000<0,05$) negatif yönde ve anlamlı etkiye sahip iken; bezdiren davranışlar ($\beta =-,023, p=0,734>0,05$) ile samimiyetsiz davranışların ($\beta =,034, p=0,668>0,05$) anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın H1g hipotezi kabul, H1b ve H1e hipotezleri ise reddedilmiştir.

Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar alt boyutunun *dışa aktarılmış muhalefet* üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %1,7'sini açıklamaktadır ($R^2=,017$). Anova testi sonucuna göre kurulan model anlamlıdır ($F=2,365$). β testi sonucuna göre; zorbaca davranışların dışa aktarılmış muhalefet ($\beta =-,191, p=0,023>0,05$) üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahiptir. Bezdiren davranışlar ($\beta =,015, p=0,868>0,05$) ile samimiyetsiz davranışların ($\beta =,137, p=0,170>0,05$) anlamlı dışa aktarılmış muhalefet üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda H1h kabul, H1c ve H1f hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. Karanlık Liderlik Davranışlarının Psikolojik İyi Oluş Etkisi

	Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	F	R2
Model 3	Sabit	4,297	45,339	,000	11,568	0,077
	Bezdiren Davranışlar	-,008	-,147	,883		
	Samimiyetsiz Davranışlar	-,016	-,255	,799		
	Zorbaca Davranışlar	-,180	-2,915	,004		
<i>Bağımlı Değişken: Psikolojik İyi Oluş</i>						

Tablo 4'te sunulan regresyon analizi, karanlık liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini incelemektedir. Modelde bağımsız değişkenler Bezdiren Davranışlar, Samimiyetsiz Davranışlar ve Zorbaca Davranışlar olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken ise Psikolojik İyi Oluştur. Analize göre; zorbaca davranışlar psikolojik iyi oluşun üzerindeki değişimin %7,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,077$). Anova testi sonucuna göre kurulan model anlamlıdır ($F=11,568$). β kat sayısına göre bağımsız değişken olan zorbaca davranışların psikolojik iyi oluşu ($\beta =-,180, p=0,000<0,05$) negatif yönde ve anlamlı etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın H2c hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan bezdiren davranışlar ($\beta =,008, p=0,883>0,05$) ile samimiyetsiz davranışlar ($\beta =-,016, p=0,799>0,05$) alt boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın H2a ve H2b hipotezleri red, H2c hipotezi ise kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik olgusu, genellikle araştırmalarda olumlu yönleriyle incelenmiş ve ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, liderlerin genellikle son derece yetenekli ve etkileyici kişiler olarak algılandığını göstermektedir. Ancak son zamanlarda, liderliğin olumsuz yönlerine de odaklanan araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Bu araştırmalar, liderlerin çevrelerindeki bireyler, kurumlar ve takipçiler için potansiyel tehlikeler içerebileceğini işaret etmektedir. Gerçekten de iş ve sosyal yaşamda bu tür olumsuz lider figürleriyle sıkça karşılaşılmaktadır. Ancak, bu tür davranışları sergileyen liderlerin tam olarak hangi liderlik tipolojisine sahip olduklarının belirlenmesinde güçlükler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, liderliğin istenmeyen sonuçlar doğurabilecek karanlık bir yönü olduğu iddia edilebilir. Karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların veya takipçilerin, sosyolojik ihtiyaçları olan ait olma, değer görme ve kendini gerçekleştirme gibi unsurların karşılanamadığı öne sürülebilir. Liderliğin olumsuz yönlerinin veya davranışlarının bireyler, gruplar, ekipler ve sonuç olarak örgüt için olumsuz etkilere yol açabileceği belirtilse de bu konuda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Einarsen vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013). Bu kapsamda, son yıllarda yerli ve yabancı literatürde önem kazanan örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş kavramlarının liderliğin karanlık yönü ile ilişkisi bu araştırmanın temel odağıdır. Örgütsel muhalefet kavramı, başlangıçta olumsuz bir örgütsel davranış hissi uyandırabilir ancak aslında olumlu bir anlam içermektedir. Muhalefet olgusu, çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade etme yeteneğinden, örgüt içindeki demokrasi veya adalet algısına kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu kavram, problem çözebilen ve değişimi uygulayabilen yöneticilere, çalışanların karşıt görüşlerini ifade edebilme yeteneğini artırarak psikolojik iyi oluşlarını güçlendiren temel bir örgütsel davranış konusu olarak öne çıkmaktadır (Acaray, 2018, s. 185). Araştırmada, çalışanların kendilerini ifade edememeleri ve olumsuz lider davranışlarına maruz kalmaları durumunda nasıl etkilenebilecekleri konusunda hipotezler geliştirilmiş ve nicel analiz yapılmıştır.

Araştırmada bezdiren davranışların; dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, yatay muhalefeti ise pozitif yönde anlamlı etkilediği, tespit edilmiştir. Literatüre göre olumsuz liderlik davranışlarının yatay muhalefeti negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak bu çalışmada çalışanların liderin bezdirici davranışları artıkça çalışanların yatay muhalefet davranışlarının da arttığı görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusunun Naktiyok vd., (2019) tarafından araştırma sonuçları örtüşmektedir. Nitekim, liderin çalışanları küçümsemesi, iş yükünü artırması, yapılan işleri zor beğenmesi, devamlı hata ve açık bulma çabası gibi olumsuz davranışlarla karakteriz edilen bezdirici davranışların (Başar, 2020) artması çalışanları yatay muhalefet biçimine sevk etmesi beklenen bir sonuçtur. Bu tür bezdirici davranışların artması halinde baskılanan çalışanlar, muhalif

görüşlerini örgütsel gücü elinde bulunduran kişiler yerine, örgüt içindeki çalışma arkadaşlarıyla paylaşma eğilimine gitmektedirler. Analizlerde karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunun dikey ve dışa aktarılmış muhalefeti negatif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür. Elde edilen bulgular Özdemir ve Atan (2018), Sadykova ve Tutar (2014) ile Taçyıldız'ın (2020) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Buna göre liderin, çalışanları hedef alarak onlara zarar veren, aşağılayan, gururlarını inciten ve özgüvenlerini zedeleyen eylemler ile onları baskı altına almayı amaçlayan, tehditkâr, kaba, göz korkutucu ve ezici yaklaşımlarını içeren zorbaca davranışların (Başar vd., 2016) artması çalışanların muhaliflik eğilimlerini azaltmaktadır. Bu durumda fikir ve düşüncelerini üstleri/amirleri ile paylaşmayan çalışanların psikolojik açıdan rahatlamak için çalışma arkadaşlarıyla ya da örgüt dışındaki sosyal çevresiyle paylaşmada bulunmayı tercih ettikleri söylenebilir. Genel olarak sonuçlar, karanlık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerinin türüne göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bezdiren ve zorbaca davranışların belirli muhalefet türleri üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır. Bu sonuçlar, lider ya da yöneticilerin astların fikir ve düşüncelerini getirmelerine olanak sağlamları, onları tahkir eden, küçük düşüren ve kendilerini kötü hissettirecek davranışlardan kaçınmalarını gerektirmektedir. Karanlık liderlik davranışlarının minimize edilmesi için müdahale programları geliştirilebilir ve bu programların etkileri değerlendirilebilir. Bu, liderlerin eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğini ölçmeye yardımcı olabilir.

Karanlık liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluşa etkisi araştırmanın ikinci sorunsalı kapsamında incelemiştir. Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar alt boyutunun psikolojik iyi oluşu negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, bezdiren davranışlar ile samimiyetsiz davranışlar boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, özellikle zorbaca davranışların çalışanların psikolojik iyi oluşunu önemli ölçüde düşürdüğünü, bezdiren ve samimiyetsiz davranışların ise bu bağlamda anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Zorbaca liderlik davranışlarının minimize edilmesinin çalışanların psikolojik sağlığını iyileştirmek açısından önemli olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusunun Tülemes ve Halis (2019), Başar ve diğ. (2016) ile Webster vd., (2014) gibi literatürde benzer konuları ele alan çalışmalarla uyumluluk göstermektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kültürel bağlam, karanlık liderlik ve muhalefet davranışlarını etkileyebilir. Farklı kültürel bağlamlarda elde edilecek sonuçlar farklılık gösterebilir. Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, ölçüm araçlarındaki ifadeleri dürüst ve doğru bir şekilde yanıtladığı kabul edilmiştir. Ancak ifadeler, katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasıyla sınırlıdır. Ayrıca, örneklemin sadece bir devlet üniversitesinden oluşması ve verilerin farklı vakıf üniversiteleri, kamu ve özel kuruluşlara göre farklılık gösterebilmesi nedeniyle sınırlılık arz etmektedir. Bazı akademisyen ve idari personel, meşguliyetleri nedeniyle anketlere katılmayı reddetmiştir. Verilerin belirli bir zamanda toplanması da bir başka sınırlılıktır. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan yalnızca belirli bir zaman dilimindeki veriler toplanmıştır. Bu, davranışların ve etkilerinin zaman içindeki değişimini anlamayı kısıtlayabilir. Son olarak, araştırmanın konusu itibarıyla, yapılan çalışmaların sayısının az olması da bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Gelecekteki çalışmalar, karanlık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için uzunlamasına (longitudinal) araştırmalar yapılabilir. Bu, zaman içindeki değişimleri ve nedensel ilişkileri daha iyi anlamayı sağlayabilir. Araştırma, farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda tekrarlanarak bulguların genellenebilirliği ve geçerliliği artırılabilir. Bu, liderlik davranışlarının ve çalışan tepkilerinin kültürel ve sektörel farklarını anlamaya yardımcı olabilir. Karanlık liderlik davranışlarının etkilerini daha kesin bir şekilde belirlemek için deneysel veya yarı-deneysel tasarımlar kullanılabilir. Bu, manipülasyon ve kontrol gruplarının kullanımıyla daha kesin sonuçlar elde etmeyi sağlar. Karanlık liderlik davranışlarının etkilerini daha iyi anlayabilmek için, örgüt kültürü, iş yükü, bireysel stres seviyeleri gibi diğer potansiyel aracı ve düzenleyici değişkenler de araştırmaya dahil edilebilir. Araştırmanın sonuçları, karanlık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini anlamada önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak, yukarıda belirtilen sınırlılıkları ve gelecekteki araştırma önerilerini göz önünde bulundurarak, bu alandaki bilgi birikimi daha da genişletilebilir ve derinleştirilebilir. Bu tür araştırmalar, örgütlerde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için değerli bilgiler sunacaktır.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions: This research focuses on the problematic of how employees may be affected if they are unable to express themselves and are confronted with negative leader behaviors.

Literature Review: The exploration of leadership within research has predominantly focused on its favorable attributes, often portraying leaders as exceptionally skilled and influential figures. However, recent scholarly investigations have begun to delve into the negative facets of leadership. Such inquiries shed light on the potential hazards that leaders may present to their surroundings, organizations, and followers. Indeed, instances of negative leadership figures are frequently encountered in both professional and social spheres. Nonetheless, it may remain unclear to which specific leadership typology these individuals precisely belong. Hence, it can be contended that

leadership possesses a dark dimension capable of yielding undesirable outcomes for employees and followers alike. It is plausible to suggest that individuals subjected to behaviors characteristic of dark leadership may find their social needs, such as belongingness, recognition, and self-actualization, unfulfilled. Despite assertions that the adverse aspects or conduct of leadership can lead to detrimental consequences for individuals, groups, teams, and ultimately organizations, there exists a paucity of research in this domain (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013).

Building upon this premise, the present study endeavors to investigate the interplay between two concepts recently garnering attention in both domestic and international literature: organizational dissent and psychological well-being, within the context of dark leadership. While the notion of organizational dissent may initially invoke sentiments of negative organizational behavior, it inherently carries a positive implication. Dissent encompasses a broad spectrum of factors, ranging from employees' capacity to voice their opinions within an organization to perceptions of democratic principles or justice within the organizational framework, consequently fostering heightened motivation. This concept emerges as a pivotal issue within organizational behavior, nurturing the psychological well-being of employees empowered to express dissenting perspectives, thereby fostering problem-solving capabilities and facilitating managerial efforts towards effecting change (Acaray, 2018, p. 185). In fact, hypotheses were formulated and quantitative analyses were conducted in this study to elucidate the potential impact on employees when they encounter barriers to self-expression and are subjected to negative leadership behaviors.

Method: Within the framework of this study, a quantitative research approach employing a causal survey design was employed for data analysis. The survey method was utilized as the primary means of data collection. The designed survey instrument encompasses four distinct sections. The initial segment of the survey instrument focuses on capturing demographic details of the participants, while the subsequent section is dedicated to probing perceptions regarding dark leadership. The third section comprises inquiries pertaining to the organizational dissent scale, and finally, the fourth section presents statements concerning psychological well-being. A 5-point Likert scale was utilized in the survey instrument. Data analysis in this study was conducted employing SPSS 25 and IBM Amos 24 software packages. Various analytical techniques such as frequency analysis, descriptive statistics, comparative analyses, as well as exploratory and confirmatory factor analyses, were applied to the acquired data. Additionally, regression analysis was performed to test hypotheses. The primary population under investigation comprises academic and administrative personnel within a state university setting. The sample size consisted of 419 individuals selected through a simple random sampling method for inclusion in the study.

Conclusion: In the study, the relationship between the sub-dimensions of the dark leadership scale—namely, demoralizing behaviors, insincere behaviors, and tyrannical behaviors—and the sub-dimensions of organizational dissent was examined individually. Regression analysis results indicated that demoralizing behaviors had a significantly positive impact on horizontal dissent, while they did not exhibit a significant effect on vertical dissent and expressed dissent. Typically, negative leadership behaviors are anticipated to negatively influence horizontal dissent. However, this study observed an increase in employees' horizontal dissent behaviors as they perceived their leader's demoralizing behaviors more. Conversely, it was concluded that tyrannical behaviors had a negative impact on both vertical and expressed dissent. Hence, it can be inferred that negative tyrannical behaviors of leaders diminish employees' inclination to dissent. When employees fail to receive a response from upper management within the organization, they may opt to share their constructive thoughts and ideas with external networks. In this regard, the findings are in line with the studies conducted by Özdemir & Atan (2018), Sadykova & Tutar (2014), and Taçyıldız (2020).

Regarding the second aspect of the research, regression analyses were conducted to assess the influence of dark leadership style on psychological well-being. The results revealed that the sub-dimension of tyrannical behavior within dark leadership significantly and adversely impacted psychological well-being. Conversely, it was found that demoralizing behaviors and insincere behaviors dimensions did not exert a significant effect on psychological well-being. The mean score of employees' psychological responses to their perceptions of negative leader behaviors was computed as ($X=3.84$). Based on this average score, it can be inferred that employees tend to lean towards the “agree” end concerning the psychological impact of negative leader behaviors. These research findings align with those reported by Tülemmez & Halis (2019), Başar et al. (2016), and Webster et al. (2014) in the existing literature.

KAYNAKÇA

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.

Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *BMIJ*, 6(3), 171-189.

- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Alga, E., & Eroğlu, İ. G., (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (24), 129-157.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin alguları ile örgütsel mutluluk alguları arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations, *Human Relations*, 47, 755-778.
- Başar, U., & Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 121-153.
- Başar, U., Sığırı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. doi: 10.18394/iid.61037
- Başar, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), 70-103.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- De Villiers, R. (2014). Book essay on “the dark side of transformational leadership: A critical perspective”, *Journal of Business Research*, 67(12), 2512-2514.
- Diener, E. (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener (Vol. 37, pp. 11-58)*. New York: Springer.
- Einarsen, S. Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 398-414.
- Ertuğrul, E. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin teknoloji liderlik düzeyi ile yönetici etkililiği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi.
- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek, *Türk İdare Dergisi*, 459, 1-12.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power, *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice, *Communication Research Reports*, 25(4), 255- 265.
- Görgülü, D. (2013). *Bilgi toplumuna geçiş sürecinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Konya ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism, *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178. doi:10.1080/14697010902879111
- Inandi, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A., & Kiliç, S. (2020). The relationship of school administrators' leadership styles with organizational dissent and resistance to change according to perceptions of teachers. *Online Submission*, 12(5), 287-302.
- Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi*, Gazi Kitabevi.
- Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik davranışlarının iş gören performansı ile iş tatminine etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326.

- Karakaplan Özer, E. (2020). *Etik dışı liderlik*. Berat Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 55-78), Nobel Yayınları.
- Kassing, J. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent, *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale, *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kesken J. A., & Ayyıldız Ünnü N. (2011). *Öteki liderlik*, Gazi Kitabevi.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Khoo, H.S., & Burch, G.S. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86-97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi.
- Kılınç., E. (2020). *Yıkıcı liderlik*. B. Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı içinde (s. 33-54), Nobel Yayınları.
- Korkmazer, F. (2020). *Duygusal bağımlı liderlik*. B. Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı içinde (s. 97-117), Nobel Yayınları.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Naktiyok, S., Zengin, Y., & Yıldırım, S. K. (2019). Yöneticilerin karanlık kişiliklerinin işe adanmışlık ve örgütsel muhalefete etkisi: Bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2474-2491.
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, B., & Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir yapısal eşitlik modeli, *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2), 275-298.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi.
- Öztürk, A. (2013). *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri ile tinsellik, iyimserlik, kaygı ve olumsuz duygu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). Leadership styles: Relationship with organizational dissent and conflict management mediation analysis via Cb-Sem approach. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(11), 1-12.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A., & Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: Implications for project success of Bahrain companies. *Marketing*, 3(3), 32-39.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- 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.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Cinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Soran, S. (2020). *Paranoyak liderlik*. B. Çicek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü*, (1. Baskı içinde (s. 158- 171), Nobel Yayınları.
- Söylemez, M. (2020). *Kibirli (hubristik) liderlik*, B. Çicek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü*, (1. Baskı içinde (s. 141-157), Nobel Yayınları.
- Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi.
- Tay, L., Kuykendall, L., & Diener, E. (2013). *Life satisfaction and happiness -the bright side of quality of life*, In W. Glatzer (Ed.), *Global handbook of well-being and quality of life*, New York: Springer.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Toytok, E. H., & Uçar, A., (2018). The effect of administrators behaviors that involves favoritism on organizational opposition, *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 68-77.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tülemez, S., & Halis, M. (2019). Liderliğin karanlık yüzü ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (4), 957-980.
- Türk Dil Kurumu (2019). <https://sozluk.gov.tr/> <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/youth-0/index.html>
- Türkmenoğlu, M. (2020). *Karanlık lider özellikleri kavşağı: despotik liderlik*. B. Çicek (Ed.), *Liderliğin Karanlık Yönü*, (1. Baskı içinde (s. 172-187), Nobel Yayınları.
- Uğurlu, F. (2020). *Liderin karanlık yüzü: Makyavelist lider*, B. Çicek. (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü*, (1. Baskı içinde (s. 188-207), Nobel Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership, *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace, *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*, Westport, VA: Quorum Books.
- Yağcınsöy, A., & Işıık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yammamarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-55.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, 173-193. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/382832>
- Yurt, İ. (2021). *Çalışanın sahip olduğu pozitif psikolojik sermayenin hizmet inovasyonu performansına ve örgütsel muhalefete etkisi: Turizm alanında bir uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karabük Üniversitesi.