



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Hazırlayan

Emre ZENGİNOĞLU

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ömür ÇOBAN

KARAMAN – 2021



## ENSTİTÜ TEZ ONAY FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	08.02.2021
Revizyon No	02
Sayfa No	1/1

### ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 23.06/2021

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 27/05/2021 tarih ve 20/395 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.



Mühür

Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

## ÖN SÖZ

“Geleceğin güvencesi sağlam temellere dayalı bir eğitime, eğitim ise öğretmene dayalıdır. “ Mustafa Kemal ATATÜRK

Ülkelerin kalkınması, ilerlemesi ve diğer ülkeler içerisinde söz sahibi olabilmesinde şüphesiz ki eğitimin önemi çok büyüktür. İyi bir gelecek temelleri sağlam atılmış bir eğitim ile şekillenecektir. Eğitimin ise temel paydaşlarından biri öğretmendir. Öğretmenlerin duygusal açıdan pozitif tutum içerisinde olmaları sadece kendilerini değil okul iklimini, öğrencileri ve dolayısıyla eğitimi etkileyecektir. Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sermayeleri göz önünde bulundurulması gereken önemli bir etkidir. Nitekim öğretmenlerin psikolojik sermayelerine etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler öğretmenlerin çalıştıkları kurum dışından kaynaklanabileceği gibi kurumun iç dinamiklerinden ve örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile örgüt içerisinde sergilediği davranışlar da yine öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumda kendilerini iyi hissetmelerini ve kuruma bağlılıklarını artırmak ise okul müdürlerinin sorumlulukları arasındadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarından kaçınmaları öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını artıracak ve aidiyet duygularını geliştirecektir. Bu çalışma da, öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını görmeyi, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini ve bu iki kavram arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın birinci bölümünde problem durumuna, sayıtlara, sınırlıklara ve araştırmada kullanılan kavramlara yönelik tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise

kavramsal çerçeve ile birlikte konu ile ilgili yapılmış mevcut çalışmalar bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışmanın yöntemine yönelik bilgiler bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışma kapsamında elde edilen veriler ile bu verilere ait bulgulara yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise araştırma bulguları ile bulgulara yönelik tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden bugünlere kadar yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ömür ÇOBAN'a; ders almaktan onur duyduğum Prof. Dr. Hüseyin IZGAR'a, Doç. Dr. Enes GÖK'e, Doç. Dr. Nedim ÖZDEMİR'e, Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU'na; tez savunma aşamasında sunduğu katkılardan dolayı Doç. Dr. Fuad BAKİOĞLU'na; tez savunma sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve kendisini tanımaktan onur duyduğum Dr. Öğr. Üyesi Safiye Çiğdem GÖREN'e ve yine tez hazırlama sürecinde destek veren Arş. Gör. Dr. Feyza GÜN'e; tez hazırlama sürecinde tezimin her aşamasında yanımda olan ve beni motive eden değerli dostum Mahmut Sami UZUN'a; süreçte yardımcı olan arkadaşlarıma ve çalışmaya katılan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca gerek maddi gerekse manevi desteklerini esirgemeyen, her durumda yanımda bulunan ve varlıklarıyla bana güç veren anneme, babama, ablam ve değerli ailesine sevgilerimi sunarım. Süreç boyunca tüm sıkıntılı anlarımda yanımda olan, sabrı ve anlayışı ile en zor engelleri aşabildiğim kıymetli eşim Kamile ZENGİNOĞLU'na özel olarak teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın alana katkı sağlaması ve sonraki çalışmalara öncülük etmesini temenni ediyorum.

Emre ZENGİNOĞLU

Haziran 2021

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırma evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Karaman ilinde görev yapan 3114 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için ,95 güvenirlik ve ,05 sapma değerine göre kurum türü bazında tabakalı örneklem yönetimi kullanılarak, 342 öğretmen çalışma örnekleme olarak belirlenmiştir ve veri toplama sürecinde 365 öğretmene ulaşılmıştır. Bu çalışmada, Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) ve Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ) kullanılmıştır. Uygulanan bu ölçeklere, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgiler formu eklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım sağladığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Yaş, mesleki kıdem, mevcut okuldaki görev süresi ile kurum türü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı ise tek tönü varyans analizi (One-way ANOVA) testi ile incelenmiştir. Toksik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin kadın öğretmenlere kıyasla yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre gerçekleşen anlamlı farklılıklar incelendiğinde ise, 41 ve üzeri yaştaki

öğretmenlerin toksik liderlik algılarının daha düşük yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine mesleki kıdem değişkenine göre 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının daha az mesleki kıdem süresi bulunan öğretmenlerinkine göre yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanında toksik liderlik ve psikolojik sermaye arasında düşük seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak, toksik liderliğin öğretmenlerin psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin eğitim ortamlarında toksik liderlikten kaçınmaları ve öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artırılması önem arz etmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, toksik liderlik, okul yöneticisi, psikolojik sermaye.

## **RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND TEACHERS' PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the relationship between school principals' toxic leadership behaviors and teachers' psychological capital, according to the perceptions of teachers working in primary schools, secondary schools and high schools. This research is a descriptive study in relational survey model. The population of the research consists of 3114 teachers working in Karaman in the 2020-2021 academic year. In order to collect the data, 342 teachers were determined as the study sample, using a stratified sampling method based on institution type according to ,95 reliability and ,05 deviation value and 365 teachers were joined the study. In this study, Toxic Leadership Scale (TLS) and Psychological Capital Scale (PSS) were used. A personal information form was added in order to determine the demographic characteristics of the teachers participating in the study. As a result of the analysis, it was determined that the data provided a normal distribution. In this context, whether there is a statistically significant difference in terms of gender, marital status and educational status was examined with the independent sample t-test. One way ANOVA test was used to determine whether there was a statistically significant difference in terms of age, Professional seniority, tenure at the current school and the type of institution. Pearson correlation analysis was used to determine the relationship between toxic leadership and psychological capital. Finally, multiple regression analysis was conducted to see whether the toxic leadership behaviors of school principals were the significant predictor of teachers' psychological capital levels. According to the results, the psychological capital levels of male teachers are higher than female teachers'. Additionally, toxic leadership perceptions of the teachers aged 41 and

over are higher than the perceptions of the teachers in other age groups. Furthermore toxic leadership perceptions of teachers with professional seniority of 16 years or more were higher than those with less professional seniority. In addition, results indicated that there is a low and negative significant relationship between toxic leadership and psychological capital. Moreover, as a result of regression analysis, toxic leadership was the significant predictor of teachers' psychological capital and its sub-dimensions. According to the findings, it is important for school principals to avoid toxic leadership behaviors in educational environments and to increase teachers' psychological capital.

**Keywords:** Leadership, toxic leadership, school principals, psychological capital



## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
TABLolar .....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi .....	8
1.3. Problem Cümlesi.....	9
1.4. Alt Problemler.....	9
1.5. Sayıtlar.....	10
1.6. Sınırlılıklar .....	11
1.7. Tanımlar.....	11
İKİNCİ BÖLÜM .....	12
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	12

2.1.	Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları .....	12
2.1.1.	Özellikler Yaklaşımı .....	18
2.1.2.	Davranışsal Yaklaşımlar .....	20
2.1.2.1.	Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	22
2.1.2.2.	Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	24
2.1.2.3.	Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli .....	25
2.1.2.4.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid).....	27
2.1.3.	Durumsallık (Koşullu Bağımlılık) Yaklaşımları.....	28
2.1.3.1.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	29
2.1.3.2.	House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	31
2.1.3.3.	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	32
2.1.3.4.	Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli .....	34
2.1.3.5.	Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli .....	36
2.1.4.	Modern Liderlik Yaklaşımları.....	37
2.1.4.1.	Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership).....	38
2.1.4.2.	Toksik Liderlik ( Toxic Leadership) .....	42
2.1.4.2.1.	Toksik Liderlik Alt Boyutları .....	46
2.1.4.2.2.	Toksik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar .....	48
2.1.4.2.2.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	49
2.1.4.2.2.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	51
2.2.	Psikolojik Sermaye .....	53
2.2.1.	Pozitif Psikoloji ve Tarihsel Gelişimi .....	53
2.2.2.	Psikolojik Sermaye Kavramı.....	56

2.2.2.1. Psikolojik Sermaye Alt Boyutları.....	59
2.2.2.2. Psikolojik Sermaye Üzerinde Yapılan Araştırmalar .....	62
2.2.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	63
2.2.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	67
3. YÖNTEM.....	67
3.1. Araştırmanın Modeli.....	67
3.2. Evren ve Örneklem .....	67
3.3. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması ve Uygulanışı .....	69
3.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması .....	70
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	75
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	77
4. BULGULAR.....	77
4.1. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	77
4.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	87
4.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	96
4.4. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İstatistiksel Olarak Anlamli Bir Yordayıcısı Olup Olmadığının Belirlenmesi .....	100
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	103
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....	103

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	103
5.2. Öneriler .....	127
5.2.1.Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	127
5.2.2.Uygulamaya Dönük Öneriler .....	128
KAYNAKÇA .....	131
EKLER.....	156
EK 1. ARAŞTIRMA İZİNİ.....	156
EK 2. TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ .....	157
EK 3. PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ .....	158
EK 4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	159
EK 5. NORMALLİK DAĞILIMLARI .....	163

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3. 1 Evren ve Örneklem Sayılarının Dağılımı .....	68
Çizelge 3. 2 Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler .....	68
Çizelge 3. 3 Örneklem Ulaşma Durumuna İlişkin Bilgiler .....	70
Çizelge 4. 1 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	77
Çizelge 4. 2 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	79
Çizelge 4. 3 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	80
Çizelge 4. 4 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları .....	81
Çizelge 4. 5 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	82
Çizelge 4. 6 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Mevcut Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	84
Çizelge 4. 7 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	85
Çizelge 4. 8 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Algılarının Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Çizelge 4. 9 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri .....	87

Çizelge 4. 10 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	89
Çizelge 4. 11 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	90
Çizelge 4. 12 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	91
Çizelge 4. 13 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	92
Çizelge 4. 14 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Mevcut Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	93
Çizelge 4. 15 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	94
Çizelge 4. 16 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	95
Çizelge 4. 17 Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki (n=365) .....	97
Çizelge 4. 18 Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu.....	101

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<i>Şekil 1.</i> Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarına Göre Liderlik Tarzları .....	24
<i>Şekil 2.</i> Psikolojik Sermaye Ölçeği için DFA Sonucu Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (n=365) .....	72
<i>Şekil 3.</i> Toksik Liderlik Ölçeği için DFA Sonucu Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (n=365) .....	74

**TABLÖLAR**

Tablo 1: Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımların karşılaştırılması .....	21
Tablo 2: Linkert' in Sistem 1- Sistem 4 Modeli .....	26
Tablo 3: Hersey ve Blanchard'a göre liderlik tarzları.....	33
Tablo 4: Dönüşümcü liderlik boyutları ve liderden beklenen davranışlar .....	41



**SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>TLÖ</b>	: Toksik Liderlik Ölçeği
<b>PSÖ</b>	: Psikolojik Sermaye Ölçeği
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b><math>\beta</math></b>	: Beta Katsayısı
<b>N</b>	: Evren Sayısı
<b>n</b>	: Örneklem Sayısı
<b><math>r</math></b>	: Korelasyon Katsayısı
<b><math>\bar{X}</math></b>	: Ortalama
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b><math>p</math></b>	: Anlamlılık

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumuna, araştırmanın önemine, problem cümlesi ile çalışmayı şekillendiren alt problemlere, sayılılara ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

#### 1.1.Problem Durumu

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve sahip olunan imkânların artması sayesinde bilgiye ulaşmak daha da kolay hale gelmiştir. İnsanlar, eski dönemlere kıyasla bilgiye daha hızlı ulaşmakta ve bilgiyi kısa süre içerisinde kullanabilmektedir. Mevcut koşulların giderek iyileşmesi ile birlikte insanlar ve örgütler dönüşüm ve gelişimi odak noktası haline getirmişlerdir. Örgütlerin dönüşüm ve değişimi odak noktası olarak belirlemelerinin temelinde ise başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek yer almaktadır. Örgütsel anlamda benzer imkan ve donanımlara sahip olan örgütler rakiplerini geride bırakmak için “insan” faktörünü dikkate almaya başlamışlardır (Ağdelen ve Erkut, 2003). Bu doğrultuda örgütlerde, insan faktörü ve bu faktörün örgüte olan getirisi göz önünde bulundurulduğunda insan kaynaklarının ne kadar önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde ekonomik olarak insan kaynağına yapılan yatırımlar sadece kâr elde etmek için değildir. Kârlılık ile birlikte örgütün uzun süre ayakta kalma ve büyümesi için de sahip olunan insan kaynağının sermayeleştirilmesi önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda gelişen psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarını, sosyokültürel ve psikolojik imkanlarını sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için sermayeye dönüştürerek, bu imkanları geliştirecek güncel çözümler bulmayı amaçlamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

İkinci Dünya Savaşından sonra hem karşılaşılan sorunlara çözümler bulmak hem de örgütlerin verim ve üretim kapasitelerini artırmak amacıyla fiziksel mekân ve koşulları iyileştirmekten öte örgüt üyelerinin manevi yönlerine de odaklanması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Örgütlenmelerin birçoğu verimliliği arttırmak için yapısal olarak sahip oldukları teknolojileri öne çıkararak örgüt içerisinde insan unsurunu ihmal etmektedirler. Örgütlerde insan unsurunun teknolojik sermayenin bir parçası olduğu algısı bireylerin motivasyon ve performansları üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Diğer yandan insan faktörünü ön planda tutan örgütlerde çalışanların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla emek harcadıkları görülmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve başarı elde etmelerinde insan faktörü önemli bir belirleyen ise bu bağlamda üyelerin etkili ve verimli olabilmeleri için onlara gereken değerin gösterilmesi önem arz etmektedir (Can, 2013). Üyelerin psikolojik ve duygusal yönden iyi durumda olmaları ve dolayısıyla da örgüte yüksek düzeyde yarar sağlamaları, örgütler için temel amaçlardandır. Bu noktada üyelerin refah seviyelerinin arttırılması, onlara daha sağlıklı iş ortamlarının sunulması, motivasyonu artırıcı çeşitli kaynakların kullanılması, üyelerin maddi ve manevi olarak desteklenmesi gerekli görülmektedir. Çalışanların eksik yönlerinden ziyade güçlü yönlerinin vurgulanması ve bu kapsamda örgüt ortamında pozitif psikolojik sermayenin yükseltilmesi gerekmektedir (Anık, 2018).

Günümüz eğitim paradigması incelendiğinde eğitim, bireylerin ve toplumların çeşitli sosyoekonomik, politik, kültürel ve teknolojik gereksinimlerini karşılayan önemli bir sistem olarak görülmektedir (Şimşek, 1998). Toplumların bu ihtiyaçlarının karşılanması için eğitim örgütlerinin sahip olduğu insan kaynaklarını bu doğrultuda düzenlemesi gerekmektedir. Eğitim ortamlarında karşılaşılan sorunların çözüme kavuşması fiziki niceliklerin çok daha ötesini ifade etmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi en önemli sermayesi insan olan eğitim kurumlarında da psikolojik sermaye ayrı bir öneme sahiptir

(Bulut, 2019). Eğitim öğretim süreciyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunlukla olumsuzlukları temel alarak başladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle var olan mevcut sorunlardan hareketle, bu sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Ancak örgütsel değişimin ve gelişimin amaçlandığı bir kurumda, dönüşümün ilk olarak gerçekleşmesi beklenen faktör, örgüt üyeleri yani bireylerdir. Örgüt üyelerinin olumlu özelliklerini güçlendirmeyi temel alan bir anlayış neticesinde de kişisel performanslarında artış, üyeler arasındaki ikili ilişkilerin gelişmesi, verimin artması ve başarıya ulaşma vb. sonuçlar kaçınılmazdır (Çınar, 2011). Pozitif psikoloji bireyleri temel almaktadır. Psikolojik sermaye, bireyin olumlu yönleriyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında öğretmenler ve diğer paydaşların pozitif yönlerini vurgulamak ve bu alanda incelemelerde bulunmak pozitif psikolojik sermaye araştırmalarının özünü oluşturmaktadır (Bahadır, 2018).

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde, psikolojik sermaye ve alt boyutlarının örgütler üzerinde çok sayıda değişkenle ilişki kurduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sermayenin, iş memnuniyeti (Akçay, 2011; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008); iş performansı (Akdoğan ve Polatçı, 2013; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hatnell, 2010); örgütsel bağlılık (Larson ve Luthans, 2006; Uygungil ve İşcan, 2018); örgütsel güven (Ergun-Özler ve Bozkurt-Yıldırım, 2015); örgütsel vatandaşlık (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011) değişkenleri ile pozitif yönde ilişki kurduğu tespit edilmiştir. Nitekim psikolojik sermayenin, istenmeyen üye tutum ve özellikleri olan örgütsel sinizm, işi bırakma eğilimi, iş stresi, tükenmişlik benzeri değişkenlerle (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011) negatif yönlü ilişki kurduğu görülmektedir. Ulusal alanda yapılan araştırmalar eğitim örgütü olan okullar açısından incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları (Sünkür-Çakmak ve Bakır-Arabacı, 2017), yeterlilik inançları (Keleşçi ve

Yılmaz, 2015), politik becerileri (Özdemir ve Gören, 2016) ile pozitif; işten ayrılma niyetleri (Töremen ve Demir, 2016), tükenmişlikleri (Altinkurt, Ertürk ve Yılmaz, 2015) ile negatif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Yine psikolojik sermaye ile modern liderlik türlerinden otantik, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik türlerinin ilişki durumuna yönelik yurt içinde ve yurt dışında bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda psikolojik sermaye, otantik liderlik (Jensen ve Luthans, 2006; Keser ve Kocabaş, 2014); dönüşümcü liderlik (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow, 2009; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017) ve hizmetkâr liderlik (Günaydın, Ürü-Sanı, Atan-Tarlacı ve Yozgat, 2016) türleri ile pozitif yönlü ilişki kurduğu sonucu elde edilmiştir.

Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin örgütler için olumlu niteliğe sahip değişkenler ile pozitif yönlül, örgütsel anlamda olumsuz niteliğe sahip değişkenlerle ise negatif yönlü ilişki kurduğu anlaşılmaktadır. Nitekim psikolojik sermaye, örgütsel anlamda pozitifliği odak noktası olarak belirleyen bir yaklaşım biçimidir. Çimen (2015) öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarına dair yaptığı araştırmasında psikolojik sermaye düzeyleri yüksek seviyelerde bulunan öğretmenlerin, bu durumu yöneticilerin öğretmenlere olumlu tutumları, destekleyici nitelikte davranışlar, iletişim, iş birliği ve görev paylaşımına bağladıklarını tespit etmiştir. Diğer yandan okul müdürlerinin öğretmenlere müdahale etmesi ve onlara kaba, tutarsız davranışlar göstermeleri öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyelerine olumsuz olarak etki ettiği görülmüştür. Luthans, Youssef ve Avolio (2007) liderlerin, çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde etki yarattığını ve genellikle psikolojik sermayenin de üyelerin kurumlarına olan bağlılık düzeylerini etkilediğini vurgulamıştır.

Günümüz dünyasında hızla gerçekleşen bu değişim hareketi, insanlar gibi örgütleri de derinden etkilemiş, değişim ayak uyduramayan örgütler varlıklarını sürdüremez duruma gelmişlerdir. Okul yönetimi açısından değerlendirildiğinde,

günümüzde karşılaşılan yönetimsel problemler eski düzen, anlayış ve yöntemleriyle çözülemeyecek kadar karmaşık bir yapıdadır. Artık günümüzde okul yöneticileri, öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi, öğrenme kapasitelerini geliştirerek sürekli değişen ve gelişen çevreye adapte olmak zorunda olduklarının bilinciyle hareket etmektedir (Basım vd., 2008: 123). Yaşanan ve karşılaşılan bu durumlar, okul yöneticilerinin aynı zamanda okul içinde liderlik rolünü de yerine getirmelerinin gerekli olduğunu göstermektedir.

Eğitim örgütleri olan okulların etkili ve verimli olmasını sağlayabilecek unsurların başında kuşkusuz lider olarak okul müdürleri bulunmaktadır. Okullarda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi adına öğretmenler başta olmak üzere bütün personeli sergiledikleri davranışlarıyla etki altında bırakan okul müdürlerinin, örgütsel süreçlerde okulun amaçlarıyla aynı yönde hareket etmeleri beklenmektedir (Çetinkaya, 2017). Alanyazın incelendiğinde, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin niteliğine dair çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda söz konusu ilişkinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Dolayısıyla bu doğrultudaki çalışmaların okul müdürleri kapsamında da yapıldığı, çalışmaların ise çoğunlukla olumlu liderlik davranışlarının örgüte olan etkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak son yıllarda, okullarda olumsuz yönde tutum ve davranışlar sergileyen liderlerin neden oldukları problemlerin varlığını giderek daha fazla hissettirmesiyle birlikte, çalışmalarda olumsuz liderlik yaklaşımlarına olan ilginin arttığı gözlenmektedir. Bu liderlik yaklaşımlarının başında toksik (zehirli) liderlik davranışları gelmektedir (İlhan, 2019).

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da liderlerin, olumsuz olarak nitelendirilebilecek tutum ve davranışlar gösterdikleri bilinmektedir. Örgüt ortamını etki altına alan bu negatif durumun oluşmasında liderlerin bazen bilinçsiz oldukları, bazen de bilinçli olarak bu şekilde davranış gösterdikleri varsayılmaktadır. Okul

müdürü, okul ortamında sergilediği toksik davranışlarıyla okulun kültürü ve iklimi (Williams, 2005) üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Toksik davranışlar sergileyen liderlerde, aşırı kontrol düşkünü, zorba, saldırgan, menfaat peşinde koşma, adam kayırma ve kırıcı olma gibi nitelikler bulunmaktadır (Lubit, 2004). Lipman-Bluman (2005), toksik liderlerin çalışanları azarladıklarını, değersiz gördüklerini, onların potansiyellerini kullanmalarına engel olduklarını, bazı çalışanları kayırdıklarını ve örgütteki problemleri görmezden geldiklerini belirtmiştir.

Eğitim örgütleri olan okullarda, sahip olunan insan kaynağı gücünün yüksek düzeyde kullanılması önem arz etmektedir. Öğretmenlerin okula ve okul yöneticilerine karşı pozitif düşünce ve olumlu tutumlar içerisinde olmaları ile örgüt içerisinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek seviyede olması onların kendi kurumlarına dair aidiyet duygularını dolayısıyla iş performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır (Korkmaz, 2014). Toksik liderlik davranışları sergileyen müdürlerin bu durumun ortaya çıkmasını negatif olarak etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle, okul müdürlerinin olumsuz tutum ve davranışları, öğretmenlerin inanç, duygu ve tavırları ile psikolojik sermaye düzeylerini dolaylı olarak da verim ve performanslarını istenmeyen şekilde etkilemektedir (Dilsiz, 2018).

Sonuç olarak örgüt içerisinde toksik özelliklere sahip liderlerin olması ve bu liderlerin çalışanlar üzerinde ne şekilde etki yarattığı önemli bir sorun olarak düşünülmektedir. Toksik liderlerin varlığı, okulların mevcut etkililiği ve öğrencilerin bireysel performanslarını da etkilemektedir. Nitekim Karaman ilinin ulusal sınavlardaki başarı durumuna bakıldığında, 2019 yılı Ortaöğretim Kurumlarına İlişkin Merkezi Sınav sonuçlarına göre tüm iller arasında 52. sırada olduğu görülmektedir (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019). Karaman ili özelinde bu sınav sonuçları değerlendirildiğinde, genel başarı durumunun arzu edilen seviyede olmadığı ve bu ildeki okullarda öğrenci başarı

düzeyinin düşük olduğu yorumu yapılabilir. Karaman ilinin ulusal sınavlarda istenen yerlerde olmamasının bir nedeni de okullardaki yöneticilerin toksik liderlik davranışları sergilemeleri ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin düşük olması olabilir. Bu araştırma ile en büyük sermayesi insan olan eğitim sisteminin önemli bir parçası olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik türlerini ne şekilde yorumladığı, bu algının öğretmenlerin psikolojik sermayelerine ne şekilde etki ettiği incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda yürütülen araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyeleri ile birtakım örgüt içi değişkenler ve liderlik şekillerine dair çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları okul müdürlerinin toksik özellikler gösterme durumlarına dair algılarını içeren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Küçük, 2020). Dolayısıyla bu araştırmanın ana problemi, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Mevcut çalışma kapsamında Karaman ili özelinde elde edilen sonuçlar, hem Karaman ili özelinde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak hem de yurt içinde ve yurt dışında elde edilen araştırma sonuçları ile birlikte değerlendirilerek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki konusuna katkı sunacaktır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarını okuyan karar vericiler, okul yöneticilerini seçerken toksik liderlik özellik ve davranışlarını da seçim kriterlerinde göz önünde bulundurabilirler. Öte yandan bu çalışmayı inceleyen okul müdürleri ve öğretmenler de okullarında psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması konusunda hangi tutum ve davranışların göstermesi veya göstermemesi gerektiğini daha detaylı bir şekilde görebileceklerdir.



## 1.2.Araştırmanın Önemi

Bir toplumun geleceğini belirlemede en büyük paya sahip olan sosyal kurumlardan birisi de okullardır. Çağdaş toplumlarda sahip olunan kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılmasının yolu okul eğitiminden geçmektedir. Nitekim bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi için eğitim en büyük sermayedir (Gümüşeli, 2001).

Okulların sahip olduğu misyonu gerçekleştirebilmesi ve toplum üzerinde yeterli etkililiğe kavuşabilmesi için birçok faktör bulunmaktadır. Okullar, ancak kendilerinden beklenen etkililiği sağlayarak toplumun beklentilerine karşılık verebilirler. Bu kapsamda belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için okulların yeterli etkililiğe sahip olması gereklidir. Bir okulun etkililiği o okulun liderinin sergilediği tavırlar ile öğretmenlerinin sahip olduğu duygu, düşünce ve davranışlarıyla yakından ilgilidir. Okul müdürlerinin bilerek ya da bilmeyerek sergilemiş olduğu davranış ve tutumlar örgüt iklimi üzerinde bir takım etkiler yaratmaktadır (Taşkiran, 2011). Nitekim örgüt çalışanı olarak öğretmenler de okul müdürlerinin örgüt içerisinde sergilediği bu tutum ve davranışlardan etkilenmektedirler. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde yıkıcı, işlevsel olmayan liderlik türü olan toksik liderlerin varlığı okuldaki öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini nasıl etkilediğinin bilinmesi önemli bir problem olarak görülmektedir. Okulun etkililiğe kavuşmasında öğretmenler tarafından ihtiyaç duyulan psikolojik sermayenin, toksik davranışlar sergileyen liderler sebebiyle etkisini kaybettiği varsayılmaktadır.

Okulların etkili olabilmesi için müdürlerin, toksik liderlik tutumlarından kaçınmaları ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması yönünde çaba harcamaları gerekmektedir. Böylece okullarda sunulan eğitim hizmetleri daha kaliteli ve daha verimli olacaktır. Bu çalışma öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları konusunda alanyazına katkı sunacaktır. Eğitim örgütleri kapsamında yeterince ele alınmamış olan bu iki değişkene bu çalışmada yer

verilmiş olması bu konuda çalışacak olan araştırmacılara çalışmalarında kaynaklık edecektir.

### **1.3.Problem Cümlesi**

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.4.Alt Problemler**

Bu araştırma, Karaman ilinde görevini yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunacaktır:

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin;
  - a) cinsiyetine,
  - b) yaşına,
  - c) medeni durumuna,
  - d) mesleki kıdemine,
  - e) mevcut okuldaki görev süresine
  - f) eğitim durumuna
  - g) kurum türüne yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin;
- a) cinsiyetine,
  - b) yaşına,
  - c) medeni durumuna,
  - d) mesleki kıdemine,
  - e) mevcut okuldaki görev süresine
  - f) eğitim durumuna
  - h) kurum türüne yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine ilişkin algıları psikolojik sermaye düzeylerini anlamlı düzeyde bir yordayıcısı mıdır?

### **1.5.Sayıtlar**

Bu çalışma aşağıda bilgisi verilen varsayımlara göre şekillenmiştir.

1. Çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin, kendi okul yöneticilerinin sergilediği toksik davranışlarına yönelik algılarının belirlenmesi için toksik liderlik ölçeği ile psikolojik sermaye ölçeğini doğru ve yansız şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.
2. Araştırma için kullanılan veri toplama araçlarının ilgili değişkenleri yeteri düzeyde ölçebildiği varsayılmıştır.
3. Çalışmadaki mevcut örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

## 1.6.Sınırlılıklar

Araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Karaman ilinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hazırlanmış kişisel bilgi formu, Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) ve Psikolojik Sermaye Ölçeğine (PSÖ) ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

## 1.7.Tanımlar

**Lider:** Bu Tez kapsamında ele alınan lider kavramı, öğretmenlerin motive olmalarını sağlayıp, onları okulun amaçları için bir araya getiren ve yönlendirmede bulunan okul yöneticilerini ifade etmek için kullanılmıştır (Şişman, 2004).

**Liderlik:** Bu tez kapsamında ele alınan liderlik kavramı, okul yöneticilerinin öğretmenlerin gönüllü olarak okulun amaçlarına yönelik etkinliklerde bulunmalarını sağlama amacıyla onları etkileme davranışları sergileme durumudur (Balcı, 2005).

**Toksik Liderlik:** Örgüt iklimine ve üyelere büyük ölçülerde zarar veren, yıkıcı olmaya yakın olan olumsuz liderlik biçimidir (Lipman- Blumen, 2005).

**Psikolojik Sermaye:** Bireyin kendine inancı olan özyeterlik kapasitesi, geleceğe olan umut, sorunların üstesinden gelebilmeyi sağlayan dayanıklılık ve iyimserlik toplamından oluşan, “Ben kimim?” sorusuna karşılık gelen sermaye türüdür (Güler, 2012). Bireyin sahip olduğu olumlu özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan liderlik, toksik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarına ve bu değişkenler arasındaki kavramsal ilişki hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1.Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları

İnsanlar toplum içerisinde gruplar halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları için ait oldukları bu grupları yönetecek, yönlendirecek ve amaçlara ulaştıracak kişilere ihtiyaç duyarlar. Her grup ve örgüt kendisine bulunduğu durum ve koşullar çerçevesinde amaçlarına ulaşmayı sağlayacak lider belirler. Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanlardan oluşan topluluğu bu amaçları gerçekleştirmek adına yönlendirme gücü ve yetisidir. Geçmişten günümüze kadar yürütülen bilimsel çalışmalarda bilim insanları, liderlik kavramını irdelemişler ve liderlik teriminin tarihsel süreç içerisinde gelişiminin nasıl olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda birbirinden farklı sayısız tanım yapılmış olsa da liderlik, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere diğer grup üyelerini harekete geçirme yeteneğidir (Şişman, 2004). Liderlik, gruba ait hedeflerin, insanların çabalarıyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Aslan, 2009). Liderlik, en temel tanımıyla belirlenen ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (Akyüz, 2002). Liderlik için başka bir çalışmada Cemaloğlu, lider olmak yetkiyi değil etkiyi kullanmak demektedir (Cemaloğlu, 2019). Liderlik, liderin diğer grup üyeleri ile olan etkileşimi ve kişinin örgüt içerisinde sıradan üyelere farklı olarak üstlendiği bir rol durumudur (Teyfur ve Teyfur, 2018).

Liderlik sürecinin daha fazla anlaşılabilmesi adına şu iki temel hususun vurgulanması önem arz etmektedir. İlki, bireyler doğası ve kişilik yapıları gereği

yönlendirme ve yönlendirilmeye muhtaç durumdadırlar. İkincisi ise formal ve informal bütün gruplar olmak üzere bu gruplarda etkileyen- etkilenen, yöneten- yönetilen ilişkisinin varlığıdır. Liderlik kavramının bu kadar geniş bir alanda yaygın olması ve bütün insanların içinde lider olma isteği ya da var olan lidere bağlanma ihtiyacı, bu konu üzerinde sayısız araştırmaların yapılmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda yönetim alanı dâhil, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. bilim dalları belirledikleri çerçeveleri ışığında liderliği açıklamaya amaçlamışlardır (Kılıç, 2006).

İnsanlık tarihi incelendiğinde, her çeşit insan grubunun başında bir lider olduğu görülmektedir. İnsanlar, şart ve koşulların normal olduğu, huzur ortamında liderlerin önemini çok farketmeseler de çoğunlukla savaş ve büyük kriz dönemlerinde her zaman onlara yol gösterecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Turan, 2020). Günümüzde kurumsallaşmanın da etkisiyle örgütlerde yöneticiye ihtiyaç azalsa da, liderlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Hem geçmişte hem de günümüzde önemini kaybetmeyen ve hala gizemini koruyan liderlik konusu şüphesiz ki gelecekte de önemini kaybetmeyecektir. Lider grubun amaçları doğrultusunda var olması ve bu amaçlar çerçevesinde gelişmesini başlatan önder kişidir. Lider, aniden ve günü birlik olmanın aksine hassas ve önem arz eden kararlar alabilen kişidir. Liderlik, geleceği tasarlamayı, örgüt için vizyon ve hedefler oluşturmayı ve örgüt üyelerini de bunları gerçekleştirmek için inandırmayı içermektedir (Cemaloğlu, 2007). Liderlik, bireysel, toplumsal ve evrensel olgulardan birisidir. İnsanların bir arada yaşadıkları ve eylemde buldukları her zeminde liderlik mevcuttur.

Yukl'a (2002) göre de araştırmacılar çoğu zaman kendi perspektiflerine ve kişisel ilgilerine göre liderliği anlamlandırmaktadırlar. Sergiovanni'ye (1992) göre liderlik bütün grup üyelerine aittir ve yöneticinin görevi her üyenin liderlik gücünü ve kapasitesini artırmaktır. Liderlik, belirli hedefler ve amaçlar kapsamında grup üyelerini etkileme ve onları harekete geçirme gücüdür (Turan, 2014). Her dönemde ve her alanda farklı

beklentilerin olması sebebiyle ortak bir tanımlı yapılamamış olsa da liderden beklenen bazı ortak özellikler örgüte geleceğe yönelik hedefler koyup vizyonlar belirleme, belirlenen bu vizyonlar çerçevesinde insanları motive edip yönlendirebilme yeteneğini ifade etmektedir.

Liderliğe dair farklı yorumlar bulunmasına paralel olarak farklı liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Diğer bir deyişle bütün liderler için geçerli olabilecek özellikler ve davranış türleri bulunmamaktadır (Baloğlu, 2011). Bu sebeple farklı liderlik türleri ortaya atılmıştır. Dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler göz önünde tutulduğunda yeni liderlik türlerinin çıkmaya devam edeceği düşünülmektedir. Günümüze kadar liderlik konusunda yapılan araştırmalar iki kategoride incelenmektedir. Bunlar; birey odaklı araştırmalar ve grup odaklı araştırmalardır. Bireyi odak noktası alan yaklaşımlar liderlerde bulunan kişisel özellikleri saptamayı amaçlamaktadır. Grup odaklı araştırmalar ise daha çok örgüt ortamı ve lider davranışlarının örgüte etkisini ele alır (Taş, 2000). Nitekim liderliğin dünyada yaşanan gelişmelere göre şekillendiği ve örgüt içerisinde buna göre etkisini gösterdiği söylenebilir.

Liderlik kavramının sözcük olarak kökenleri incelendiğinde İngilizce “leader” sözcüğü ön plana çıkmaktadır. Leader sözcüğü İngilizce’de “to lead” anlam olarak “önderlik etmek, önden gitmek” eyleminden türetilerek; aynı terim Almanca’da “laidjan” şeklinde çevrilmiştir (Bahaettin, 2004). Liderlik alanyazını irdelendiğinde, liderlik kavramının bu kavramı açıklamaya çalışanlar kadar çok sayıda tanımlı bulunduğu görülmektedir (Stogdill, 1974). Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda dört ortak nokta bulunmaktadır (Başaran, 2004):

- Hedef; Üyelerin bir grup olabilmeleri için birlikte hareket edecekleri amaçları ve istekleri olmalıdır. Üyelerin ekip olarak çözecekleri bir problemin var olması, ekip yaratmanın ön koşuludur.

- Lider; Lider olmadan örgüt olmaz eksik kalır. Lider kendine özgü yetenek ve becerileri ile diğer üyeleri etkiler ve harekete geçirir.
- Takipçiler; Örgütleri oluşturan üyeler, liderden etkilendiklerinde, liderin bir takipçisi durumuna geçerler.
- Çevre; Liderlik, sadece örgütün amaçlarına ulaşabilecek çevre yeterli, mevcut koşullar uygunsa oluşabilir. Üyelerin yetenekleri, örgüt içindeki iklim ve kültür, hedeflerin ulaşılabilir olması, vb. durumlar liderin çevresini oluşturmaktadır.

Liderlik kavramı temel olarak 4 boyutlu bir içeriğe sahiptir. İlk boyut liderin bizzat kendisini içeren boyuttur. Sonraki boyut olan ikinci boyut ise grup üyeleri, gruplar ve örgütün kendisidir. Üçüncü boyut ise grup içinde ve dışındaki mevcut koşullardır. Grubun sahip olduğu değerler, grup iklimi ve paydaşları içermektedir. Dördüncü boyut ise bütün bunların zamansal yansımalarıdır. (Keçecioğlu, 2003).

Bursalıoğlu (2011)'na göre liderlik, örgütün hedefleri ile üyelerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görüp, bu ikisi arasında denge kurabilmektir. Eğer örgütün amaçları ön planda tutuluyor ve üyeler bu şekilde yönltiliyorsa böyle bir durumda iş merkezci bir anlayış vardır ve liderin otokratik liderlik davranışlarını benimsemesi beklenir. Üyelerin ihtiyaçları ön planda tutulduğu zaman daha hoşgörülü bir yaklaşım söz konusudur ve liderlerden demokratik liderlik davranışlarını benimsemeleri beklenir. Liderliğin neler olmadığı hakkında Eraslan (2003) ,şu çıkarımlara ulaşmıştır:

- Liderlik, ayrıcalık yaratan bir pozisyon değildir: Örgütteki yönetici pozisyonuna, üyelere herhangi biri seçilir, atanır ya da terfi edilebilir. Bu pozisyonun onun lider olmasını sağlamaz. Benzer şekilde liderler de, pozisyonları gereği ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler.



- Liderlik bir süreçtir, mevcut bir durum değildir: Liderlik sadece birkaç kişiye verilmiş bir özellikler bütünü değildir. Grup yapılarının farklı olması, farklı amaç ve hedefler, farklı üyeler ve bunlar arasındaki etkileşim ağı, sahip olunan mevcut durum ve koşullar süreç içerisinde farklı liderler ortaya çıkaracaktır.
- Liderler bir ekibin en önemli oyuncularından biridir: Liderlik solo gösterisi değil aksine ekip çalışması ve işbirliğine dayalıdır. Liderler de diğer üyeler gibi grubun amaç ve hedefleri kapsamında görevlerini yerine getirmede sorumluluk sahibidirler. Liderler, grup üyeleri ile birlikte iş birliği içerisinde çalışarak grubu hedeflere ulaştırırlar.
- Liderlik, kendini vazgeçilmez kılmak değildir: Örgüt üzerinde etkili ve başarılı olan lider, kendisi olmadığı zamanlarda da örgütte işlerin sürdürülmesini ve ilişkilerin devam ettirilmesi sağlayan liderdir.
- Liderlik, başkalarına suç yüklemek değildir: Liderlik, alınan kararları ve elde edilen sonuçları üstlenmektir. Elde edilen başarının kazanılmasında övgü üyelerin, başarısızlığın sonuçları ise lidere aittir.
- Liderlik, örgüt içerisinde asla değişmezlik göstermeyen bir pozisyon ya da statü değildir: Bir durumda liderliği üstlenen kişinin, başka bir koşulda grup lideri olması şart değildir. Grubun sahip olduğu nitelikler ve içinde bulunulan şartlar örgüt içerisinde liderin ortaya çıkmasını etkileyecektir.
- Liderlik, sadece doğuştan gelen özellikler toplamı değildir: Doğuştan getirilen nitelikler liderliğe etki edebilir ancak sahip olunan bütün nitelikler liderlik adına yeterli olmayabilir. Liderlik için gerekli beceriler sonradan da elde edilebilir.

- Liderlik üyelere hakimiyet kurmak değildir: Liderin hedefi üyeleri etki altına alarak grubun amaçları doğrultusunda eyleme geçirmektir. Ayrıca lider gücünü gruptan alır ve bu güç üyeleri etkileyebilmesine bağlıdır.

Lider ve liderlik ile ilgili yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde liderliği, ortak hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda grup üyelerini etkileme ve onlarda iz bırakma süreci olarak tanımlamak mümkündür. Liderliğin, ne olduğunun tanımlanması zor ve karmaşık olmasının sebeplerinden biri liderlik tanımlarının araştırmacılara özgü olması diğeri ise içinde bulunulan zamana göre farklılık göstermesidir (Leithwood vd, 1999). Liderin sahip olması gereken temel özelliklere dikkat çeken Bennis (2016), liderin yaş ve cinsiyet durumlarına bakılmaksızın her durumda ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Lider üyeleri etkileyerek yönlendirebilen ve üyeleri etki altına alırken onları aydınlatan, geliştiren, astlarının istek ve beklentilerini karşılayabilen yaratıcı kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihinin en eski ve temel konularından olması sebebiyle, üzerinde en çok durulan ve araştırmalara konu olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Zel, 2012). Bir grup insanın olduğu her yerde var olan bu kavramlar, her dönemde bilim insanlarının dikkatini çekmiştir ve her dönemde üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. 20. yüzyıl, liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmaya başladığı bir dönemdir ve üzerinde çalışılan her yeni yaklaşım, bir önceki yaklaşımın eksiklerini kapamak ve o yaklaşımı geliştirmek amacıyla yapılmıştır (Kaya, 2014). Bu yaklaşımları, 20. yüzyılı dönemlere bölerek incelemek mümkündür (Zel, 2012). 20. yüzyılın başlarında liderlerin kişisel özelliklerini temel alan ‘özellikler yaklaşımı’ üzerinde durulurken; 1940 ve 1960 arası yıllarda ‘Lider kimdir?’ sorusundan daha çok ‘Lider ne yapar ve nasıl davranır?’ sorusu ön plana çıkarak bu kapsamda ‘davranışsal yaklaşımlar’ üzerinde durulmuştur. Yine 1960’lı yıllardan 1980’lere kadar, davranışların yanında bu

davranışların hangi durumlarda ortaya koyulacağı ve etkili olacağı konusu üzerinde durulmuş ve ‘durumsal yaklaşımlar’ ön plana çıkmıştır (Didin, 2014; Erdoğan, 2011; Özdemir, 2015). 1980’li yıllardan günümüze kadar ise ‘modern liderlik yaklaşımları’ olarak dönüşümcü liderlik ve toksik liderlik kavramları ön plana çıkmaktadır.

Liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde Liderlik Teorilerini dört ana başlık altında incelemek konunun daha iyi kavranması bakımından önemlidir. Çalışmanın bu kısmında Liderlik Teorileri; Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram, Durumsallık Kuramı ve Modern Kuramlar olmak üzere alt başlıklar şeklinde incelenmiştir.

### **2.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı örgüt liderlerinin sahip olduğu farklı kişisel özellikleri belirlemeye çalışan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde Büyük Adam Teorisi bulunmaktadır. Büyük Adam Teorisi 20. Yüzyıl başlarında siyasi ve askeri liderleri ifade etmek için kullanılmıştır. Özellikler kuramı, liderin kişisel olarak kendisinde bulunan özellikleri temel almaktadır. Özellikler yaklaşımı insanları lider yapan özelliklerin doğuştan geldiğini ve doğuştan liderlik özellikleri olmayan insanların sonradan lider olamayacağını ifade etmektedir. Liderin doğuştan getirdiği yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk yıllarında elde edilen birtakım niteliklerle zenginleştirilmesi bu yaklaşıma göre liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren, 1998).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003), liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri, fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olarak dört boyut altında açıklamıştır. Fiziksel özellikler olarak liderin boy, kilo, fiziksel güç, yaş, dış görünüm gibi özellikleri ifade edilmektedir. Düşünsel özellikler olarak bilgi, dikkat, bilinç durumu ve geleceği görebilme gibi özellikler vurgulanmaktadır. Sevgi, saygı, samimiyet ve başarı duygusal özellikleri belirtirken, ikili ilişkiler ve etkili iletişim de sahip olunan sosyal özellikleri belirtmektedir.

Liderleri üyelerden farklı kılan beş özelliğin kapasite, başarı durumu, sorumluluk duygusu, katılım gösterme ve sosyo ekonomik konum olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Akdoğan, 2002).

Liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde lideri, diğer grup üyelerinden farklı kılan özellikler şu şekilde gösterilebilir (Başaran, 2004):

- Lider, üyelere kıyasla daha zeki olmalıdır.
- Lider, yakınındaki ve örgüt içerisindeki üyelerle olumlu ilişkiler kurabilmeli ve işbirliği yapabilmelidir.
- Yapılması gereken iş ve işlemlerde daha yeterli olmalıdır.
- Örgütün amaçlarına daha çok ilgi duymalı, üyeleri harekete geçmek için daha çok teşvik etmelidir.
- Üyelerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yeri geldiğinde kullanabilmelidir.

Özellikler yaklaşımı, ulaştığı sonuçlar bakımından çok eleştirilmiş olup, bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can vd., 2009):

- Özellikler listesini açıklanırken sınır koymak yanlış olur.
- Toplumda, liderin sahip olduğu özelliklerden çok daha fazlasına sahip olan insanlar bulunmaktadır.
- Özelliklerin net olarak açıklanması zordur.
- Özelliklerin net olacak şekilde ölçülmesi zordur.

- Liderliğin geçmişi göz ardı edilmektedir; belli özellikler olsa da üyeler lidere ihtiyaç duyuncaya kadar etki göstermeyebilir.

Bu teori üzerinde farklı araştırmalar yapılmasına rağmen liderin sahip olması gereken özellikler konusunda ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Özellikler yaklaşımının en zayıf noktası birtakım genellemeler yapıp, bu özelliklerin her liderde bulunduğunu iddia etmesidir. Grup üyeleri ile bu üyeler arasındaki etkileşimi göz ardı etmesi ve söz konusu özellikleri erkeklere yönelik olarak belirlemesi de diğer zayıf noktalar. (Topçu, 1999). Bu özelliklerin ölçümünde net kriterlerin olmaması ve herkes tarafından farklı algılanıp yorumlanması nedeniyle bu yaklaşımın zamanla yetersiz olduğu görüşü ortaya çıkmıştır (Erceylan, 2016). Nitekim bu yaklaşımın önem kaybetmesiyle birlikte liderin kişisel özelliklerinden ziyade örgüt içerisindeki rol ve davranışları ön plana çıkmaya başlamıştır.

### **2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Liderin tanınması ve liderlik süreçlerinin anlaşılmasında sahip olunan kişisel özelliklerin yetersiz kaldığının anlaşılması üzerine liderlikte davranışsal yaklaşımlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Davranışsal yaklaşımda amaç etkin lider olabilmek için liderlerin hangi davranışları sergilemesi gerektiği sorusuna cevap aramaktır (Keçecioglu, 2003). Bu yaklaşımda liderin kişisel nitelikleri yerine lider davranışlarının ne şekilde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Davranış kuramları liderin, üyelerin kapasitelerini artırması ve üyelerin sahip oldukları kişisel değerleri göz ardı edici tutumlar göstermemesi gerektiğini savunmaktadır (Paksoy, 2002).

Davranışsal yaklaşıma göre örgüt üzerinde etkili olan lider, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için iki farklı çözüm yolu sergiler (Çelik, 2000):

a. Görev odaklı liderlik davranışları göstererek astlarının daha nitelikli iş ve performans göstermelerine yardımcı olur.

b. Grup amaçlarına ulaşmanın yanı sıra üyeleri de destekleyerek onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Davranışsal yaklaşım ile özellikler yaklaşımı arasındaki temel farklar Tablo 1.'de ele alınmıştır.

Tablo 1: Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımların karşılaştırılması

Özellikler Yaklaşımı	Davranışsal Yaklaşım
Liderin kişisel özelliklerini araştırır.	Liderin davranışlarını ortaya çıkarıp gözlemler.
Ölçülemeyen kişilik özellikleri (özgüven, cesaret vb) ön plandadır.	Gözlemlenebilen davranışlar ön plandadır.
'Kimler lider olmalıdır?' sorusunu sorar.	'Lider nasıl davranmalıdır?' sorusunu sorar.

Kaynak: Zel, 2012, s.191.

Davranışsal yaklaşımların özellikler teorisine kıyasla üç açıdan daha yararlı olduğu söylenebilir. Bu üç temel nokta:

1. Liderin sahip olduğu özellikleri araştırmak yerine liderlerin gösterdiği davranışlara vurgu yapmak, grup içerisinde etkili olabilecek diğer liderleri de ortaya çıkarabilir.

2. Eğer liderleri açıklayabilecek istenen davranış şekilleri belirlenebilirse, bireylerin eğitim yardımıyla liderlik davranışları kazanmaları sağlanabilir.

3. Liderlerin eylem şekillerine yönelik, üyelerin eylemleri, lider ve üyelerin davranışları arasındaki etkileşimi yakından inceleme şansı getirecektir (Zel, 2012).

Davranışsal liderlik kuramını, özellikler yaklaşımına kıyasla daha anlamlı olmasını sağlayan temel husus; bu kuramın bireylerin lider vasıflarda doğmasının çok da gerekli olmadığını, liderliğin ise eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunuyor olmasıdır.

Davranış teorilerinde temelde iki liderlik biçimi üzerinde durulmuştur. Bunlar; görev odaklı liderlik şekli ve insan odaklı liderlik şeklidir. Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde örgütlerde insan odaklı liderlik davranışlarının etkisinin daha fazla olması doğrulanmış ancak net bir sonuç elde edilememiştir (Dereli, 1982).

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde birçok çalışmanın katkısı olmuştur. Bu çalışmalardan dikkat çeken ve alana en çok katkı sağlayan çalışmalara aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmektedir.

### **2.1.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik çalışmalarında temel amaç lider ve liderlik süreçlerinin nasıl tanımlandığını ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı, örgütlerdeki liderlik davranışlarının net olarak belirlenmesidir. Bu kapsamda yüz elli maddelik Lider Davranışını Betimleme Anketi (Leader Behavior Description Questionare, LBDQ) yüzlerce sanayi, ordu ve eğitim çalışanlarına uygulanmış ve anket sonuçları analiz edildiğinde, liderlik davranışlarının temel olarak iki boyutta toplandığı tespit edilmiştir (Başaran, 2004). Üniversite, yaptığı araştırmaları iki temel nokta üzerinde şekillendirmiştir, bunlar; “yapıyı kurma” ve “anlayış göstermedir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik insan ilişkilerine dönüklük yani insana ağırlık verme ve yapıyı koruma yani işe ağırlık verme olarak iki boyutta toplanmıştır. İnsan ilişkilerine dönüklük boyutunda liderin insan ilişkilerine yönelik olumlu tutum ve davranışları ön planda iken, yapıyı koruma boyutunda ise liderin iş ve süreçleri, astlarına anlatmadaki tavırları, işleyişi anlatma ve bireyleri olaya dâhil etme süreçleri ele alınmaktadır.

Ohio Üniversitesi'nin liderlik davranışları ile ilgili yaptığı araştırmaların sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Ertürk, 2000):

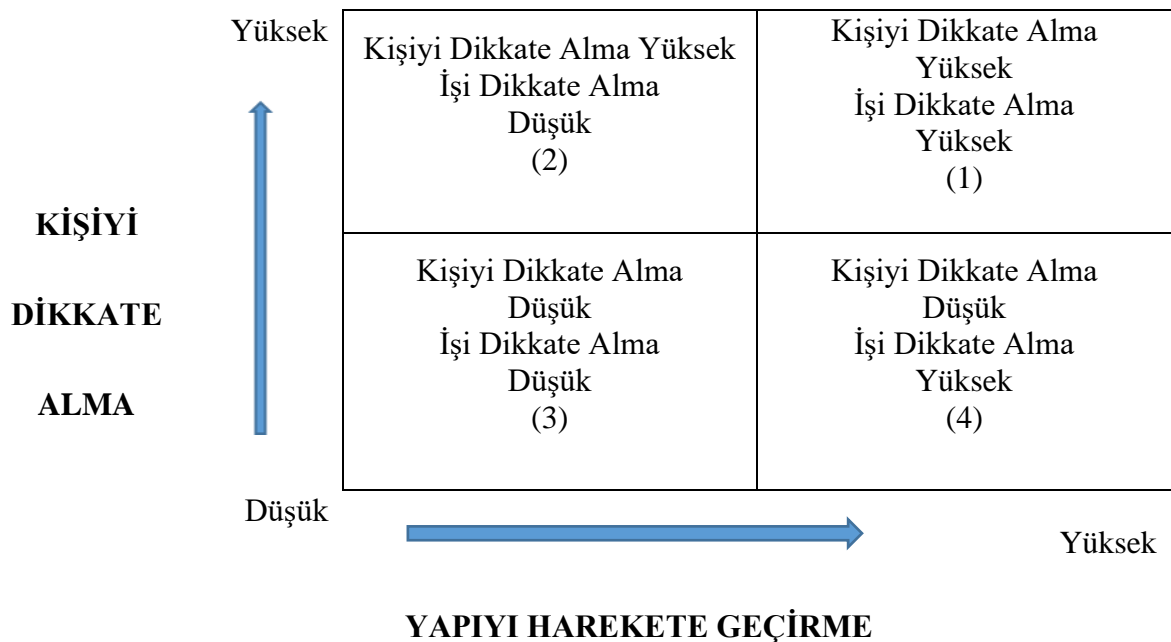
- Liderlerin örgüt içerisinde üyelere önem veren davranış biçimleri arttıkça, üyelerin iş bırakma ve işe olan devamsızlıkları azalmaktadır.

- Liderlerin üyelere önem veren davranışları arttıkça, üyelerin performans düzeyleri artmaktadır.

Örgütlerde etkili liderlik davranışları görev ve ilişki yönelim davranışlara önem vererek gerçekleştirilmektedir. Örgütsel yapı incelendiğinde liderlerin süreç içerisinde görev yönelimli davranışları benimsediği görülürken, üyelerin ise daha çok ilişki yönelimli liderlik davranışlarını tercih ettiği görülmektedir. Liderin benimseyeceği davranış tipleri örgüt- lider- üye etkileşiminin de belirleyicisi olacaktır.

Bolat'a (2008) göre Ohio State Üniversitesinin çalışmaları neticesinde kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutları iki bağımsız boyut olup, herhangi bir lider söz konusu bu boyutlara yüksek veya düşük düzeyde sahip olabilir.

Kişileri önemseyen ve çalışanlarını destekleyen lider, çalışanlarının performanslarını artırmaktadır. Diğer yandan işe ağırlık veren lider davranışlarının artmasıyla da iş görenlerin verimli çalışmaları doğru orantılıdır.





*Şekil 1.* Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarına Göre Liderlik Tarzları

Kaynak: Erkutlu, 2014, s. 41.

Şekil 1’de gösterildiği gibi, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının genel sonuçlarına göre, kişiyi dikkate alma seviyeleri ve yapıyı harekete geçirme davranışlarını yüksek seviyede sergileyen liderlerin olduğu gruplarda (1) başarının yüksek olduğu; her ikisini de düşük seviyede yapan liderlerin gruplarında (3) ise başarının düşük olduğu gözlemlenmiştir (Koçel, 2014).

### **2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Rensist Likert kontrolünde yürütülen çalışmalar neticesinde iş merkezli ve birey merkezli iki farklı lider davranışı öne çıkarılmıştır (Ercutlu, 2014). İş merkezli davranışı benimseyen liderler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine önem vererek iş görenleri denetim altında tutma eğilimi göstermektedirler. Çalışanların başarı ve performanslarını yakından takip etmektedirler. Diğer yandan birey merkezli davranışı benimseyen liderler ise iş görenlerin bireysel gelişimlerine odaklanarak onların duygusal açıdan tatmin olacak seviyeye gelmeleri için çaba göstermektedir.

Bu çalışmada, liderlik davranışları lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri açısından irdelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider davranışları şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2004):

- a. Lider örgüt için gerekli olan kararı verir ve onu uygular.
- b. Lider örgüt için karar verir ve aldığı kararları astlara uygulatmaya çalışır.
- c. Lider her konuda düşüncelerini belirtir. Üyelere ise sorularını sorma fırsatı tanır ve onları sorularına açıklık getirir.
- d. Lider bazı durumlarda geçici de olsa bir karar verir, astlarına değiştirme şansı tanır.

e. Lider üyelere sorunu bildirir, astlarının da soruna ilişkin önerilerini alır ve o konuda kararını verir.

f. Lider konunun sınırlarını belirler ve üyelerin o konuda öneriler ortaya atmasına ve karar vermesine imkân sağlar.

g. Lider sorunun sınırlarını çizer ve bu doğrultuda üyelere kendi alanları ile ilgili kendi kararlarını alıp uygulama izni verir.

Ohio State araştırmacıları, kişiye değer verme boyutu ile yapıyı harekete geçirme boyutu arasında anlamlı bir etkileşimin olmadığını ve bir örgüt liderlerinin her iki boyuta da eşiit seviyelerde sahip olabileceği gibi farklı seviyelerde de sahip olabileceğini öne sürmektedirler. Oysa Michigan Üniversitesi araştırmacılarının elde ettiği sonuçlara göre, bir lider ne kadar kişilere dönük liderlik davranışları sergilerse, üretime dönük olmaktan o derece uzaklaşacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

### **2.1.2.3. Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli**

Likert tarafından geliştirilen bu modelde, lider davranışları dört grup altında toplanmıştır. Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı zaman diliminde yürütölen bu araştırmanın bulguları bu dört tür lider tipini “istismarcı otokratik”, “yardımsever otokratik”, “katılımcı” ile “demokratik” ortaya çıkarmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu modele yönelik bilgiler Tablo 2’te verilmiştir.

Tablo 2: Linkert' in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver-otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Üyelere olan güven	Çalışanlara güvenmez	Hizmetçi ve efendi arasındakine benzer bir güven şekli vardır.	Kısmen güvenir, ancak kararlar için kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Örgüt üyelerinin algıladığı serbestlik	Görevlerle ilgili konularda tartışırken hiç rahat değildirler.	Kısmen serbest hissederler.	Genellikle serbest hissederler.	Her açıdan serbest hissederler.
Yöneticinin örgüt üyeleri ile olan ilişkisi	Fikirlerine nadiren başvurur.	Ara sıra fikirleri sorar.	Genellikle fikirleri alır.	Daima fikirleri alır ve kullanır.

Kaynak: Erkutlu, 2014, s.46.

Sistem 1- İstismarcı Otoriter: Ast ve üstler arasında güvensizliklerin olduğu; liderin astlarını tehdit ederek veya ceza vererek çalıştırdığı liderlik tarzıdır.

Sistem 2- Koruyucu Otoriter: Söz konusu liderlik biçiminde astlar korku içerisinde olup ihtiyatlı bir şekilde davranış gösterirler. Kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınırken bazı durumlarda alt kademelerde karara katılabilmektedir.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik Yaklaşımı: Lider, astlarına güven konusunda tamamen olmasa da kısmen güven göstermektedir. Örgütsel kararlar astlarında görüşleri alınarak üst yönetim tarafından oluşturulur. Gerekli yetki ve roller belli oranda astlara verilmekte, böylece hiyerarşik iletişimde güven duygusu oluşması sağlanmaktadır (Koçel, 2014).

Sistem 4- Katılımcı Yönetim: Bu liderlik tarzında ast üst ilişkilerinde tam bir güven bulunmaktadır. Örgütsel iletişim sadece dikey değil yatay ve çapraz olarak gerçekleşmektedir. Karar verme yetkisi astlara dağıtılmıştır. Model üzerinde yapılan

incelemeler sonucunda sistem 3 ve 4'ün en verimli liderlik tarzları olduğu ve 4'ün her durumda geçerli liderlik tarzı olduğu düşüncesi eleştirilmiştir (Koçel, 2014).

Rensis Likert, yürütmüş olduğu çalışmalar neticesinde oluşturduğu modelde; verimin ve istenen miktarda üretim sağlamanın Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları etkisi ile üyeler tarafından yapıldığını, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzlarının etkisi ile çalışanların düşük performans ve verim gösterdiklerini tespit etmiştir. (Zel, 2012).

#### **2.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)**

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, davranışsal liderlik yaklaşımları arasında en fazla bilinenidir. Ohio State Üniversitesi modeli ve Michigan Üniversitesi çalışmaları paralelinde geliştirilen model, insana yönelik olma ve yapıyı koruma-işe ağırlık verme boyutları temelinde oluşturulmuştur (Erkutlu, 2014).

Matrisin X eksenini işe ağırlık gösteren liderlik boyutunu, Y eksenini ise insani boyuta önem veren liderlik boyutunu ifade etmektedir. Her boyut, düşükten yükseğe olacak şekilde dokuz bölüme ayrılmıştır. Matriste gösterilen beş temel nokta ise şu liderlik davranışlarına işaret etmektedir;

1.1 noktası, hem işe hem de insani boyutlara önem vermeyen liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Bu durumda lider gruptaki diğerlerinden farksız olmaktadır. 9.1 noktasında lider işleri planlayıp düzenlemede oldukça başarılı iken insani durumlara yönelik başarısızdır. 1.9 noktası ise 9.1 'in tam tersine insani yönleri çok güçlü iken işleri planlama, yürütme gibi profesyonel boyutlarda oldukça yetersiz olan liderlik özelliklerini ifade etmektedir. Bu tip lider için insani boyutlar iletişim, arkadaşlık gibi durumlar profesyonel boyuttan çok daha önemlidir. 9.9'da ise lider grubun hedefleri doğrultusunda en çok verimi sağlayacak istekli kişileri harekete geçirip hedefler doğrultusunda yönlendirme konusunda çok başarılıdır. 5.5'de ise lider işler ve insani

boyutlar konusunda denge halindedir. Yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını görmelerini sağlayan bu modelle, liderler çeşitli çalışmalarla kendilerini geliştirebilmektedirler.

Bu modele göre örgüt içerisinde etkili bir lider olabilmenin yolu, sadece üyeleri mutlu etmekten ya da verimliliği en üst seviyelere taşımaktan geçmez. Etkili lider, bu her iki faktörü de örgüt içerisinde aynı zamanda yapabilen liderdir (Can, 2013). Bu nedenle Blake ve Mouton'a göre örgütler için en etkili liderlik tarzı, ekip liderliği tarzıdır. Yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını görmelerini sağlayan bu modelle birlikte liderler yapacakları çeşitli çalışmalarla kendilerini eksik gördükleri alanda geliştirebilmektedirler.

### **2.1.3. Durumsallık (Koşullu Bağımlılık) Yaklaşımları**

Liderlik kavramının karmaşık yapısı gereği özellikler ve davranışsal teorilerin zamanla yetersiz kaldığı görülmüştür. Tarihsel süreç içerisinde yapılan çalışmalar bu iki yaklaşımdan öte daha gerçekçi ve kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir (Ercaylan, 2010). Her durum ve şartlar için geçerli olan evrensel liderlik türü bulunmadığı düşüncesinden hareket eden bu yaklaşımda farklı durumların farklı liderlik türü ve davranışları gerektirdiği fikri vurgulanmaktadır. Liderlik, amaçlar, onları takip eden üyeler, sahip olunan kişisel özellikler, değerler ve mekânın durumuna göre şekillenen bir süreçtir (Eren, 2009).

Durumsallık yaklaşımı her koşulda etkili, genel geçer liderlik türünün olması yerine farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerli olacağı görüşünü öne sürmektedir. Dolayısıyla önem arz eden nokta belirlenmiş klasik tutum ve davranışları sergilemek yerine doğru zaman ve yerde en etkili davranışları göstermektir (Uslu, 1992).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenen bazı araştırmalar başlıklar halinde sunulmuştur.

### 2.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu modele göre içinde bulunulan her koşul için geçerli tam yetkin bir liderlik şekli bulunmamaktadır. Karşılaşılan durum ve koşullara yönelik değişen ve geliştirilebilen liderlik tarzı ön planda tutulmaktadır. Fiedler'e göre lider ile grup üyeleri arasında geliştirilen ilişkiler, başarıyı elde etmede ve liderin grup üzerinde etkililiğini artırmasında en önemli faktörler arasındadır (Aykanat, 2010).

Lider üye ilişkileri: Liderle astların etkileşimi üzerine kurulan ilişkinin niteliği üzerinde durur. Lider astlarını maddi manevi olarak destekler onlara saygı duyar ve onların her şeyden önce birey olduğunun bilincindedir. Karşılıklı güvenin sağlanması ise başarı için önemlidir (Saylı ve Baytok, 2014).

Görevin yapısı: Görevlerin net olarak belirlendiği bir grupta amaçlara ilerlemek çok rahat olacaktır. Bu değişkene göre görevlerin neler olduğu, neler gerektirdiği gibi durumların netliği önemlidir.

Liderin pozisyon gücü: Liderin sahip olduğu resmi gücüdür. İşten çıkarma, ödül, ceza bu yetkilerden bazılarıdır.

Fiedler'in liderlik modeline dair yürütülen incelemelerde şu bulgular elde edilmiştir (Başaran, 2004):

**1.** Lider, görev yapısını oluşturma sırasında üyeleri de karara ortak ederek ve konum gücünü de güçlü hale getirerek grup üzerinde yüksek düzeyde etkililiğe erişebilecektir.

**2.** Görev dağılımını net olarak yapabilen ve örgüt içinde güçlü konumu bulunan liderler, üyelerle etkileşimi iyi olmasa bile, istenen düzeyde verim elde etmektedirler.

3. Etkililik seviyesi zayıf düzeyde bulunan lider, örgütte görev dağılımını oluşturmada, sahip olduğu konumundan kaynaklı gücü sergilemede ve üyelerle etkileşimde eksik olan liderdir.

4. Örgütün etkinliği, hassas ve önemli anlarda liderin en elverişli liderlik davranışlarını sergileme durumundan kaynaklı olabilir.

5. Örgüt içinde sıradan bir üye, istenen koşullar oluştuğunda liderlik davranışını sergileyebilmektedir.

6. Her ortam ve durum için geçerli olan genel ve en iyi bir liderlik şekli bulunmamaktadır.

Fiedler modelinin davranışçı liderlik modellerinden farkı, liderliğin yapıldığı koşul ve durumlara göre değişebileceği ve işe insanı uyarlama yerine, işe uygun olacak şekilde insan bulma fikrini savunmasıdır. Bu modele göre, lider koşul ve durumlar uygun olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004).

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler şu şekilde sıralanmaktadır (Erçetin, 2000):

- Durumsal değişkenleri karmaşık bir yapıya sahip olmalarından dolayı değerlendirmek zordur. Örneğin, lider-üye etkileşiminin, görevlerin yapısının, liderin mevkisinden kaynaklı gücünün ne seviyede bulunduğunu saptamaya çalışmak gibi.
- Kaygı, örgütün iklimi ve benzeşikliği gibi durumsal etmenler göz önünde bulundurulmamıştır.
- Bu yaklaşımda üyelerin nitelikleri dikkate alınmamıştır.

- Liderin ve üyelerin aynı teknik becerilere eşit seviyede sahip oldukları kabul edilmiştir.

Bu modelde liderin elde ettiği başarı, sahip olduğu kişisel nitelikleri, sergilediği davranışları ile birlikte karşılaştığı durum ve koşullardan da etkilenmesinden dolayı, liderlik tarzının ancak uygun durum ve şartlar altında gösterilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

### **2.1.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi**

Bu modele göre örgüt liderleri, astlarının motivasyon ve tatmin düzeyleri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Lider iş görenleri motive eder, onları aynı ortak amaç doğrultusunda hareket etmeleri için yönlendirir. Lider amaçlar ve ödüller arasındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koyar, yöntemleri açıklar, astları güdüler, astlar ise yüksek bir performans gösterir ve hem bireysel hem de grup olarak belirlenen hedeflere ulaşılır (Erçetin, 2000).

Yol amaç teorisinin, liderlik açısından önemi şu şekilde açıklanabilir; grup lideri, üyelerin motivasyonunu iki temel noktada artırabilir (Bedelan, 1989);

1. Liderin, grup üyelerinin kişisel beklentilerini etki altına alma düzeyi (yol),
2. Liderin, grup üyelerinin sonuçlara yüklediği “değeri” etkileme düzeyi (amaç).

Bu kurama göre insanlar ihtiyaçlarını karşılamak üzere güdüledikleri zaman amaçlara ulaşmak için karşılaştıkları zorlukları geçerek yolu açarlar ve etkili olurlar (Başaran, 2004). Modele göre liderlerin benimsemesi gereken üç temel husus şöyledir (Erçetin, 2000):

1. Grupta üyelerin ulaşmayı hedefledikleri bireysel amaçları tespit etmek.



2. Üyelerin ulaşmayı hedefledikleri bireysel amaçları sağladıktan sonra; örgütsel amaçlarda üst seviyede performans sergilemelerini sağlama.

3. Üyelerin belirlediği kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak adına, yüksek seviyede verim ve performans göstermelerine inanmalarını sağlamak.

House'ın, amaç yol modeli doğrultusunda temelde dört farklı liderlik davranışı bulunmaktadır (Koçel, 2014);

**Emredici Liderlik:** Amaç örgütsel görev ve sorumlulukların net bir şekilde ortaya konulmasıdır. Lider, yapılması gerekenleri örgüt üyelerine anlatır ve bu yönde hareket etmelerini ister.

**Destekleyici Liderlik Davranışı:** Diğer örgüt üyelerinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarının göz önünde tutulduğu davranış tarzı. Psikolojik olarak stresli ortamlarda bu davranış şekli uygundur.

**Katılımcı Liderlik Davranışı:** Lider karar almadan önce astların fikir ve önerileri dikkate alır.

**Başarı Merkezli Liderlik Yaklaşımı:** Bu tarz liderler zor hedef belirleyip astların o hedefe ulaşabilmeleri için yüksek seviyeye çıkmalarını arzu ederler.

House, bu dört liderlik şeklinin aynı lider tarafından farklı şartlar altında sergilenebileceğini belirtmektedir.

### **2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın çalışmalarıyla geliştirilen bu yaklaşıma göre lider, davranış tarzlarını astlarının sahip olduğu seviyeye göre belirleyip hareket etmelidir. Bu yaklaşım, 1997 yılında Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımı ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları etkisinde geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, göreve yönelik ya da işe yönelik davranışlar olgunluk düzeyine göre belirlenir ve olgunluk düzeyi ise

izleyicilerin güdülenmeleri, hedefe duyulan istekleri ve yetenekleri üzerinedir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003). İki tip olgunluktan bahsetmek mümkündür. Bunlar; görev davranışı ve ilişki davranışıdır.

Görev davranışı: Lider çalışanlara rollerini anlatarak görevlerini tanımlar. Roller ve görevler net bir şekilde ifade edilmiştir.

İlişki davranışı: Liderle çalışanlar arasında etkin bir iletişim mekanizması vardır. Lider, çalışanları motive edici davranışlar sergiler (Erkmen, 2007).

Her bir grup üyesinin olgunluk düzeyi farklıdır ve başarılı bir lider olmak için üyelerin olgunluk seviyelerine göre lider davranışları şekillendirilmelidir. Hersey ve Blanchard, bu iki boyuttan yola çıkarak dört liderlik tarzı geliştirmişlerdir. Bu dört liderlik tarzına yönelik detaylı bilgi Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Hersey ve Blanchard'a göre liderlik tarzları

Liderlik tarzı	Görev bilinci	İlişki seviyesi	Liderin ve izleyenlerin özellikleri
M1-Anlatan (telling)	Yüksek	Düşük	*Düşük ilişki vardır. *Lider, örgüt üyelerinin görevlerini ve onlardan beklentilerini anlatır.
M2-Satan (selling)	Yüksek	Yüksek	*Lider, çalışanlara ve işe aynı seviyede önem verir. *Lider, ılımlı davranışlar sergiler. *Çalışanların olgunluk seviyesi yüksektir.
M3- Katılımcı (participating)	Düşük	Yüksek	*Lider, karar sürecine astlarını da dâhil eder. *Lider, astlarını destekler.
M4 Yetki veren (delegating)	Düşük	Düşük	*Üyelerin olgunluk seviyesi yüksektir. *Lider, iş akışına ve üyelerle iletişime çok fazla önem vermez çünkü üyeler hedeflere ulaşmada kendilerine yeterler.

Kaynak: Zel, 2012, s.150.

Bu liderlik tarzlarına ek olarak liderliği etkileyen çevresel faktörlerden 'olgunluk düzeylerini' de modele eklemiştirler. Bu kavramı, 'iş olgunluğu' ve 'psikolojik

olgunluk' olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İş olgunluğu, geçmiş iş deneyimleri ve eğitimleri kapsamaktadır. Psikolojik olgunluk ise başarı, tutum ve sorumluluklara karşı gösterilen davranışları ifade etmektedir.

#### **2.1.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli**

Bu liderlik modeli ilk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton'un çalışmaları ile geliştirilmiş olup, Vroom ve Jago ile birlikte yaygınlaştırılmıştır. Modele göre, aynı liderin farklı liderlik biçimleri gösterebileceği üzerinde durulmaktadır. Vroom-Yetton-Jago modeli, liderin karar verme ve üyelerinde bu kararlara dahil olma süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple bu kuram "Karar Ağacı Modeli" şeklinde de ifade edilmektedir (Dirican, 2007). Astların karar alma sürecine katılımları ön plandadır. Her durum ve koşulda alınan bütün kararlar doğru ve başarılı olmayabilir. Bu durumda liderin alternatif kararların neler olduğu görebilmesi adına, astlar da karar alma sürecine dâhil edilmektedir (Duyan, 2012).

Bu liderlik modelinde lider, verim kapasitesini ve üyelerin performansını artırmak adına karşılaşılan sorunların giderilmesinde etkili çözüm yöntemleri uygulamalıdır. Bütün durum ve şartlarda "en iyi" olarak adlandırılacak karar alma ve uygulama süreci bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde lider tarafından belirlenen kararların etkililiğe kavuşması ve amacına ulaşması için söz konusu kararların grup üyeleri tarafından kabul görmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla üyelerin örgüt içerisinde karar alma ve kararı uygulama süreçlerine daha fazla katılım göstermeleri gerekmektedir.

Liderlerin örgüt üzerinde etkinliği incelendiği zaman bu üç durumsallık modeli arasında farklılık olduğu görülmektedir. Fiedler, modelinde liderin grup içerisindeki etki gücünü verim ve performans kaynaklı iken, House üyelerin iş tatmini ve bireysel performansına, Vroom ve Yetton ise örgüt için alınan kararların özelliği ve üyeler tarafından kabul görmesine dayandırmaktadır. Kişisel iş performansı en temen unsur

olacak şekilde değerlendirme yapıldığında Fiedler ve House'nın liderlik modellerinin daha faydalı olduğu söylenebilir (Çelik, 1999).

Vroom-Yetton'un liderlik anlayışına göre bir kararın etkili olabilmesi üç temel unsura bağlıdır:

**Kararın niteliği:** Liderin vereceği kararların özelliği örgütte üyeler ve çalışma koşulları ile ilgiliyse, bu kararlar örgütsel verimliliği ve başarıyı etkileyecektir.

**Kararın kabul edilebilirliği:** Örgüt üyeleri, grup içinde oluşturulan kararları kendi kişisel kararlarıymış gibi benimsemeleri durumunda, söz konusu kararları uygulama noktasında daha gönüllü olacaklardır.

**Vaktinde davranmak:** Örgütü ilgilendiren bir karar almak için gerekli zaman aralığını minimum düzeye indirecek karar mekanizması benimsemek gereklidir.

Lider, birden fazla karar arasından en uygun olanına karar verir ve model yardımcı niteliktedir. Karar ağacı modelinde alternatif liderlik davranışları şu şekildedir;

- Otokratik 1: Lider problemleri kendi kararları ile çözmektedir.
- Otokratik 2: Lider astlara danışır ancak kararı yine kendisi almaktadır.
- Danışan 1: Lider bireysel olarak astlarına danışır ancak kararı kendisi alır.
- Danışan 2: Lider grup olarak astlarına danışır ancak kararı kendisi verir.
- Grup 2: Lider grubun düşüncelerini dinler ve kararı ortak alırlar.

Lider, bu davranışlardan hangisinin sergileneceğine karar vermek için ise şu soruları sorar;

Daha çok rasyonel çözüme ihtiyacı olan sorun var mı?

Etkili bir karar için yeterli donanıma sahip miyim?

Sorun yapılanmış mı?

Kararların astlar tarafından özümsemesi etkili bir karar için önemli midir?

Kararı tek başıma vermemi astlar kabul edecek mi?

Örgütsel amaçları astlar paylaşıyor mu?

Bireysel sorunlarda seçilen çözüm, astlar içinde bir soruna neden olur mu?

Bu sorulara verilecek olan evet ya da hayır cevaplarıyla lider 5 davranış tipinden en uygun olana karar verecektir. Vroom ve Yetton, modele uygun her kararın başarıyı garanti etmeyeceği gibi, modelin dışındaki her kararın da başarısızlığa götürmediğini söylemektedir (Erceylan, 2010).

### **2.1.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli**

William J. Reddin tarafından Ohio Eyalet Üniversitesi ve Blake-Mouton'un yönetim tarzı matrisinden etkilenecek geliştirilen bir modeldir. İnsan ve iş boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyen Reddin, 3 boyutlu bir model geliştirmiştir. Temel dayanağı 'yönetimsel etkinlik' olan modele göre yöneticinin etkinliği, sadece davranışa göre değil yöneticinin neyi başardığı ele alınarak değerlendirilmelidir (Yeşil, 2016).

Bu üç boyutta iş odaklı davranan liderler, tüm çabayı örgütün amaçlarına ulaşması için kullanırken; insan yönelimli liderler, karşılıklı güven temelinde astlarını güdüleyip görevi devrederek amaca gitmeyi hedefler (Erkutlu, 2014). Etkinlik boyutu ise, liderin konumu gereği gerçekleştirilmesi gereken amaçlardaki yeterliği olarak ele alınabilir. Reddin, 4 etkili ve 4 tane de etkisiz yönetim tipi ayırt ederek görev yönelimli, ilişki yönelimli ve etkililik boyutlarını kapsayan bir model geliştirmiştir (Şentürk, 2019). Reddin'e göre etkili liderlik tarzları şunlardır;

Geliştirici: Lider, İlişkiye üst düzeyde önem gösterirken, göreve az önem verir.

Yönetici: Lider, hem göreve hem de ilişkiye üst düzeyde önem vererek, motive edici, yüksek standartlar belirleyicidir.

Bürokrat: Lider, hem göreve hem de insana çok az önem verir, aslolan kurallardır. İyi niyetli otokrat: Lidere göre sorumluluk ve insan üst seviyede önemlidir ve birlikte çalışılan kişiye de önem verilir.

Etkisiz liderlik tarzları ise;

Uzlaştırıcı: Lider, hem örgüt çalışanlarına hem de iş ve göreve üst düzeyde hassasiyet gösterdiğinde birine göre karar vermesi gerekebilir ve bu aşamada kararsız kaldığı durumlarda uzlaştırıcı davranır.

Misyoner: Astlarıyla her zaman iyi bir uyum niyetinde olan liderlik tipidir.

Otokrat: Lider, astlarına karşı otoriter bir tutum sergiler ve sadece görevin yerine getirilmesi önem taşır.

İlgisiz: Kişilere ve göreve karşı ilgi en alt düzeydedir.

Reddin'e göre bu yaklaşımlardan biri tamamen iyiyken, diğeri kötüdür demek doğru değildir. Bir durumda başarılı olan yaklaşım, diğesinde başarısız olabilir ve ona göre bir liderin başarılı olabilmesinin sırrı 'yaklaşım esnekliği' becerisi sergilemesidir. Bu da, o anki şartlar neyi gerektiriyorsa ona göre davranmak gerektiği anlamını taşır (Gün ve Aslan, 2018; Şentürk, 2019).

#### **2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Toplumsal gelişme ve değişimler örgütleri de etkilemiş ve nitekim örgütlerde bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu değişikliklerle beraber liderlik konusunda da yeni boyutların eklenmesi kaçınılmaz olmuştur (Kılıç, 2006). 1990'lı yıllara gelindiğinde, Modern Liderlik Kuramları kapsamında Kuantum Liderlik, Ruhsal Liderlik, Öğrenen Liderlik, Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik vb. birbirinden farklı liderlik şekilleri kapsamında lider tutum ve davranışlarının açıklamasının yapılmaya gayret

edildiği görülmektedir (Zel, 2012). Modern liderlik yaklaşımları içerisinde çok sayıda liderlik tarz ve davranışlarından bahsetmek mümkündür. Bunlardan en çok üzerinde durulanlar ise işlemsel-etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve stratejik liderliktir. Bu çalışmada ise Dönüşümcü liderlik ile Toksik liderlik türü alt başlıklar halinde incelenecektir.

#### **2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)**

James McGregor Burns'un geliştirdiği bu yeni liderlik modeli daha sonra Peters ve Waterman tarafından grup boyutundaki liderlik için de kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraları Bass tarafından bu model çok boyutlu çalışmalarda denenmiştir (Şahin, 2016). Bass, dönüşümcü liderliği ölçebilmek adına bir ölçek geliştirmiştir. "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" olarak isimlendirilen söz konusu ölçeğin hem örgüt liderlerine, hem de örgüt üyelerine uygulaması yapılabilmektedir. Bu ölçek sayesinde örgüt içerisindeki lideri, bütünüyle anlamak ve açıklamak mümkün olmuştur. Burns (1978), dönüşümcü özellikler sergileyen liderlerin, hedeflere ulaşmak adına motivasyonu artıran bireyler olduklarını, örgüt liderliğinin ise üyelerin gereksinimlerinden farklı algılanamayacağını vurgulamıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, liderin, grup üyelerini etkileme sürecinde güç kullandığı değil liderin ve üyelerin yüksek motivasyon ve uygun davranışlar sergilediği bir modeldir.

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, gelişime dönük ve değişime odaklı bir liderlik biçimidir. Bu sebeple örgüt için vizyon geliştirmeyi ve bu vizyonun örgüt üyeleri tarafından kabul görmesini gerekli kılar. Karizmatik liderlik biçimine benzer şekilde bu liderlik biçiminde de örgüt üyelerinin performanslarının yüksek seviyelerde olması için motive edilmeleri fikri ön plana çıkmaktadır.

Değişim ile gelişim hızının çok hızlı çerçevede gerçekleştiği günümüz dünyasında eski tip liderlik biçimleriyle bu dönüşüme uyum ve adapte olabilmek çok

mümkün değildir. Bu hızlı değişim hareketine en iyi dönüşümcü liderlerin ayak uydurabileceği savunulmaktadır. Dönüşümcü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü ve gerekli değişimi başarmaktır. Dönüşümcü liderlik biçiminde hızla değişen ve genişleyen çevreye adapte olmak önem arz etmektedir (Çelik, 2000). Dönüşümcü karaktere sahip liderler, geçmiş ve yaşanmakta olan zaman dilimi yerine geleceği odak noktası haline getirmişlerdir. Bununla birlikte modernliğe ve gelişmeye uyumlu olan bu liderler, kurumların vizyon geliştirme ve strateji üretmesi ile bunları örgüt üyelerine kabul ettirilmesini savunmaktadırlar. Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin yeteneklerini sergilemelerini ve kendilerine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Yavuz, 2009).

Lunenburg ve Ornstein (2013) dönüşümcü liderliğin örgüt içinde işleyebilmesi için dört temel noktadan bahsetmektedir. Bunlar;

1-Yaratıcılık: Dönüşümcü liderler, örgütteki etkinliğini yaratıcılık becerileri ile göstermektedirler.

2- Amaçlar: Liderler, değişime ve yeniliğe uygun amaçlar belirlemeli ve üyeleri de bu amaç etrafında bir araya getirmelidir.

3- Vizyon: Dönüşüm gerçekleştirmek için ortak bir vizyon oluşturulması gerekmektedir. Liderler ve üyeler birlikte hareket ederek grup amaçlarına ulaşırlar.

4- Adanmışlık: Belirlenen vizyona ulaşmak için üyelerin adanmışlığı önemlidir. İnanmışlık ve coşku ile hareket eden liderler ve üyeler vizyonu gerçekleştirmeyi başarırlar.

Dönüşümcü liderlik, örgüt içindeki sorunlara farklı çözüm yolları geliştiren, üyeleri birbirlerinden farklı özellikleri bulunan kişiler olarak kabul eden ve üyelerin kapasitelerini yüksek seviyeye taşımaya çabalayan liderlik biçimidir. Dolayısıyla



dönüşümcü liderlik tarzının eğitim ortamları için önemli olduğu, okullarda başarıya ulaşmayı sağlayabilecek bir liderlik stili olduğu anlaşılmaktadır (Buluç, 2009). Cömert (2004) ise gerçek bir dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Dönüşümün zamanını yakalayacak kadar dönüşüm ve değişime hazır olmak,
- Sürekli hareket halinde, amaç odaklı olmak,
- Değişim süreçlerine, esnekliğe, farklı düşüncelere açık ve destekleyici olmak,
- İleri görüşlülüğü sayesinde anlık değil geleceği tasarlayıcı olmak,
- Çözüm becerisi sayesinde yeniliği ve farklılığı ayırt edebilir olmak,
- Değişimi başlatabilmek için risk alacak ve zoru başarmak için çaba gösterici olmak,
- Güdüleyici olmasının etkisi ile üyelerde istek uyandıracak ve onları motive edici olmaktır.

Taşkıran (2011) ise dönüşümcü lider özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Kendilerini örgütteki değişimin başlatıcısı olarak görürler,
2. Riski almayı severler,
3. Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassas davranırlar,
4. Esnek ve gelişime açıktırlar,
5. Analitik çözüm becerileri yüksektir,
6. Örgüt vizyonuna yüksek düzeyde güven ve inanç duyarlar.

Dönüşümcü liderlik, liderlik anlayışlarının arasında yaşadığımız çağa en yakın modellerden biri olarak kabul görmekte, modern yönetim çalışmalarında üzerinde durulan

ve dikkat çeken bir liderlik stildir (Keçecioglu, 2003). Dönüşümcü liderlik model olarak geliştirildiği zamandan günümüze dek araştırmacılar tarafından etkisi yüksek olan liderlik stili olarak değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderler, üyeleri motive ederek yüksek iş performansı vermelerine fırsat tanıyarak, üyelerin davranış ile tutumları üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

Burns (1978) tarafından yapılan tanımlamalardan yararlanan Bass (1985), dönüşümcü liderliği ölçmek adına 141 davranışsal ifade ortaya koymuştur ve askeri alanda bunları uygulamıştır. Bu çalışmalar ışığında dönüşümcü liderliğin dört alt boyutu olduğu ifade edilmiştir;

Tablo 4: Dönüşümcü liderlik boyutları ve liderden beklenen davranışlar

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	
İdealleştirilmiş etki (karizma)	Vizyon ve misyon oluşturup, bunu ifade etme; izleyenlerin sevgi, saygı ve takdirini kazanma.
Entelektüel uyarım (zihinsel teşvik)	Zekayı geliştirme, problemlere pratik çözümler bulma, rasyonellik gibi kavramlara öncelik verme.
Bireysel destek (kişiselleştirilmiş ilgi)	İzleyenlere saygı duyup onları dinleme, düşüncelerine önem verme, değerli olduklarını hissettirme.
İlham verici motivasyon (telkinle güdüleme)	İzleyenleri teşvik edip motive bir şekilde hedeflere yürümelerini sağlama.

Kaynak: Erkutlu, 2014, s.84.

İdealleştirilmiş etki (karizma): Dönüşümcü liderler bu boyutta örgüt üyeleri için rol model konumundadır. Lider, üyelerde hayranlık uyandıran, saygı gösterilen ve kendisine her koşulda güven duyulan kişilerdir. Üyeler, dönüşümcü lideri benimser ve onu taklit etmek isterler. Lidere karşı duyulan hayranlık, sevgi ve bağlanmışlık izleyenlerin hedeflere daha sıkı bağlanmasına katkıda bulunur. İdealleştirilmiş etkinin davranışsal boyutu, bilişsel yöne göre fazladır (Celep, 2000).

Entelektüel uyarım (zihinsel teşvik): Bu boyutta lider, üyelerin örgütün mevcut durumunun ve örgütte karşılaşılan sorunların daha çok farkında olmalarını, söz konusu

sorunların giderilmesinde farklı ve güncel fikirler ortaya koyabilmelerini etkileyebilmelidir. Lider örgüt içerisindeki eski tip düşünce kalıplarını sorgular ve yeni bakış açıları sunarak üyeleri buna teşvik eder. Üyelerin farklı düşünce ve bakış açılarına saygı duyulurken, liderden farklı düşünüyor olmaları da hoş görülerek desteklenir. Böylece, üyeler, yeni fikir ve bakış açıları ortaya koymak için cesaretlendirilmiş olur.

Bireysel destek (kişiselleştirilmiş ilgi): Lider, üyelerin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçların giderilmesi için çaba gösterir. Lider, üyeleri sadece örgütün parçası konumunda değil bunun yanında farklı birer birey şeklinde görmektedir. Üyelerin kendilerini geliştirmelerini önerir ve bu konuda onlara fırsatlar sunar. Lider, üyeler ile yakın ilişkiler kurarak ihtiyaçlarını dikkate alır. Liderin bu davranışları sonrası her grup üyesi kendisini değerli görecektir ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.

İlham verici motivasyon (telkinle güdüleme): Dönüşümcü lider üyeleri, harekete geçirici ve onlara ilham verici davranışlar sergileyerek etkisi altına alır. Liderin ilham verici davranışlarının etkisi altında kalan üyeler, örgüt için bir ekip olarak iş birliği içerisinde çaba gösterecektir. Lider, üyelerin moral düzeylerini yüksek tutar. Gruba ait olan sembol, simge, değer ve öğeleri kullanarak ortak bir amaç duygusu yaratır.

Dönüşümcü liderliğin, liderlik alanına pek çok katkısı olmuştur ve bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran belirgin özellikler vardır (Eryeşil, 2012). Bunlardan bazıları sevgi, saygı, güven gibi ahlaki değerleri ön plana çıkarıyor olması; lider ve üyeler arasındaki karşılıklı duygulara önem vermesi; hiyerarşik yapısı olmaması ve üyelerin örgütsel süreçlere katılımının sağlanmasıdır.

#### **2.1.4.2. Toksik Liderlik ( Toxic Leadership)**

Toksik sözcüğü Latince zehir anlamında kullanılmaktadır. Toksik kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2019), “zehirli olan, insan sağlığına zarar veren etmen”

şeklinde açıklanmaktadır. Toksik liderliğe yönelik birbirinden farklı tanımlar yapılmasına rağmen genel tanımının net olarak ifade edilmesinin zor olduğu belirtilmektedir (Schmidt, 2008).

Whicker (1996) toksik lider terimini ilk kez kullanarak toksik özellikleri gösteren liderleri uyum sağlamayan, durum ve koşullardan hoşnut olmayan, art niyet içerikli tutumları bulunan lider olarak açıklamaktadır. Lumpen-Blumen'a (2005) göre toksik liderlik; topluluklara, gruplara ve bireylere istenmeyen seviyelerde zarar getiren liderlik stili olarak açıklanmıştır. Williams (2005), toksik özelliklere sahip liderleri kırıcı davranışları bulunan ve örgüt içerisinde hoş olmayan tutumlar sergileyen liderler olarak tanımlamaktadır. Toksik liderlik, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde çevresine zarar veren, narsist, kötü, yıkıcı ve zararlı liderlik biçimidir (Bayrakçı, 2017). Söz konusu tanımlamalar incelendiğinde toksik liderliği açıklayan temelde iki öge bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, toksik liderin kurum içerisindeki tutumları örgüt üyelerini gerek doğrudan gerekse dolaylı yollardan etki altına alabilmektedir. İkinci öge ise toksik özellikler grubun etkililiği ve verimliliğinde zararlara yol açmaktadır.

Williams (2004) toksik liderliğin temelde üç ögesinin bulunduğunu ifade etmektedir. Öğeler; kişisel veya kişilerarası paylaşımların olumsuz özellikler göstermesi, üyelerin huzurlu olma durumlarının dikkate alınmaması ve lideri eyleme sevk eden durumların üyeler yerine kendisinden kaynaklı olmasıdır.

Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderliğin en belirgin üç temel kişilik özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki toksik liderler, aşırı kontrol bağımlıdırlar ve yaratıcılık kavramının onlar için önemi yoktur. İkinci özellik, diğer bireylerle olan iletişimde sorun yaşamalarıdır. Çalışanları birbirlerinde ayrı tutarak üyeler arası etkileşimlere engeller koyarlar. Üçüncü özellik ise, örgütteki mevcut güvensizlik durumundan kaynaklı olarak, üyelerde üretkenlik durumunun azalmasıdır. Toksik liderler

zehirlerini, kendi kurdukları kontrol mekanizması sayesinde tüm gruba olumsuz etki olarak bırakabilirler.

Kellerman (2004) toksik liderlik konusunda yedi farklı tip bulunduğunu belirtmektedir. Birinci tipte yetersiz liderlikten bahsedilmektedir. İkinci tipte liderlik kapasitesini sergileyebilen ancak farklı bakış açılarını kabul edemeyen katı liderler bulunmaktadır. Üçüncü liderlik tipi ise üyelerin sorunlarının giderilmesinde etkili müdahalede bulunmayan liderdir. Dördüncüsü, örgütteki tüm üyeleri umursamayan, duyarsız liderliği tanımlamaktadır. Beşinci tipte örgüt hedefleri yerine kendi menfaatlerine odaklanan liderlik yer almaktadır. Altıncı lider tipi, üyelerin huzuru konusunda yozlaşmış bir liderlik yer almaktadır. Sonuncusu ise üyeleri fiziksel veya psikolojik zarara uğratan liderlik tipidir.

Reyhanoğlu ve Akın'a (2016) göre toksik liderler;

- Astlarına karşı kötü sözler söyleyebilir.
- Astları istismar edebilir.
- Astlarına karşı art niyetli olup kötülük yapabilir.
- Olumsuz içerikli eylemleri nedeniyle üyelerden öte, örgüte zarar getirebilir.
- Sahip oldukları güçlerini, grup üyelerini ezecek yönde kullanabilir.
- Bencil kişilik davranışlarını sergileyebilir.
- Astlarının ruh sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir.
- Örgüt içerisinde negatif bir hava yaratabilir.
- Çıkarıcı davranışlar sergileyebilir.
- Kendi görüşlerinin doğru olduğuna inanır ve bunu tüm üyelere dikte edebilir.

Toksik liderlerde aşırı öz güven, kendine hayranlık duyma, başkalarını umursamama, her şeyin kendi kontrollerinde olmasını isteme, kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanma ve bunu üyelere dikte etme vb. özellikler görülmektedir. Örgütlerde uzun süre liderlik yapan bireylerin bu şekilde bürünebileceği belirtilmiştir. Toksik liderliğin temelinde örgüt üyelerini hoşnutsuz ederek onları kontrol etme anlayışı yatmaktadır. Toksik liderlerde bulunan özellikler şunlardır (Lubit, 2004).

**Narsist Lider:** Baskı ve kontrol eğilimli, antisosyal özelliklere sahip liderleri ifade etmektedir.

**Agresif Lider:** Zorba, çılgın ve öfkeli davranışlar sergileyen liderler saldırgan olarak kabul edilmektedir.

**Sert, Katı Lider:** Zorlayıcı ve otoriter kişilikli olanlar katı lider şeklinde ifade edilmektedirler.

**Yetersiz Lider:** Kaygılı, tükenmiş ve ilgisiz olanlar yetersiz lider grubuna girmektedir.

Toksik liderlik davranışları ile eğitim örgütlerinde de sıklıkla karşılaşılmaktadır (Green, 2014). Okulların etkililiğinde öğretmenler kadar okul yöneticilerinin davranışları da önem arz etmektedir. Nitekim okul başarısı, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonu, okula bağlılık gibi etmenler okul müdürlerinin davranışları ile yakından ilgilidir. Okul müdürünün öğretmenlere kötü niyetli, kabaca ve yıkıcı şekilde davranması, onların ne düşünüp ne hissettiklerini önemsememesi ve toksik özellikler göstermesi öğretmenlerin de okula karşı negatif tutumlar sergilemesine neden olabilir. Bu duruma bağlı olarak grup üyelerinin örgüte olan bağlılıkları azalacak, örgüt amaç ve hedeflerinden kopmalar ve elde edilen verimde düşüşler meydana gelecektir (Kırbaç, 2013). Aubrey'e (2012) göre toksik liderler, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ile içsel

motivasyonlarını düşürerek örgütteki olumlu iklim yapısına zarar vermektedirler. Çalışanların, kendi yöneticileri tarafından önemli görüldüklerini düşündüklerinde kuruma olan bağlılıkları ve performansları da artacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

Eğitim örgütlerinde öğretmenler kadar okul müdürlerinin sergilediği liderlik biçimleri de eğitim sürecinin etkililiği için önem arz etmektedir. Öğretmen-öğrenci memnuniyeti, çalışanların okula aidiyet duygusu hissetmesi gibi unsurlar müdürlerin okul içerisinde sergiledikleri liderlik stilleriyle ilgilidir. (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Müdürlerin okuldaki öğretmenlere saygısız, dengesiz ve kaba davranması, onlara değer vermemesi ile çıkarıcı yaklaşması öğretmenlerin de okula karşı yıkıcı davranışlar sergilemesi ve negatif duygular beslemesine yol açabilir (Demirel, 2015). Toksik davranışlar sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerin ahlaki değerlerini hiçe sayarak okullarına yabancılaşmalarına neden olmaktadır.

#### **2.1.4.2.1. Toksik Liderlik Alt Boyutları**

Alanyazın incelendiğinde toksik liderlik konusu dört alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarıdır. Mevcut araştırmada da toksik liderliğin bu alt boyutlarından yola çıkılmıştır.

**Değer Bilmezlik:** Toksik liderler, kendilerini değiştirmek ve geliştirmek yerine, örgüt üyelerini kendi tarafına çekme ve toksik davranışların benimsenerek örgüt kültürü olarak içselleştirmesine neden olmaktadır. Wilson-Starks'e (2003) göre, toksik bir ortamda çalışan örgüt üyeleri, liderler ile benzer düşüncede iseler ödül, farklı düşüncede olduklarında ise ceza alırlar. Toksik liderin olduğu bir çalışma ortamında işe geç gelme, iş bırakma yüksek, performans ve verim düşük seviye olacaktır.

Değer bilmezlik, liderlerin üyelere değer vermemesi, sürekli olarak onların kendilerini yetersiz algılamalarını sağlaması ve geçmişte yaptıkları hatalarını hatırlatarak

üstlerinde baskı kurması olarak ifade edilmektedir. Değer bilmez toksik lider, üyelerle örgüt iklimi içerisinde emir verme emir alma şeklinde ilişki kurmakta ve örgüt dışında ise soğuk tavırlar sergileyerek anlayış ve hoşgörüden uzak durmaktadır (Günsel, 2017).

Toksik liderler astlara asla saygı göstermezler ve örgütün kurallarını kendi isteklerine göre değiştirebilir veya astları korkutarak beklenmeyecek davranışlara sebep olabilirler. Otoritelerini kaybetmemek adına liderler bu tarz yönetim şeklini benimseyebilirler (Eğinli ve Bitirim, 2008).

**Çıkarıcılık:** Çıkarıcılık boyutu saygısız davranışlar sergileme, üyeleri aşağılama ve küçük düşürme, üyelere karşı üstünlük ifade eden davranışlar, iş doyumsuzluğu, coşkusuzluk, aşırı derecede sinirli ve saldırgan olma, üyelere yönelik güvensizlik vb. davranışlarda görülmektedir. Lider astlar arasında yalnızca kendisine fayda sağlayacak olan kişilere ayrıcalık tanır. Liderin üstlerine iyi görünmek amacıyla keyfi davranışlarda bulunma, terfi ve makamını kullanarak yapmacık tavırların sergilenmesi de çıkarıcılık boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Günsel, 2017).

**Çıkarıcılık boyutu;** liderin saygısızca davranışlar gösterme, üyeleri aşağılama, kişilerdeki olumsuz davranışlar, iş tatminsizliği, huzursuzluk, sinirli ve gergin olma hali, üyelere olan güvensizlik gibi davranışlarda kendini ortaya çıkarmaktadır. Astları korku ile motive etmeye çalışmak, işten çıkarma tehdidi ile güveni ve üyelerin örgüte bağlılığını yok etmeye çalışmaktır.

**Bencillik:** Bencillik, toksik davranışlar sergileyen liderin sahip olduğu narsist kişilik yapısının vücut bulması olarak tanımlanabilir. Toksik liderler yapılan bütün işlerde sürekli olarak Ben kavramını ortaya atarlar. Başarı durumu söz konusu ise bu durumun tamamen kendilerinden kaynaklandığını öne sürerler. Bu liderler, astlarını kendilerine



benzetmeye çalışarak, örgüt içerisinde toksik iklimi yayan, zor kişilerdir (Eğinli ve Bitirim, 2008).

Toksik liderlerin, örgütteki diğer çalışanlara oranla özgüvenleri daha yüksek seviyededir. Liderlik konusunda sahip oldukları özellikler yeterli ve esas olmadığından mevcut konumlarını koruyabilmek adına üyelere karşı saldırgan ve etik dışı davranışlar gösterebilmektedirler (Çetinkaya, 2017).

**Olumsuz Ruhsal Durum:** Olumsuz ruhsal durum toksik liderin örgüt içindeki dengesiz davranışlarını kapsar ve bu davranışlar ise ses tonu, konuşma, jest, mimik ve beden dili ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisine yansıtılan bu davranışlarla çalışanlar yöneticilerin, o anki ruhsal durumuna göre davranmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir (Kelebek, 2018). Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007), olumsuz ruhsal duruma sahip liderler grup içerisindeki her olayı kendi himayeleri altında tutmak istediklerini belirtmektedirler. Örgüt içerisinde problemlerin ortaya çıkmasında üyelere biri veya birkaçını suçlama yoluna giderler. Toksik liderlerin olumsuz ruhsal durumlarından kaynaklı olarak üyelere sıcak davranmadıkları ve beceriksiz davranışlar sergilediklerini görülmektedir.

Tüm bu alt boyutlar değerlendirildiğinde toksik liderlerin, örgüte ve üyelere birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Toksik liderler; üyelere örgütsel strese, olumsuz değerler ve karamsarlığa, örgüt ikliminin bozulmasına, işi bırakma oranlarında yükselişe, verim ve performansta düşüşe, örgüt içi huzursuzluğa sebep olurlar (Demirel, 2015).

#### **2.1.4.2.2. Toksik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Bu bölümde toksik liderlik konusu üzerinde yurt içinde ve yurt dışında yürütülen örnek çalışmalar yer almaktadır.

#### 2.1.4.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Toksik liderlikle ilgili Türkiye’ de yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu ancak bu konuda yapılan çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda Eğinli ve Bitirim (2008) rgt içerisinde toksik tarzda iletişimin ortaya çıkma şekli ile istenmeyen bu iletişimin oluşununun engellenmesi adına yapılabilecekler konusunda açıklamalarda bulunmuştur. Çelebi, Yıldız ve Güner (2013) eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler üzerinde bıraktığı etkilerin toksik biçimde değerlendirilmesine yönelik ‘‘Toksik Liderlik’’ anketini geliştirmiştir. Kırba (2013) yaptığı araştırmalar sonucunda bütün eğitim örgütlerinde derecesi ne olursa olsun toksik iklimin var olduğunu ve bu durumun giderek daha da fazlalaştığını, yaygınlaştığını ifade etmiştir. Toksik liderin bu yıkıcı davranışlarının, liderin başarıları tarafından gizlendiği vurgulanmıştır.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016), sağlık örgütlerinde hangi toksik liderlik nitelikleri ile daha çok karşılaşıldığını saptamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışmaya dahil olan örneklemin toksik liderlik algılarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında üyelerin, gelir seviyesi ile eğitim kademesi düştükçe liderleri toksik olarak algılamaları da giderek azalmaktadır.

Demirel (2015) yaptığı çalışmada okul ortamında yöneticilerin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin sinizm yaşama durumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Reyhanoğlu ve Akın (2016) rgt içerisinde toksik liderlik özelliklerinin örgütsel sağlığa zarar verdiklerini ve örgüt iklimini zedelediklerini tespit etmişlerdir. Unur ve Pekerşen’in (2017) rgt içerisinde toksik tutumların iş stresi ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt içerisinde toksik liderlik özellikleri arttığa üyelerde iş stresi seviyelerinin arttığı görülmektedir. Çetinkaya ve Ordu (2018) yaptıkları çalışmada okul ortamında toksik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerini arttırdığını tespit etmişlerdir.

Emir'in (2019) yaptığı araştırmada, toksik ve kaotik liderliğin çalışanlardaki tükenmişlik düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlerin toksik ve kaotik davranışlarının üyelerin mesleki tükenmişliklerini pozitif yönde etkilediklerini tespit etmiştir. Kılıç (2019) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise banka çalışanlarının görüşlerine göre, X ve Y kuşaklarında bulunan toksik algıların örgüte olan bağlılık, psikolojik iyi oluş ve kişisel performans üzerine etkisi irdelenmiştir. Sonuçlara göre istismarcı liderlik tarzının üyelerin örgüte olan bağlılığına ve psikolojik iyi oluşlarına olumsuz olarak etki ettiği saptanmıştır.

Bakan ve Yılmaz (2019) tekstil ve mutfak sanayisi işletmelerindeki örgütler üzerinde yaptıkları çalışmada toksik liderlik özelliklerinin mesleki tükenmişlik düzeyine etkisini irdemişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre toksik liderlik algılarının mesleki tükenmişliği artırdığı görülmektedir.

Uzunbacak ve Uzun (2019) "Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi" adlı çalışmada toksik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlara göre üyelerin, liderlerinin olumsuz eylemlerde bulunduğunu ve otokratik liderlik biçimi gösterdiğini yüksek seviyede hissettikleri zaman tükenmişlik düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir.

Eriş ve Arun (2020) "Toksik liderlik bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık" başlıklı araştırmada banka görevlilerinin örgüte olan bağlılık düzeyi ile kurum yöneticilerinin toksik liderlik seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları incelendiğinde toksik liderlik ile örgüte olan bağlılık düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bankadaki görevlilerin algılarına göre yöneticilerin toksik liderlik özellikleri arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.

Balođlu ve Dođan (2019), yaptıkları araştırmada Meslek Yůksekokulu ۆğretim elemanlarının toksik liderlik davranışlarını ۆğrenci bazında belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde ۆğrencilerin algılarına gۆre Meslek Yůksekokulu ۆğretim elemanlarının toksik davranışlarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Yalçınsoy ve Işık (2018) araştırmasında, toksik liderliğin ۆrgüte olan bağlılığı giderek azalttığını buna bağlı olarak çalışanlardaki işten ayrılma eğilimini ise artırdığını sۆylemektedir. Araştırma bulgularına gۆre her dۆzeydeki liderlerin toksik liderlik davranışları sergileyebileceğinin dikkate alınması durumunda ۆrgüt bۆnyesinde karar verme mekanizmasının oluşturulması, bu mekanizma yardımı ile tespit edilen olumlu olmayan tutum ve davranışlar nedeniyle yaptırım uygulanabilmesi yoluyla alt ve orta dۆzeydeki liderlerin bu zehirli tutumlarda kaçınmalarının sağlanabileceği belirtilmektedir. Bozkurt, oban ve olakoğlu (2018), tarafından yapılan araştırmada toksik liderlik ۆzellikleri ile çalışanların ۆrgüte olan gۆven dۆzeyi arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde toksik davranışların ۆrgütsel gۆven dۆzeyi ile olumsuz yۆnde ilişki içinde tespit edilmiştir.

#### **2.1.4.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Toksik liderlik konusunda yurt dışında da araştırmaların yۆrütۆldۆđü gۆrۆlmüřtür. Bu araştırmalarda toksik liderlik davranışlarının ۆrgüt ortamında ortaya çıkma nedenleri ile liderler tarafından ۆyelere ne şekilde toksik davranışlar sergilendiği konuları incelenmiştir. Bu araştırmalarda çalışma grubu olarak askeri ۆrgütler, sağlık ۆrgütleri ve eğitim ۆrgütleri olan okulların tercih edilmiştir.

Williams (2005), Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda toksik liderlik ۆzelliklerinin ne şekilde bulunduğunu, ortaya çıkma nedenlerini ve nasıl engellenebileceği konularında çalışma yapmıştır. Araştırma bulgularına Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda toksik liderlik ۆzelliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aubrey (2012)

yaptığı çalışmada toksik liderlik davranışları ile örgütsel kültür arasındaki olası ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre toksik liderlik davranışlarının örgütsel kültürü olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Schmidt (2008), toksik liderliğin boyutlarını çıkarmak ve örgüt içinde toksik bir lidere sahip olmanın sonuçlarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada toksik liderliğin; tacizci denetim, otoriter liderlik, narsizm, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olacak şekilde beş farklı alt boyut içerdiğini açıklamaktadır. Ayrıca toksik liderliğin dönüşümsel liderliğe benzer şekilde diğer liderlik stillerinden değişik bir yapı ve nitelikte olduğunu belirtmiştir. Eğitim örgütleri olan okullar bağlamında Mahlangu (2014) tarafından yapılan araştırmada okul müdürünün sahip olduğu yetkilerini kötüye kullandığı için Gauteng okullarında eğitim ve öğretimin zayıf olduğu öne sürülmüştür.

Goldman (2006) yaptığı araştırmada, liderlerdeki toksik kişilik bozukluğunu ve bunun örgütler için etkilerini tespit etmeyi hedeflemiştir. Araştırmada kişilik bozukluklarının, liderlerin sergilediği toksik ve işlevsiz davranışlara kaynaklık ettiğini saptamıştır. Appelbaum ve Roy-Girard (2007) yaptıkları araştırmada, toksik özellikler gösteren liderlerin, çalışanlar üzerinde gerginlik, anksiyete, dikkat problemleri gibi olumsuz birçok psikolojik etkileri olduğu belirtilmiştir.

Mehta ve Maheshwari (2013) yaptıkları çalışmada toksik liderlik davranışlarının neler olduğunu bulmak ve toksik liderlik nitelikleri ile iş tatmini ve örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkileri saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre toksik liderlik davranışlarının kaba, terfide adaletsiz, kararsız, bölücülük ve dürüstlükte eksiklik olacak şekilde beş farklı boyutu içerebileceğini belirtmiştir. Diğer yandan toksik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Milosevic, Maric ve Loncar (2019) yaptıkları araştırmada, toksik liderliğin örgütler için olumsuz ve zararlı bir durum olduğunu

saptamışlardır. Bu tip liderlerin kendi yetersizliklerini diğer üyelerden saklama ve örgütteki sahip oldukları pozisyonlarını koruma çabası içinde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Green (2014), çalışmasında eğitim örgütlerinde toksik liderliği üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, toksik liderliğin çeşitli örgütlere benzer şekilde eğitim örgütlerinde de genellikle görüldüğü tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Chua ve Murray (2015), cinsiyet farklılıklarının toksik liderliği algılama biçimlerini etkileyip etkilemeyeceği üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt içerisinde kadınların erkeklere kıyasla toksik liderleri daha fazla olumsuz yönde algıladıkları görülmektedir. Zagross ve Jamileh (2016) araştırmalarında, toksik liderliğin iş stresi ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonuçları incelendiğinde üyelerin toksik liderlik algılarının düzeyi arttıkça iş streslerinin de artış gösterdiği görülmektedir.

## **2.2.Psikolojik Sermaye**

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sermayenin temeli olarak kabul gören pozitif psikolojinin tarihsel gelişimi ile tanımı, amaçları, örgütsel alana yansımaları açıklanmıştır. Daha sonra psikolojik sermaye kavramı detaylı şekilde işlenmiş ve öz-yeterlik, umut, iyimserlik ile dayanıklılık boyutlarına dair açıklamalar yer almaktadır.

### **2.2.1. Pozitif Psikoloji ve Tarihsel Gelişimi**

Pozitif psikoloji, insanların, örgütlerin ve kurumların en üst düzeyde gelişim göstermesine ve istenilen bir seviyeye gelmesine fayda sağlayan koşullar ve süreçlerdir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikoloji, olumlu yaşantılar ile olumlu bireysel özellikler ve bunların geliştirilmesini kolaylaştıran süreçler olarak tanımlanabilir (Duckworth, Steen ve Seligman, 2006).

Dünyanın ekonomik, politik ve kültürel olarak büyük değişim gösterdiği ve yeniden şekil aldığı 20.yy ortalarında gelişen durumlara bağlı olarak psikoloji biliminde de içerik olarak değişiklikler meydana gelmiştir. Büyük savaşlar ve ekonomik bunalımların etkisiyle, insanlar bireysel ya da grup olarak zor ve kalıcı etkiye sahip zamanlar yaşamıştır (Akçay, 2011). Zamansal olarak incelendiğinde II. Dünya savaşından önce psikoloji biliminin belli başlı üç temel görevi bulunmaktaydı. Bunlar insanların sahip oldukları negatif yönlerine odaklanarak ruhsal hastalıkları iyileştirmek, tüm insanların yaşamlarından daha fazla zevk almasını sağlamaktır. Ancak özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan iki tane küresel savaş geçirmiş olan insanlık, savaşların etkilerinden sonra zihinsel hastalıkları iyileştirme görevine odaklanmıştır. İnsanı etkileyen çok sayıda olumsuzluğun yaşandığı o yüzyılda, psikoloji bilimi özellikle 20.yüzyılın ortalarından itibaren ruhsal çöküntü, şiddet, depresyon vb. konularda çalışmalara eğilim göstermiştir (Keleş, 2011). Psikoloji bilimi kişilerin aksayan zihinsel sorunlarıyla ilgilenmekte olup bu sorunların çözümlerine ilişkin araştırmalar yürütürken, 2000'li yıllara doğru psikolojide yeni bir akım ve farklı bir yaklaşım ile psikolojik sorunları olmayan bireylere de ilgi gösterilmeye başlanmıştır.

Pozitif psikoloji 1960'lı yıllarda Erich Fromm, Abraham Maslow ve Carl Rogers tarafından öne çıkarılmıştır. Bu kavram ilk defa 1998 yılında Seligman tarafından günümüzdeki haliyle kullanılmış ve ismi de yine Seligman tarafından konulmuştur. Pozitif psikoloji, olumlu duygular, iyimserlik, umut, mutluluk, öz-yeterlik, öz-saygı, hür irade, şefkat, sevgi, empati, fedakârlık, maneviyat, mizah gibi geniş bir yelpazedeki konuları kapsamaktadır (Yılmaz ve Akpınar, 2014). Eski zamanlarda genellikle başarısızlık durumları, patoloji, kaygı, tükenmişlik gibi insan psikolojisinin sisli tarafını çalışma konusu edinen psikoloji bilimi, bu akım ile birlikte çağdaş dünyanın kişilere sunduğu

imkanlar ve huzurlu, mutlu yaşama kavuşabilmenin esaslarını çalışma konusu yapmaya başlamıştır (Güler, 2009).

Yakın zamanlara kadar genellikle patoloji, stres, çatışma ve çaresizlik gibi insan davranışlarının istenmeyen yönlerini araştıran psikoloji bilimi pozitif psikoloji ile birlikte, insanların daha mutlu ve pozitif bir yaşam sürmeleri için insan hayatının olumlu yönlerini de incelemeye başlamıştır (Caprara ve Cervone, 2003).

Pozitif psikolojinin odağında üç temel ilke bulunmaktadır. Birinci ilke, geçmiş yaşantılardan tatmin olma, geleceğe dair umut sahibi olma, ümit ve heyecan gibi bireyin olumlu kazanımları; ikinci ilke dışadönük ve sosyal olma gibi özellikleri; üçüncü ilke ise arzu edilen vatandaşlık, sorumlu hissetme bilinci, çağdaşlık gibi konuları benimseyerek pozitif kurumları odak noktası haline getirmektir(Eryılmaz, 2014).

Pozitif psikoloji akımı, insanların hayatı daha mutlu yaşamalarına ve daha fazla verim alabilmelerine yardım edebilmek için bireylerin güçlü yönlerinin vurgulanması ile yetenek ve ilgilerinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Snyder ve Lopez, 2007). Bu sebeple, pozitif psikoloji geçmişte var olan psikoloji biliminin olumsuz yönlü tarzından kaynaklanan zayıflığı kaldırmakta, bireylerle ilgili olumlu ve olumsuz nitelikleri birlikte irdelemektedir. Diğer bir ifadeyle, pozitif psikoloji bireylerin güçlü ve zayıf nitelikleri üzerinde denge oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda psikoloji biliminde geçmişten gelen bu dengesizliği ortadan kaldırabilmek adına, ilk olarak olumlu yönleri odak noktası haline getirmek ve psikolojik rahatsızlıkların tespit ve iyileştirilmesinde olumlu nitelikleri kullanmak önem arz etmektedir (Keleş, 2011). Kısacası pozitif psikoloji, psikolojideki geleneksel anlayış gibi yalnızca sorunlar ve olumsuz nitelikleri ele almamakta, daha kapsamlı bir anlayışla bütüncül yaklaşımın bireyler ve örgütler adına daha yararlı olduğunu savunmaktadır.



Pozitif psikoloji, psikoloji biliminde problemlere bakış açılarını düzenlemek için girilen bir çabadır. Pozitif psikoloji, bireylerin yaşayabileceği zorlukları kabul etmekle birlikte sadece olumsuzlukları dikkate almanın insanın psikolojik durumunu tam olarak yansıtamayacağı öne sürmektedir (Peterson, 2009).

Pozitif psikoloji, örgütler bazında incelendiğinde iki farklı akım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki pozitif örgütsel kültürdür, diğeri ise pozitif örgütsel davranıştır. Örgütün zor durumlarda ayakta kalmasını sağlayan örgütsel kültür, grubun dinamikliğinin devamı için gereken özellikleri kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranış ise içerik olarak üyelerin tutum ve eylemleri üzerinde durmaktadır (Luthans, 2002). Bu doğrultuda birbirinden farklı şekilde öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasite türleri de pozitif örgütsel davranış kapsamındadır. Nitekim psikolojik kökene sahip bu kapasiteler bütüncül olarak ele alındığında karşımızda pozitif psikolojik sermaye oluşmaktadır.

Pozitif psikolojinin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler de bu durumdan etkilenmek zorunda kalmışlardır. Pozitif psikoloji ile birlikte örgütlerde, olumsuzluklara odaklanmak ya da üyelerin eksik yönlerini gidermeye çalışmaktan ziyade onların güçlü yönlerini geliştirmeye odaklanmanın daha faydalı olacağı düşüncesi dile getirilmeye başlanmıştır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009).

### **2.2.2. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji akımının neticesinde karşılaşılan durum ve koşulları pozitif yönlü olacak şekilde algılayan bireylerin giderek daha da gelişebileceği düşüncesine vurgu yapan yapıdır (Harms ve Luthans, 2012). 2004 yılında, pozitif psikoloji yaklaşımından yola çıkarak, Fred Luthans ve arkadaşları, sosyoekonomik ile beşeri sermayeleri çözümlyerek, bireylerin pozitif güçlerini odak noktası haline getiren

psikolojik sermaye kavramını geliştirmişlerdir (Zhao ve Hou, 2009). Psikolojik sermayenin tanımı doğrultusunda örgüt üyelerinin kaynakları umut, dayanıklı olma, özyeterlilik ve iyimserlik olarak ifade edilmektedir. Bu kaynaklara sahip olma durumu ise psikolojik sermaye olarak adlandırılmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde kişilerde bulunan psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007);

- Çözülmesi gereken probleme karşı gereken gayreti gösterme hususundaki öz yeterliliği,
- Yaşanılan an ve gelecekte başarılar elde edeceğine yönelik “iyimser” tutumu,
- Hedefler kapsamında inanç ve yeri geldiğinde başarı kazanmak adına amaca götüren farklı yolları kullanabileceği konusundaki “ümidi”,
- Problemlerin yarattığı zorluklarla baş edebilme gücü ve “dayanıklılığı” ile ifade edilmektedir.

Psikolojik sermayenin sahip olduğu temel nitelikler bulunmaktadır. Söz konusu bu nitelikler (Nelson ve Cooper, 2007) şu şekildedir:

1. Psikolojik sermaye, kişisel ve sosyal sermaye türünden ayrı olarak onlardan daha fazlasını ifade etmektedir.

2. Pozitif temalı ve olumluluğa odaklıdır.

3. Kendisine eş başka bir sermaye türü yoktur.

4. Kuram ve çalışmalar neticesinde oluşturulmuştur.

5. Ölçülebilir özellikler barındırmaktadır.

6. Durum temelli bir yapıya sahiptir.

7. Psikolojik sermaye örgüt üyelerinin verimliliği üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Örgütlerde üyelerin var olan potansiyellerini keşfetmek ve bu potansiyellerinden en üst düzeyde verimlilik sağlamak amacıyla sadece fiziksel düzenlemelerin belli bir seviyeye kadar başarılı olduğu görülmüştür (Söylemez, 2019). Fiziksel mekân ve materyallerden farklı olarak üyelerin psikolojik yönleri üzerine odaklanılması gerekmektedir. Son zamanlarda örgütler açısından insan kaynaklarının önemi giderek artmıştır. Bu sayede beşeri sermayesi çerçevesinde psikolojik sermayenin de önemi artmıştır. Teorik olarak psikolojik sermaye, pozitif psikolojiye dayanmakta olup pozitif psikolojinin örgütsel ortamdaki uygulamasıdır (Peterson, 2009). Psikolojik sermayenin, insan sermayesi ve sosyal sermayeden farkı bireyin kim olduğunun bilinmesi ve kişisel olumlu gelişimlerine daha fazla önem verilmesidir.

Psikolojik sermaye, örgütlerde farklı açılardan etkiler bırakmaktadır. Bu kapsamda örgüt içerisinde psikolojik sermaye seviyesinin yüksek durumda olması (Gryskiewicz, 2000; Noe, 2009; Senge, 2006);

1. Üyelerin performanslarını yükseltmektedir,
2. Üyelerin psikolojik iyi oluş seviyelerini artırmaktadır,
3. Çalışanların iş tatminini sağlamaktadır,
4. Üyelerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır,
5. Üyelerin işe devamsızlığını azaltmaktadır,
6. Örgüt için gerekli olan değişim ve dönüşümü kolaylaştırmaktadır.

Önceleri işletme alanında ortaya çıkan psikolojik sermaye daha sonraları diğer sektörlerdeki örgütlere de yayılarak genişlemeye devam etmiştir. Bu örgütlerden birisi de

eğitim örgütleridir. Bu anlamda değişen çağa ayak uydurmakta olan okullarda psikolojik sermaye kavramı giderek ön plana çıkmıştır (Keser ve Kocabaş, 2014). Alanyazın incelendiğinde eğitim alanındaki psikolojik sermaye araştırmaları kısıtlı olsa da giderek artan bir eğilim göstermektedir.

Eğitim, toplumu daha ileriye taşıyan lokomotifir. Eğitimin verildiği kurumlar olan okullarda pozitif psikolojik sermayenin istenen seviyelerde bulunması göz ardı edilemez. Eğitim örgütlerinin yöneticileri, okulda görevli öğretmen ve diğer personellerin psikolojik sermayelerini artırmak için gerekli koşulları sağlamalıdır. Günümüzde psikolojik sermaye, yönetsel anlamda insan kaynaklarında varlığını hissettirmekte ancak eğitim örgütlerinde hala istenilen düzeylerde yerini almamıştır. Nitekim psikolojik sermayenin düşük olduğu örgütlerde işten alınan doyum da zayıf oranda olacak ve beklenen performans alınamayacaktır. Bu kapsamda eğitim örgütlerinin yönetim kadrosunda bulunan idarecileri bu konuda daha titiz ve hassas davranmalıdır (Çimen, 2015).

Eğitim yönetiminde psikolojik sermaye yaklaşımı, öğretmenler için olumsuz yönlere dikkat vermek yerine pozitif tutumlara önem vererek verimliliği artırma niyeti taşımaktadır. Dolayısıyla okul ortamında öğretmenlerin, öğrencilerin olumlu yönlerini vurgulamak ve bu yönde kapasitelerin geliştirilmesini sağlamak psikolojik sermaye temalı araştırmaların özünü oluşturmaktadır (Tösten ve Özman, 2014).

### **2.2.2.1. Psikolojik Sermaye Alt Boyutları**

Psikolojik Sermaye; umut, öz yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık olarak toplamda dört farklı alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu çalışmada da psikolojik sermayenin bu alt boyutları ele alınmıştır. Söz konusu bu alt boyutlar aşağıda sırayla açıklanmıştır.

Umut: C. Rick Snyder (2002), umut kavramını, bir hedefe dair eylemde bulunma isteği ve amaca ulaşmayı sağlayan yollar olarak açıklamaktadır. Umut, kişinin ulaşmak istediği hedefler için sarfettiği gayret ve kararlı olma durumu, bu hedeflere ulaşırken alternatif çözüm yolları oluşturmasıdır (Jensen ve Luthans, 2006). Umudu yüksek olan insanlar başarı elde etmek için çaba gösterirken karşılarına çıkabilecek engelleri önceden görürler ve bu engellere göre alternatif yollar üretirler. Umut düzeyi yüksek seviyede sahip olan örgüt üyeleri, amaçlarına ulaşabilmek adına farklı çözüm yolları oluştururlar ve olumsuz nitelikte duygulara kıyasla olumlu duyguları yoğun olarak yaşarlar. Bu doğrultuda umut boyutunun iki temel özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar, hedefe ulaşabilmek için kişinin kendinde güç hissetmesi ve hedefe yönelik farklı yollar üretebilme becerisidir (Akman ve Korkut, 1993).

Umut, üç bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar hedefler, izlenecek yol ve yöntemdir. Söz konusu bileşenler şu şekilde açıklanabilmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Hedefler: Hedefler bireyin elde etmeyi istediği her şeyi ifade eder. Bu hedefler insan yaşamının her alanına ait olabilir. Yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, ulaşılması kesin olmayan hedefler olsa dahi belirlediği hedefler için çaba göstermeye devam ederler.

İzlenecek yol: İzlenecek yol, bireyin hedefleri doğrultusunda becerilerini nasıl açıkladığını ve geliştirdiğini yansıtır. Yüksek düzeyde umut sahibi olan bireyler, hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yolu belirlerken birçok alternatifi birlikte değerlendirir ve başarı olasılığını artırmış olurlar.

Yöntemler: Yöntemler, bireyin tercih ettiği yollar üzerinde harekete geçme ve bu hareketliliğini sürdürme yeteneğini yansıtır. Umut seviyesi yüksek olan kişiler, amaçlarına ulaşmak için farklı yollar ile yöntemler geliştirirler.

İyimserlik: Günlük yaşamda karşılaşılan durumların iyi yanını görebilmeyi ifade eden iyimserlik kavramı Seligman (2006)'a göre bireyin karşılaştığı olumlu nitelikte olayları kişisel sebeplere bağlaması, olumsuz nitelikte olayları ise dışsal nedenlere atfetmesidir. Bu kapsamda bireyler hayatlarındaki olumlu nitelikte olan şeylerin kaynağını kendilerini göstererek öz saygı ile motivasyon kazanırlar. Bu duruma paralel olarak bireyler kendilerini olumsuz olay ve durumlardan, ümitsizlikten koruma çabasına girerler (Luthans ve Youseff, 2004).

İyimser bireyler, yaşadıkları başarısızlıkların kendilerinden kaynaklanmadığına inanmaktadır. Yaşanan olumsuzluklarda, mevcut koşullar, şanssızlık ve çevredeki kişilerinde etkisinin olduğunu düşünürler. Bu bireyler yenilmekten çok korkmazlar tam tersi her kaybetme durumu yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Kötümser özellikte olan bireyler ise çok daha kolay pes eder ve motivasyonlarını hızla kaybetmektedirler (Seligman, 2006).

Öz-yeterlik: Bu kavram kişinin başarı kazanmak adına gerekli koşulları düzene koyma ve planlama yapmasında kendisine yönelik olan öz inancı olarak açıklanmaktadır. Öz yeterlilik kavramı, Bandura' nın (1997) kuram ve çalışmalarının iş yaşamına uyarlanmasına temel göstererek, çalışanların kendilerine verilen rol ve görevleri başarmak için kendilerine olan güveni veya inancı olarak tanımlanmaktadır.

Pozitif psikoloji hareketinin önde gelen isimleri, öz-yeterlik kavramını genellikle durumsal nitelikler ve değerler ile ilişkilendirmektedir (Peterson, 2000). Öz yeterlik, başarı için hedef oluşturmak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli zaman ve çabayı göstermek, herhangi bir problemle karşılaşıldığında ise pes etmeden mücadeleye devam etmektir (Luthans vd., 2007). Bandura'ya (1997) göre öz yeterlilik sürecinin dört temel kaynağı bulunmaktadır: Bunlar; performans deneyimleri, başkalarını model alma-Sosyal Modellik, sosyal ikna ve psikolojik tepkilerdir.

Stajkovic ve Luthans (1998) öz-yeterliliğin çekim, güç ve genellik olarak 3 ana boyuttan meydana geldiğini belirtmektedirler. Çekim boyutu, görevin bireye göre algılanan zorluk seviyesini açıklarken; güç bireyin kendisine verilen görevi başaracağına ne derecede inandığı ile ilgilidir. Genellik ise, görevde elde edilecek başarı veya başarısızlığın, farklı şartlarda ne derece geçerli olacağına dair inancı ifade etmektedir.

Düşük öz yeterlilik düzeyine sahip bireyler, kendileri için başarması zor görevlerden kaçma eğilimi gösterirler. Başarma isteği yoktur ve hedeflere karşı zayıf bağlılık gösterirler. Zorlayıcı görevler karşısında, çabalamayı bırakır ve vazgeçerler. Kendi yeterliliklerine olan inanç seviyeleri yüksek olan bireyler, sorunlardan kaçınmak yerine, kendisini zorlayan görevleri tercih edip o görevleri başarmayı isterler. Bir başarısızlık durumu söz konusu olduğunda ise kısa sürede güçlenerek öz yeterlilik sermayelerini geri elde etmektedirler (Savur, 2013).

**Dayanıklılık:** Bireyin tüm zorlukları karşı koyup, bütün engellere dayanma gücüdür. Bireyin kendi çevresinde sürekli gerçekleşen değişiklikler ve yaşadığı belirsizlikleri ortadan kaldırmak için verdiği mücadele sonucu elde ettiği karmaşık ve duyarlı bir güçtür (Özkalp, 2009). Dayanıklılık seviyesi yüksek olan bireyler, örgüt içerisinde hangi zorlukla karşılaşır karşılaşımla belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba göstermeye devam edecektir. Dayanıklılık, sorunlu ve stresli iş ortamında çalışan iş görenin problemsiz şekilde iş hayatını devam ettirebilmesi adına en kritik olumlu kaynak olarak ele alınmaktadır (Avey ve Luthans 2009). Dayanıklılık, bireyin yaşadığı tüm zorluklara rağmen ayakta kalma, bunlara dayanma gücü ile yeniliklere olan tepkileri ve maruz kaldığı psikolojik baskılar karşısındaki duruşunu içerir.

#### **2.2.2.2. Psikolojik Sermaye Üzerinde Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde psikolojik sermaye konusunda yürütülen yurt içinde ve yurt dışında çalışmalar bulunmaktadır.

### 2.2.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Psikolojik sermaye konusunda eğitim alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yurt içinde yapılan bu çalışmalar değerlendirildiğinde psikolojik sermaye konusunun iş doyumunu, motivasyon, bireysel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel sağlık ve örgütsel güven gibi değerkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu araştırmaların çoğunun öğretmenler üzerinden yrtldği grlmştir.

Yurtiçinde psikolojik sermaye kavramına yönelik çalışmaların 2010 yılından sonra başladığı ve bu tarihten itibaren hız kazanmaya başladığı görülmektedir (Erkmen ve Esen, 2012). Akçay (2011), araştırmada çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Bulgulara göre psikolojik sermaye ve alt boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

ınar (2011), psikolojik sermaye ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre psikolojik sermaye ile örgüte olan bağlılık arasında ilişki bulamamıştır. Keleş (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve rgt Yönetimine Etkileri” isimli araştırmada psikolojik sermayenin yüksek düzeylerde olmasının işyerinde destekleyici bir örgüt iklimi oluşmasında ve çalışanların performanslarının artış göstermesinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tösten (2015) “ğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine Yönelik Algılarının İncelenmesi” isimli doktora tezinde öğretmenlerin sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyini araştırmıştır. Çalışmada psikolojik sermayenin llmesi için bir ölçek geliştirmiş ve norm çalışması yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin kişisel algılarının yüksek olduğu; illerin gelişmişlik seviyeleri arttıkça öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının dştği;



öğretmenlerin sahip olduğu medeni durum, kıdem, yaş, maaş memnuniyeti ve okul büyüklüğü değişkenlerinin psikolojik sermayeyi etkilediği görülmüştür.

Anık (2018) tarafından yapılan başka bir çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin sahip oldukları psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerileri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Barut (2017) tarafından yapılan “Öğretmenlerin İşyeri Ruhsallığı ile Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmanın amacı öğretmenlerin iş yeri ruhsallığının, sahip oldukları psikolojik sermaye algıları ile ilişkisini belirlemektir. Araştırma sonucunda işyeri ruhsallığı ile psikolojik sermayenin orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

Arslan (2018) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile İş-Aile Zenginleşmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmanın amacı iş-aile zenginleşmesi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bulgulara göre psikolojik sermaye ile iş aile zenginleşmesinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki kurduğu görülmektedir.

Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013), tarafından yürütülen araştırma neticesinde psikolojik sermaye ile iş doyumu ve iş performansı arasında pozitif yönde, işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bir başka çalışmada Keser ve Kocabaş (2014) tarafından ilkökul ve ortaokullardaki yöneticilerin otantik liderlik davranışları ve psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda otantik liderlik davranışları ile psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Büyükgöze ve Kavak (2017) çalışmalarında lise öğretmenlerinin

örgütsel destek algılarının orta seviyede, psikolojik sermaye düzeylerinin ise arzu edildiği şekilde yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

#### **2.2.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Psikolojik sermaye konusunda yurt dışında da araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmalarda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okula olan inanç ve bağlılıkları, örgüte olan güven ve iş doyumunu düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir.

Luthans ve Jensen (2005), çalışmalarında örgüt amaçlarına bağlı kalma ile psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuca göre psikolojik sermayenin işte kalma niyetini ve örgütsel amaçlara bağlılığı yordadığı saptanmıştır. Larson ve Luthans (2006) çalışmalarında psikolojik sermaye ile örgüte olan bağlılık ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Calheiros (2018), yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin örgüt içerisinde yıkıcı davranışların oluşmasını engelleme durumunu incelemiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde birey ve ekiplerin yüksek seviyede psikolojik sermaye sahip olduklarında örgüt içerisinde yıkıcı davranışların oluşma durumunun azaldığı tespit edilmiştir.

Walumbwa ve diğerleri (2011) yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ve güven ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların hem psikolojik sermayeleri hem de grup düzeyindeki performansları ile güven arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Crozet (2020), araştırmasında çeşitli kurumlarda çalışan işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile toksik liderlik algıları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Sonuçlar

incelendiğinde toksik liderliğin bireyler üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Toksik liderlik ciddi bir iş stresi biçimi olarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre toksik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Chen ve Lim (2012) çalışmalarında işten çıkarılmış olan yönetici ve teknisyenlerin psikolojik sermayelerinin düzeylerinin yeniden iş arayış durumlarına olan etkisini incelemişlerdir. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sermaye ile iş arama düzeyinin pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Avey (2014), tarafından yapılan başka bir araştırmada psikolojik sermaye düzeyini etkisi altına alan öncüllerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sermayenin öncüllerinin kişiler arası farklılıklar, sergilenen liderlik stili, mesleğin barındırdığı karakteristik özellikler ve demografik değişkenler olduğu saptanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeline, evren ve örnekleme yönelik bilgilere, veri toplama araçlarının özelliklerine ve uygulanmasına, son olarak da verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Betimsel bir araştırma türü olan bu çalışmada, ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, geçmişteki bir durumu ya da hala devam eden mevcut bir durumu, kendi koşulları içerisinde belirli özelliklerine göre bilgiler toplayarak betimlemek amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). İlişkiisel tarama modelinde ise, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi; eğer değişkenler arasında ilişki varsa bu ilişkinin derecesini tespit etmek amaçlanır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2009). Bu kapsamda mevcut çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın hedef evreni, Karaman ili sınırları içerisinde 2020-2021 eğitim-öğretim yılında ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem sayılarına, tabakalı örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanımıyla, özellikle homojen olmayan evrenlerde alt grupların temsil edilmesi garanti altına alınmış olur (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmanın örnekleme, Cohen, Manion ve Morrison (2000) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü belirleme kıstasları göz önünde bulundurularak ,05 hata payı ve ,95 güven düzeyine göre 342 kişi olarak

belirlenmiştir. Araştırmaya ait evren ve örnek sayılarının dağılımı Çizelge 3. 1’ de gösterilmiştir.

Çizelge 3. 1 *Evren ve Örneklem Sayılarının Dağılımı*

	Okul Türleri	Yerleşim Yeri	Evren		Örneklem	
			N	%	n	%
Karaman	İlkokul	Merkez	908	29,16	102	25,82
	Ortaokul		1132	36,35	124	31,39
	Lise		1074	34,49	169	42,79
Toplam			3114	100	342	100

Çizelge 3.1 incelendiğinde, evren sayısının 3114 ve elde edilen örneklem sayısının da 342 olduğu görülmektedir. Çalışmanın veri toplama sürecinde ise 365 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlere ait kişisel bilgiler Çizelge 3.2.’de yer almaktadır.

Çizelge 3. 2 *Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	178	48,8
	Erkek	187	51,2
Eğitim durumu	Ön lisans-Lisans	282	77,3
	Lisansüstü	83	22,7
Kurum türü	İlkokul	106	29,0
	Ortaokul	129	35,4
	Lise	130	35,6
Mevcut okuldaki görev süresi	1 ay-3 yıl	197	54,0
	4-6 yıl	97	26,6
	7 yıl ve üzeri	71	19,4
Yaş	30 ve altı	126	34,5
	31-40 yaş arası	140	38,4
	41 ve üzeri	99	27,1
Medeni Durum	Evli	235	64,4
	Bekâr	130	35,6
Mesleki Kıdem	1 ay-5 yıl	98	26,8
	6-10 yıl	123	33,7
	11-15 yıl	47	12,9
	16 yıl ve üzeri	97	26,6

Çizelge 3.2 incelendiğinde, çalışmada yer alan öğretmenlerin yarıdan fazlasının erkek (% 51,2) olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre ise çalışmaya katılan öğretmenlerin % 77,3'ü (282) ön lisans ve lisans mezunudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre dağılımlara bakıldığında % 30,6'sı (130) liselerde çalışmaktadır. Mevcut okullarındaki görev sürelerine göre öğretmenlerin dağılımı incelendiğinde 1 ay ile 3 yıl arasında çalışanların sayısının 197 (%54,0) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaş dağılımları incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğunun 31 ve 40 yaş arasındadır (% 38,4). Öğretmenlerin mesleki kıdem yılına göre dağılımı incelendiğinde, en çok katılımcı 6-10 yıl arası mesleki kıdem (% 33,7) grubunda yer almaktadır. Medeni duruma göre ise öğretmenlerin %64,4'ünü (235) bekârdır.

### **3.3. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması ve Uygulanışı**

Veri toplama sürecinde ilk olarak, ölçeklerin resmi okullarda uygulanabilmesi için Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yapılan izin talebi, 25.11.2021 tarih ve 17235742 sayılı yazısı gereğince olumlu karşılanmıştır (EK-1). Bunun yanı sıra, veri toplama araçlarının uygulanmasına geçilmeden önce, bu ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır (EK-2, EK-3). Gerekli izinler alındıktan sonra, 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içerisinde, Mayıs- Haziran aylarında, Karaman ili merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli, örneklem dâhilindeki öğretmenlere ulaşılarak veriler elde edilmiştir.

Öğretmen algılarına yönelik olan ve araştırmada kullanılan iki ölçek, dijital ortamda 'Google forms' üzerinde hazırlanmış olup, Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin belgesi ve gönüllü katılım formu eklenerek, öğretmenlere ulaştırılmıştır. Belirlenen örnekleme ulaşma durumuna ilişkin veriler, Çizelge 3.3'te verilmiştir.

Çizelge 3.3 *Örnekleme Ulaşma Durumuna İlişkin Bilgiler*

Yerleşim yeri	Örneklem						Uygulama					
	İlkokul		Ortaokul		Lise		İlkokul		Ortaokul		Lise	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Karaman	100	29,2	124	36,2	118	34,5	106	29,0	129	35,4	130	35,6
	342						365					

Çizelge 3.3'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya ilkokullardan 106, ortaokullardan 129 ve ortaöğretim kurumlarından 130 öğretmen olmak üzere toplam 365 öğretmenin katıldığı görülmektedir.

### 3.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Mevcut çalışmanın veri toplama aracı, 3 bölümden meydana gelmektedir (EK-4). Birinci bölümde öğretmenlere demografik özelliklerini belirten kişisel bilgiler kısmı bulunurken, ikinci bölümde Çetin ve Basım (2012) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Bu alt bölümde sırasıyla Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Toksik Liderlik Ölçeğine ait bilgiler verilmiştir.

#### Psikolojik Sermaye Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek için Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 24 maddelik Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır (EK-4). Luthans ve arkadaşlarının (2007) çalışmaları ile geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği, 'iyimserlik', 'psikolojik dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' alt boyutlarını kapsamaktadır. Ölçek, toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar ve maddeler incelendiğinde 'iyimserlik' boyutunun 1, 9, 11, 14, 18, 19; 'psikolojik dayanıklılık'

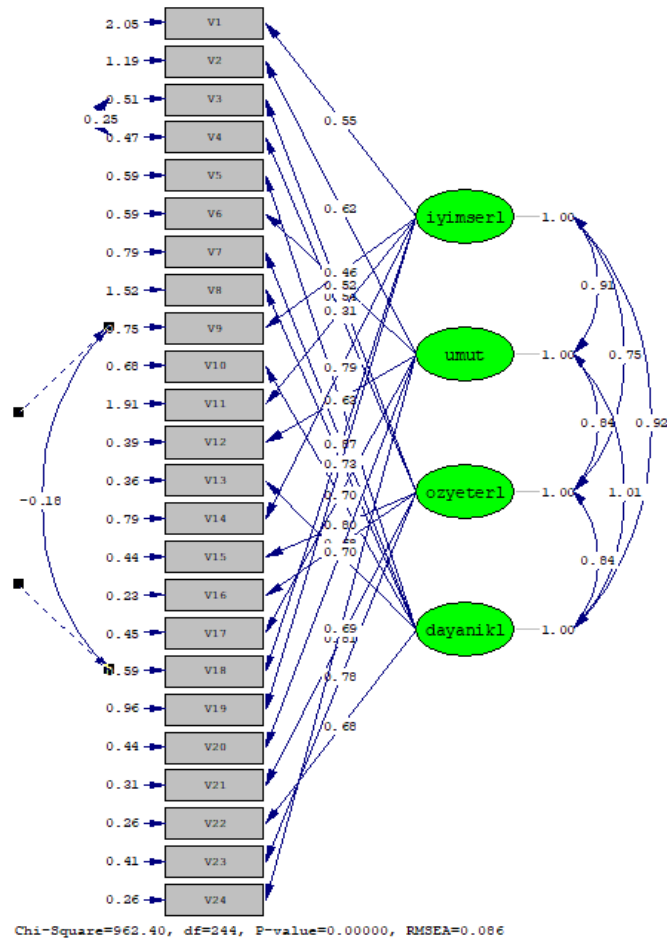
boyutunun 5, 7, 8, 10, 13, 22; ‘umut’ boyutunun 2, 6, 12, 17, 20, 24; ‘öz yeterlilik’ boyutunun ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçüldüğü görülmektedir. Ölçekte, 1., 8., ve 11. maddeler ters puanlanmıştır. 6’lı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek içerisinde; “eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim”, “işimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum”, “işimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm” gibi yargı ifadeleri barındırmaktadır. Altılı Likert tipine göre düzenlenmiş olan ölçekte, cevap seçenekleri “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4), katılıyorum (5), kesinlikle katılıyorum (6)” şeklindedir. Çetin ve Basım (2012) yaptığı analiz çalışmalarında söz konusu ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının .67 ile .85 arasında ve test- tekrar test ölçümlerinin ise .70 ile .77 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin orijinal çalışmasında alt boyutlarının Cronbach’ s Alpha değerleri iyimserlik alt boyutu için .67, umut alt boyutu için .81, psikolojik dayanıklılık alt boyutu için .68 ve öz yeterlilik alt boyutu için ise .85 olarak elde edilmiştir. Bunun yanında Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri .91 olarak hesaplama yapılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin güvenilirlik düzeyini saptamak için Cronbach’s Alpha değeri incelenmiştir. Buna göre Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin tamamı için Cronbach’s Alpha değeri .90 hesaplanmıştır. Bu değer, alt boyutlarda iyimserlik için .59; umut için .72; özyeterlik için .83; dayanıklılık için .70 bulunmuştur. Sonuçta uyarlanan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mevcut araştırma verileri kullanılarak yapılan geçerlik çalışması kapsamında, Psikolojik Sermaye Ölçeğinin doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla, Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ortaya çıkan uyum değerleri [ $X^2 = 1182.70$ ;  $sd = 246$ ;  $X^2/sd = 4,81$ ; AGFI = .76; GFI = .80; NFI = .94; CFI = .95; IFI = .95; RMR = .07; SRMR = .06



ve RMSEA =.098] olarak hesaplanmıştır.  $X^2/sd$  oranının 5'ten küçük (Kline, 2005); AGFI, GFI, NFI, CFI, IFI için kabul edilebilir uyum değerlerinin .90 ve üzeri; RMR ve RMSEA için ise 0.08 ve daha aşağısı olması (Byrne ve Campbell, 1999) beklenir. Uyum iyiliği indekslerinin istenilen sınırlarda hesaplanmaması nedeniyle, madde 3 ile madde 4, sonrasında madde 9 ile madde 18 arasında iki kere modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon sonrasında, ölçüğe ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde hesaplanmıştır: [ $X^2 = 962,40$ ;  $sd = 244$ ;  $X^2 /sd = 3.94$ ; AGFI =.79; GFI =.83; NFI =.95; CFI =.96; IFI =.96; RMR=.07; SRMR= .06 ve RMSEA=.086]. Psikolojik sermaye ölçüğü için elde edilen DFA Path Diyagramı Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Psikolojik Sermaye Ölçeği için DFA Sonucu Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (n=365)

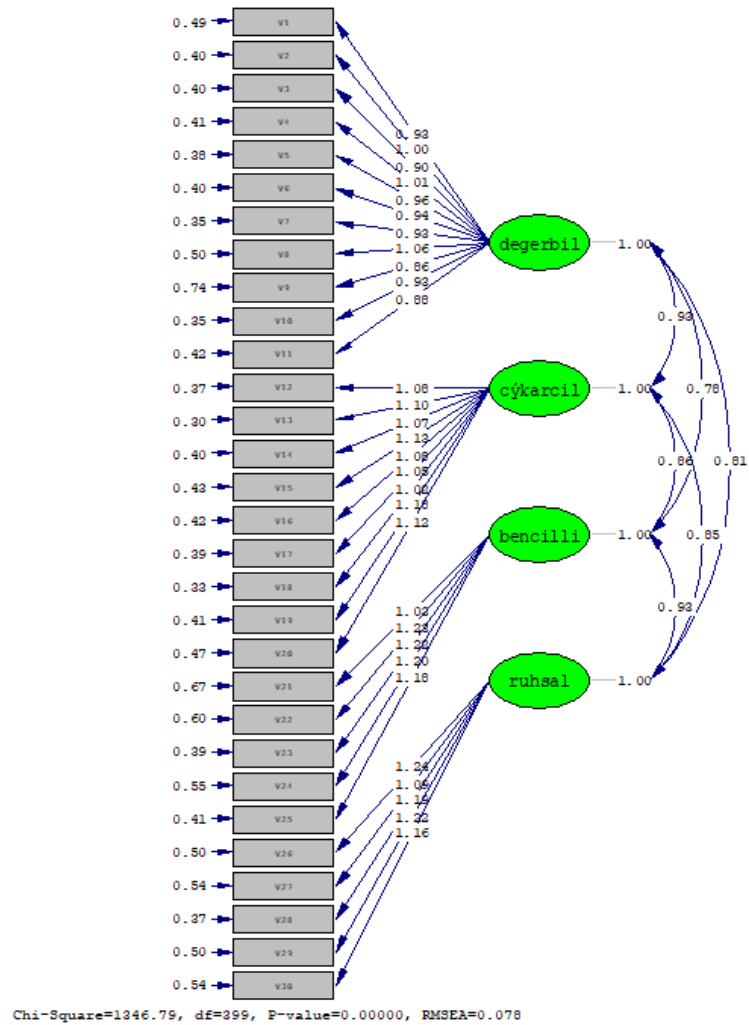
Sonuç olarak elde edilen değerler incelendiğinde Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin, söz konusu araştırmada kullanılması uygun olan geçerli bir araç olduğu değerlendirilebilir.

### **Toksik Liderlik Ölçeği**

Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına dair algılarının tespit edilmesi için Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (EK-4). Toksik Liderlik Ölçeği, toplamda 30 madde ve 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarıdır. Değer bilmezlik boyutu 11, çıkarıcılık boyutu 9, bencillik boyutu 5 ve olumsuz ruhsal durum boyutu ise 5 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipine göre düzenlenmiş olan ölçekte, cevap seçenekleri 'kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)' şeklindedir. Ölçeğin orijinal çalışmasında ölçek bütünü için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri .96'dır. Ölçeğin alt boyutlarından değer bilmezlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri .93, çıkarıcılık boyutunun Cronbach's Alpha değeri .95, bencillik boyutunun Cronbach's Alpha değeri .91 ve olumsuz ruhsal durum boyutunun Cronbach's Alpha değeri .87 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan Toksik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyini saptamak için Cronbach's Alpha değeri incelenmiştir. Buna göre Toksik Liderlik Ölçeği'nin tamamı için Cronbach's Alpha değeri .88 hesaplanmıştır. Bu değer, alt boyutlarda değer bilmezlik için .81; çıkarıcılık için .82; bencillik için .75; olumsuz ruhsal durum için .76 bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre ölçeğin genel puanının ve alt boyutlardaki puanların mevcut araştırma verileri açısından istenen düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2013).

Mevcut araştırma verileri kullanılarak yapılan geçerlik çalışması kapsamında, Toksik Liderlik Ölçeğinin doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ortaya çıkan uyum değerleri [ $X^2 = 1346.79$ ;  $sd = 399$ ;  $X^2/sd = 3.38$ ;  $AGFI = .78$ ;  $GFI = .81$ ;  $NFI = .98$ ;  $CFI = .99$ ;  $IFI = .99$ ;  $RMR = .06$ ;  $SRMR = .04$  ve  $RMSEA = .078$ ] olarak hesaplanmıştır.  $X^2/sd$  oranının 5'ten küçük (Kline, 2005);  $AGFI$ ,  $GFI$ ,  $NFI$ ,  $CFI$ ,  $IFI$  için kabul edilebilir uyum değerlerinin .90 ve üzeri;  $RMR$  ve  $RMSEA$  için ise 0.08 ve daha aşağısı olması (Byrne ve Campbell, 1999) beklenir. Toksik Liderlik Ölçeği için elde edilen DFA yol şeması Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Toksik Liderlik Ölçeği için DFA Sonucu Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (n=365)

Uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlarda hesaplanması sebebiyle Toksik Liderlik Ölçeği'nin söz konusu araştırmada kullanılması uygun ve geçerli bir araç olduğu değerlendirilebilir.

### 3.5.Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama araçlarının uygun doldurulup doldurulmadığı incelenmiştir ve toplanan araçların uygun şekilde doldurulduğu görülmüş olup, SPSS 25.0 paketi kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemindeki 'Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nasıl bir dağılım göstermektedir?' sorusu için standart sapma ve ortalama değerlere bakılmıştır. Elde edilen ortalama değerlerin sözel olarak ifade edilebilmesi için ortalama aralıklar belirlenmiştir. Toksik liderlik ölçeğinde kullanılan beşli likert tipine göre,  $5-1=4$  ve  $4/5=0,80$  aralığı göz önüne alınmıştır. Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarına dair 1,00-1,80 arası " kesinlikle katılmıyorum" ; 1.81-2,60 " katılmıyorum"; 2,61-3,40 "kararsızım"; 3,41-4,20 "katılıyorum"; 4,21-5,00 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde yer alan 'Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?' sorusu için standart sapma ve ortalama değerlerine bakılmıştır. Elde edilen ortalama değerlerin sözel olarak ifade edilebilmesi için ortalama aralıklar belirlenmiştir. Kullanılan altılı Likert tipine göre,  $6-1=5$  ve  $5/6=0,83$  aralığı göz önüne alınmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutları için 1,00-1,83 arası "kesinlikle katılmıyorum"; 1,84- 2,67 "katılmıyorum"; 2,67-3,50 "kısmen katılmıyorum"; 3,50-4,33 " kısmen katılıyorum"; 4,33-5,17 "katılıyorum"; 5,17-6,00 aralığı "kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Verilerin analizine geçilmeden önce, normallik dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında bu değerlerin -2 ile +2 arasında yer aldığı görülmüştür (EK-5). Bu doğrultuda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2014:6).

Araştırmanın birinci alt problemine yönelik, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mevcut okuldaki görev süresi, eğitim durumu ve çalışılan kurum türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Aynı demografik değişkenlere göre, ikinci alt problem için öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerekli analizler yapılmıştır. Bu analizler yapılırken verilerin normal dağılıma varsayımından hareket edilerek, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu için 'bağımsız örneklem t-testi'; yaş, mesleki kıdem, mevcut okuldaki görev süresi ile kurum türü değişkenlerine yönelik tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü problemine yönelik, öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin gerek toplam puanlarda gerekse alt boyutlarda incelenmesi için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. İlişkinin yorumlanabilmesi için korelasyon kat sayısı ( $r$ ) ,00-,29 arasındaysa 'zayıf'; ,30-,70 arasındaysa 'orta' ve ,71-,1,00 arasında olduğundaysa 'yüksek' olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırmanın son alt problemi olan dördüncü problemde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik analizlere ve elde edilen sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 4.1.Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın ilk alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki görev süresine, eğitim durumuna ve görev yaptıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Birinci alt probleme yönelik ilk olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre betimlenmesi amacıyla, ortalama ve standart değerler ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik betimsel istatistikler Çizelge 4.1’de yer almaktadır.

Çizelge 4. 1 *Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Betimsel İstatistikler*

<b>Değişken</b>	<b><i>n</i></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><i>Ss</i></b>	<b><i>Anlamı</i></b>
Toksik liderlik	365	1,41	,29	Kesinlikle katılmıyorum
Değer bilmezlik	365	1,38	,35	Kesinlikle katılmıyorum
Çıkarıcılık	365	1,38	,37	Kesinlikle katılmıyorum
Bencillik	365	1,54	,52	Kesinlikle katılmıyorum
Olumsuz ruhsal durum	365	1,40	,45	Kesinlikle katılmıyorum

Çizelge 4.1’de yer alan sonuçlara göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerinin ‘Kesinlikle katılmıyorum’ ( $\bar{X}=1,41$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin, okul müdürleri ile olumlu ilişki

kurmaları ve öğretmenler tarafından okul müdürlüğü makamına gerekli saygının gösterilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Alt boyutlar açısından elde edilen verilere bakıldığında ise en yüksek ortalamanın ‘bencillik’ ( $\bar{X}=1,54$ ) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, çalıştıkları okul müdürlerinin bulunduğu makamı yeterince hak etmediğine inanmalarından dolayı bencillik algıları yüksek olabilir. Yine benzer şekilde okul müdürlerinin kendilerini diğerlerinden daha üstün ve mükemmel olarak görmeleri bu durumun bir başka sebebi olabilir. Diğer alt boyutlara yönelik ortalamalar ise ‘değer bilmezlik’ ( $\bar{X}=1,38$ ) ‘çıkarıcılık’ ( $\bar{X}=1,38$ ), ‘olumsuz ruhsal durum’ ( $\bar{X}=1,40$ ) şeklindedir ve ölçek genel ortalaması ile tüm alt boyutlar ‘kesinlikle katılmıyorum’ düzeyindedir. Standart sapma değerlerine göre ise ‘değer bilmezlik’ alt boyutunun, en homojen dağılıma sahip olduğu görülmektedir ( $S_s= ,35$ ). Bunun yanında, ‘bencillik’ ( $S_s= ,52$ ) ve ‘olumsuz ruhsal durum’ ( $S_s= ,45$ ) en heterojen dağılımın olduğu alt boyutlardır.

Araştırmanın birinci alt problemi için demografik değişkenler bazında ilk olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algılarının, sahip oldukları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterme durumu tespit edilmesi amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım varsayımı sonrası cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olma durumunu incelemek için bağımsız örneklem t-testinden faydalanılmıştır ve elde edilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.2’de yer almaktadır.

Çizelge 4. 2 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Boyutlar	Kadın n=178		Erkek n=187		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Toksik liderlik	1,43	,31	1,39	,26	1,12	,26
Değer bilmezlik	1,40	,36	1,36	,34	,97	,33
Çıkarıcılık	1,41	,41	1,35	,33	1,57	,11
Bencillik	1,54	,56	1,54	,47	,01	,99
Olumsuz ruhsal durum	1,41	,44	1,39	,45	,35	,72

Çizelge 4.2’de verilen analiz sonuçları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının sahip oldukları cinsiyet türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(363)} = 1,12, p >,05$ ). Bu sonuca göre, erkek öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ( $\bar{X}=1,39$ ) kadın öğretmenlerin algılarıyla ( $\bar{X}=1,43$ ) benzer olduğu değerlendirilebilir. Öğretmenlerin, okul ortamında kurum müdürlerinin sergilediği davranışları genel olarak iş ve meslek süreçlerini göz önünde tutarak yorumlamaları bu durumun muhtemel sebebi olabilir. Benzer şekilde değer bilmezlik ( $t_{(363)} = ,97, p >,05$ ), çıkarıcılık ( $t_{(363)} = 1,57, p >,05$ ), bencillik ( $t_{(363)} = ,01, p >,05$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $t_{(363)} = ,35, p >,05$ ) alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluşmadığı görülmüştür. Cinsiyeti ne olursa olsun öğretmenlerin okul yöneticileri hem okul ortamında hem de okul dışı sosyal aktivitelerde samimi ilişkiler kurması bu durumun bir başka sebebi olabilir.

Araştırmanın birinci alt probleminde ikinci olarak, öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerine, yaş değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olma durumu saptamak için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. Çizelge 4.3’te öğretmenlerin



okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik algılarının, buldukları yaşa göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığına dair sonuçlar bulunmaktadır.

Çizelge 4. 3 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A)30 ve altı n=126		B)31-40 arası n=140		C)41 ve üzeri n=99		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Toksik liderlik	1,39	,26	1,38	,28	1,47	,33	3,20	,04*	A-C B-C
Değer bilmezlik	1,35	,32	1,34	,34	1,48	,48	5,17	,00**	A-C B-C
Çıkarıcılık	1,38	,36	1,33	,35	1,45	,41	2,91	,05*	B-C
Bencillik	1,53	,48	1,56	,56	1,53	,51	,07	,93	-
Olumsuz ruhsal durum	1,36	,42	1,40	,44	1,45	,47	1,12	,32	-

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$

Çizelge 4.3'e göre, yaş değişkeninin, okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algıları ölçeğinin toplamında [ $F_{(2,362)}=3,20$ ,  $p < ,05$ ] anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde değer bilmezlik [ $F_{(2,362)}=5,17$ ,  $p < ,05$ ], çıkarıcılık [ $F_{(2,362)}=2,91$   $p < ,05$ ] boyutlarında da anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıkların kaynağını saptamak için post hoc testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır. Oluşan farklılıklar incelendiğinde 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok toksik, değer bilmez ve çıkarıcı olarak algıladıkları görülmektedir. 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin artması ve mevcut okul müdürleri ile daha önce birlikte çalıştıkları tüm okul müdürleri arasında fazlasıyla kıyaslama yapmaları bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Ancak bencillik [ $F_{(2,362)}=,07$ ,  $p > ,05$ ] ile olumsuz ruhsal durum [ $F_{(2,362)}=1,12$ ,  $p > ,05$ ] boyutlarında öğretmenlerin buldukları yaşa göre anlamlı farklılık oluşmamıştır. Bu durumun sebebi olarak yaşları ne olursa olsun öğretmenlerin, okul müdürlerinin sadece davranışlarına odaklanmış olması ve ruhsal yapılarını göz önünde bulundurmaması olabilir.

Araştırmanın birinci alt probleminde üçüncü olarak, öğretmenlerin medeni durumuna göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerine, medeni durum değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olma durumunu tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testinden faydalanılmıştır. Çizelge 4.4'te öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik algılarının, medeni durum değişkenine ilişkin anlamlı farklılık oluşturma durumuna yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 4. 4 *Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t- testi Sonuçları*

Boyutlar	Evli n=235		Bekâr n=130		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Toksik liderlik	1,42	,30	1,40	,26	,65	,51
Değer bilmezlik	1,41	,37	1,33	,30	2,07	<b>,03*</b>
Çıkarıcılık	1,39	,39	1,36	,33	,86	,38
Bencillik	1,53	,53	1,56	,49	-,49	,62
Olumsuz ruhsal durum	1,37	,40	1,45	,51	-1,51	,13

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$

Çizelge 4.4'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının öğretmenlerin sahip oldukları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $t_{(363)} = ,65$ ,  $p > ,05$ ). Sonuca göre, evli öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ( $\bar{X}=1,42$ ) bekâr öğretmenlerin algılarıyla ( $\bar{X}=1,40$ ) benzer olduğu değerlendirilebilir. Benzer şekilde çıkarıcılık ( $t_{(363)} = ,86$ ,  $p > ,05$ ), bencillik ( $t_{(363)} = -,49$ ,  $p > ,05$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $t_{(363)} = -1,51$ ,  $p > ,05$ ) boyutlarında da medeni duruma dair anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin sosyal yaşamlarındaki medeni durumları ile mesleki hayatları arasında ince bir sınır koymaları bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Ancak değer bilmezlik ( $t_{(393)} =$

2,07,  $p < ,05$ ) boyutunda öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Evli öğretmenlerin sorumluluklarının daha fazla olması ve bütün bu sorumluluklarla birlikte okul işlerini aksatmayıp gerekli fedakârlıkları yapmalarına rağmen bu fedakârlıklara okul müdürleri tarafından değer verilmemesi bu durumun sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırmanın birinci alt probleminde dördüncü olarak, okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının, sahip oldukları kıdeme göre anlamlı farklılık gösterme durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerine, mesleki kıdem süresinin öğretmenlerin toksik liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılık oluşturma durumunu belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. Çizelge 4.5'te, öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik algılarının, mesleki kıdem süresine göre anlamlı farklılık gösterme durumuna dair sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 4. 5 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A) 1 ay -5 yıl n=98		B) 6-10 yıl n=123		C) 11-15 yıl n=47		D) 16 yıl ve üzeri n=97		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Toksik liderlik	1,33	,21	1,38	,31	1,39	,29	1,45	,33	3,65	,01*	A-B A-D
Değer bilmezlik	1,30	,29	1,40	,36	1,38	,36	1,45	,38	3,43	,01*	A-B A-D
Çıkarıcılık	1,31	,30	1,41	,40	1,37	,38	1,43	,39	2,10	,09	-
Bencillik	1,47	,43	1,64	,57	1,51	,54	1,50	,51	2,31	,07	-
Olumsuz ruhsal durum	1,32	,43	1,43	,44	1,42	,45	1,42	,46	1,36	,25	-

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$

Çizelge 4.5'e göre öğretmenlerin toksik liderlik algıları sahip oldukları mesleki kıdem süresine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir [ $F_{(3,361)}=3,65, p<,05$ ]. Alt boyutlar incelendiğinde değer bilmezlik [ $F_{(3,361)}=3,43, p<,05$ ] boyutunda da mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluşmaktadır. Anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için post hoc testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır. Kıdem süresi daha fazla olan öğretmenlerin toksik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça farklı beklentilere girmelerinden kaynaklı olabilir. Kıdemi yüksek olan öğretmenler meslek hayatlarında yeterince fedakârlık yaptıklarını düşünerek bunun değerinin bilinmesini istiyor olabilir. Bu fedakârlıkların okul müdürleri tarafından önemsenmemesi öğretmenlerin değer bilmezlik algılarını artıracaktır. Ancak çıkarıcılık [ $F_{(3,361)}=2,10, p>,05$ ], bencillik [ $F_{(3,361)}=2,31, p>,05$ ] ve olumsuz ruhsal durum [ $F_{(3,361)}=1,36, p >,05$ ] alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşmadığı görülmektedir. Mesleki kıdemi ne olursa olsun öğretmenler okul müdürlerini kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini düşünmüyor olmaları bu durumun sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırmanın birinci alt probleminde beşinci olarak, öğretmenlerin mevcut okullarında görev yaptığı süreye göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerine, mevcut okullardaki görev süresi değişkenin anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumunu belirlemek amacıyla, tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. Çizelge 4.6'da okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algılarının, mevcut okullarındaki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4. 6 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Mevcut Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A)1 ay-3 yıl n=197		B)4-6 yıl n=97		C)7 yıl ve üzeri n=71		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Toksik Liderlik	1,37	,29	1,41	,26	1,52	,31	7,03	,00**	A-C B-C
Değer bilmezlik	1,32	,34	1,38	,31	1,54	,39	10,53	,00**	A-C B-C
Çıkarıcılık	1,31	,35	1,43	,39	1,51	,36	8,40	,00**	A-B A-C
Bencillik	1,54	,51	1,52	,55	1,57	,48	,21	,80	-
Olumsuz ruhsal durum	1,41	,48	1,33	,37	1,46	,45	1,91	,14	-

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$

Çizelge 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin toksik liderlik algıları, mevcut okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [ $F_{(2,362)}=7,03$ ,  $p < ,01$ ]. Bu anlamlı farklılıkların kaynağını saptamak için post hoc testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır. Farkın gerçekleştiği gruba bakıldığında ise mevcut okullarında 7 yıl ve üzeri görev süresi ( $\bar{X}=1,52$ ) bulunan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının, 1 ay- 3 yıl görev süresi ( $\bar{X}=1,37$ ) ile 4-6 yıl görev süresi ( $\bar{X}=1,41$ ) bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde değer bilmezlik [ $F_{(2,362)}=10,53$   $p < ,01$ ], çıkarıcılık [ $F_{(2,362)}=8,40$ ,  $p < ,01$ ] boyutlarında mevcut okuldaki görev süresi değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Oluşan farklar incelendiğinde, 7 yıl ve üzeri görev süresinin kritik bir sınır olduğu söylenebilir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, mevcut okulda 7 yıl ve daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının daha az kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi öğretmenlerin uzun yıllar bir okulda çalışmasından kaynaklı olarak o kurumda sürekli değişen okul yöneticileri arasında karşılaştırma ve kıyaslama yapması olabilir. Ancak bencillik [ $F_{(2,362)}=,21$ ,  $p > ,05$ ]

ile olumsuz ruhsal durum [ $F_{(2,362)}=1,91, p >,05$ ] boyutlarında mevcut okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluşmamıştır. Öğretmenlerin mevcut okullarda çalışma süresi uzun olsa dahi okul müdürlerinin davranışlarına odaklanmaları ve ruhsal yapılarını göz ardı etmeleri de bu durumun sebebi olabilir.

Araştırmanın birinci alt problemi başlığı altında altıncı olarak, öğretmenlerin toksik liderlik algılarında, sahip oldukları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumunu saptamak amaçlanmıştır ve normal dağılım varsayımından sonra, bağımsız örneklem t-testinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.7’de verilmiştir.

Çizelge 4. 7 Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Boyutlar	Ön Lisans ve Lisans n=282		Lisansüstü n=83		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Toksik liderlik	1,40	,29	1,44	,28	-,1,15	,25
Değer bilmezlik	1,37	,35	1,41	,36	-1,00	,31
Çıkarıcılık	1,36	,37	1,44	,37	-1,65	,09
Bencillik	1,54	,53	1,56	,49	-,43	,66
Olumsuz ruhsal durum	1,40	,46	1,39	,39	,22	,81

Çizelge 4.7’ de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $t_{(363)} = -1,15, p >,05$ ). Bu sonuca göre, lisansüstü eğitim alan ( $\bar{X}=1,44$ ) öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ön lisans ve lisans mezunu ( $\bar{X}=1,40$ ) öğretmenlerin toksik algıları ile benzer olduğu değerlendirilebilir. Benzer şekilde değer bilmezlik ( $t_{(363)} = -1,00, p >,05$ ), çıkarıcılık ( $t_{(363)} = -1,65, p >,05$ ), bencillik ( $t_{(363)} = -,43, p >,05$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $t_{(363)} = ,22, p >,05$ ) alt boyutlarında da öğretmenlerin sahip oldukları eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Öğretmenlerin

eğitim durumu ne olursa olsun okul m¼d¼rlerinden benzer beklenti içinde olmaları bu durumun sebebi olabilir.

Araştırmanın birinci alt probleminde son olarak, okul y¼neticilerinin toksik liderlik ¼zelliklerine y¼nelik ¼đretmen algılarının, çalıştıkları kurum t¼r¼ne g¼re anlamlı farklılık g¼sterme durumlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayımı ¼zerine, okul t¼r¼ değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olup olmama durumunu tespit etmek için tek y¼nl¼ varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. Çizelge 4.8’de okul y¼neticilerinin toksik liderlik ¼zelliklerine y¼nelik ¼đretmen algılarının, çalıştıkları kurum t¼r¼ne ilişkin anlamlı farklılık g¼sterip g¼stermeme durumuna y¼nelik sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 4. 8 *Okul Y¼neticilerinin Toksik Liderlik ¼zelliklerine Y¼nelik Algılarının Kurum T¼r¼ Değişkenine G¼re ANOVA Testi Sonuçları*

Boyutlar	A)İlkokul n=106		B)Ortaokul n=129		C)Lise n=130		F	p	Fark Y¼n¼
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Toksik liderlik	1,38	,26	1,42	,28	1,42	,32	,62	,53	-
Değer bilmezlik	1,38	,32	1,39	,34	1,37	,38	,13	,87	-
ıkarcılık	1,39	,37	1,38	,37	1,38	,38	,06	,94	-
Bencillik	1,44	,39	1,55	,56	1,62	,55	3,51	<b>,03*</b>	A-C
Olumsuz ruhsal durum	1,32	,39	1,41	,45	1,45	,48	2,70	,06	-

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$

Çizelge 4.8’e g¼re ¼đretmenlerin toksik liderlik algıları, çalıştıkları kurum t¼r¼ne g¼re anlamlı farklılıklar g¼stermemektedir [ $F_{(2,362)}=,62$ ,  $p > ,05$ ]. Alt boyutlar incelendiğinde, değer bilmezlik [ $F_{(2,362)}=,13$ ,  $p > ,05$ ], ıkarcılık [ $F_{(2,362)}=,06$ ,  $p > ,05$ ] ve olumsuz ruhsal durum [ $F_{(2,362)}=2,70$ ,  $p > ,05$ ] boyutlarında da kurum t¼r¼ değişkenine g¼re anlamlı farklılıklar oluşmadığı g¼r¼lm¼řt¼r. Analiz sonucuna g¼re, ilkokul ( $\bar{X}=1,38$ ), ortaokul ( $\bar{X}=1,42$ ) ve lisede ( $\bar{X}=1,42$ ) g¼rev yapan ¼đretmenlerin toksik liderlik algılarının

benzer olduğu görülmektedir. Bu durum çalıştıkları okul türü ne olursa olsun öğretmenlerin okul müdürlerinden benzer istek ve beklenti içinde olmalarından kaynaklı olabilir. Ancak bencillik [ $F_{(2,362)}=3,51, p <,05$ ] alt boyutunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının kurum türüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Lisede ( $\bar{X}=1,62$ ) görev yapan öğretmenlerin bencillik algılarının ilkokul ( $\bar{X}=1,44$ ) ve ortaokulda ( $\bar{X}=1,55$ ) görev yapan öğretmenlerin bencillik algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurum türü olarak liselerde ilkokul ile ortaokullara göre farklı çalışma sistematiğinin olması ve lisede başarı beklentilerinin daha fazla hissediliyor olması bu durumun sebebi olarak gösterilebilir.

#### 4.2.Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki görev süresine, eğitim durumuna ve görev yaptıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde ele alınmıştır. İkinci alt probleme yönelik ilk olarak öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin betimlenmesi amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik betimsel istatistiklere Çizelge 4.9’da yer verilmiştir.

*Çizelge 4. 9 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri*

<b>Değişken</b>	<b><i>n</i></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><i>Ss</i></b>	<b><i>Anlamı</i></b>
Psikolojik sermaye	365	5,33	,45	Kesinlikle Katılıyorum
İyimserlik	365	5,14	,56	Katılıyorum
Umut	365	5,39	,48	Kesinlikle Katılıyorum
Öz yeterlik	365	5,48	,52	Kesinlikle Katılıyorum
Dayanıklılık	365	5,29	,53	Kesinlikle Katılıyorum



Çizelge 4.9'daki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin 'kesinlikle katılıyorum' ( $\bar{X}=5,33$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin meslek hayatlarında karşılaştıkları sorunları çözebileceklerine inanmaları ve bu konuda inançlarını kaybetmemeleri bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Alt boyutlar açısından elde edilen verilere bakıldığında ise en yüksek ortalamanın, 'öz yeterlik' ( $\bar{X}=5,48$ ) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenler meslekleri ile ilgili kendilerini yeteri kadar donanıma sahip olarak görmektedirler. Diğer alt boyutlara yönelik ortalamalar ise sırasıyla 'iyimserlik' ( $\bar{X}=5,14$ ), 'umut' ( $\bar{X}=5,39$ ), 'dayanıklılık' ( $\bar{X}=5,29$ ) şeklindedir. İyimserlik ( $\bar{X}=5,14$ ) boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan düzenlemelerin yetersiz kalması ve süreklilik göstermemesinden kaynaklı olabilir. Alt boyutlarda standart sapma değerlerine göre ise 'umut' alt boyutunun en homojen dağılıma sahip olduğu görülmektedir ( $S_s= ,48$ ). Bunun yanında 'iyimserlik' alt boyutu ise en heterojen dağılımı göstermektedir ( $S_s= ,56$ ).

Araştırmanın ikinci alt problemi için demografik değişkenler bazında ilk olarak öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, sahip oldukları cinsiyet türüne göre anlamlı farklılık gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağıldığı değerlendirildiği ve yapıldıktan sonra cinsiyet türüne göre anlamlı farklılık gösterme durumunu incelemek için t-testinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin sahip oldukları cinsiyet türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna yönelik elde edilen t- testi sonuçları Çizelge 4.10'da yer almaktadır.

Çizelge 4. 10 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Boyutlar	Kadın n=178		Erkek n=187		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Psikolojik Sermaye	5,27	,43	5,37	,46	-2,11	,03*
İyimserlik	5,09	,55	5,19	,56	-1,73	08
Umut	5,33	,47	5,43	,48	-1,98	,04*
Özyeterlik	5,44	,52	5,51	,51	-1,38	,16
Dayanıklılık	5,23	,52	5,35	,52	-2,21	,02*

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Çizelge 4.10'da verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin sahip oldukları cinsiyet türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $t_{(363)} = -211$ ,  $p < .05$ ). Bu sonuca göre, erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}=5,37$ ) psikolojik sermaye düzeylerinin, kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}=5,27$ ) psikolojik sermaye düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin sosyal hayattaki sorumluluklarının fazla olması ve bunların iş hayatını etkilemesi bu durumun sebebi olabilir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini umut ( $t_{(363)} = -1,98$ ,  $p < .05$ ) ve dayanıklılık ( $t_{(363)} = -2,21$ ,  $p < .05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Yine kadın öğretmenlerin daha kırılgan yapıya sahip olmaları dayanıklılık düzeylerini etkileyebilmektedir. İyimserlik ( $t_{(363)} = -1,73$ ,  $p > .05$ ) ve özyeterlik ( $t_{(363)} = -1,38$   $p > .05$ ) boyutunda ise cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmemektedir.

Araştırmanın ikinci alt problem başlığı altında ikinci olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiği yapıldıktan sonra, öğretmenlerin buldukları yaşa göre anlamlı farklılığa sebep olup olmama durumunu saptamak için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA)

yararlanılmıştır. Çizelge 4.11’de öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, buldukları yaşa göre anlamlı farklılık gösterme durumuna yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 4. 11 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A)30 ve altı n=126		B)31-40 arası n=140		C)41 ve üzeri n=99		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Psikolojik sermaye	5,31	,47	5,31	,47	5,36	,39	,35	,70	-
İyimserlik	5,15	,60	5,14	,57	5,14	,49	,01	,98	-
Umut	5,37	,44	5,37	,53	5,43	,46	,48	,61	-
Özyeterlik	5,46	,55	5,47	,52	5,51	,47	,29	,74	-
Dayanıklılık	5,26	,56	5,28	,54	5,36	,46	,92	,39	-

Çizelge 4.11’ de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaşlarına ilişkin anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır [ $F_{(2,362)}=,35$ ,  $p>,05$ ]. Bu sonuca göre, 41 ve üzeri yaş gurubunda olan öğretmenlerin ( $\bar{X}=5,36$ ) psikolojik sermaye düzeylerinin, 31-40 yaş arası ( $\bar{X}=5,31$ ) ve 30 ve altı yaş ( $\bar{X}=5,31$ ) grubunda bulunan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin hangi yaş aralığında olursa olsun meslekleri ile ilgili benzer beklenti ve inançlara sahip olmalarından kaynaklı olabilir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde de iyimserlik [ $F_{(2,362)}=,01$ ,  $p>,05$ ], umut [ $F_{(2,362)}=,48$ ,  $p>,05$ ], özyeterlik [ $F_{(2,362)}=,29$ ,  $p>,05$ ] ve dayanıklılık [ $F_{(2,362)}=,92$ ,  $p>,05$ ] boyutlarında da yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemde üçüncü olarak, öğretmenlerin medeni durumuna göre psikolojik sermaye düzeylerine yönelik anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiğinden

sonra, medeni durum değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olma durumunu belirlemek için bağımsız örneklem t- testinden faydalanılmıştır. Çizelge 4.12’de öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, sahip oldukları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4. 12 *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları*

Boyutlar	Evli n=236		Bekâr n=130		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Psikolojik sermaye	5,30	,44	5,37	,47	-1,33	,18
İyimserlik	5,12	,51	5,19	,64	-1,03	,30
Umut	5,36	,49	5,42	,46	-1,10	,27
Özyeterlik	5,46	,53	5,51	,49	-,99	,32
Dayanıklılık	5,26	,52	5,35	,54	-1,47	,14

Çizelge 4.12’ye göre, medeni durum değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ölçeği toplamı ( $t_{(363)} = -1,33, p > ,05$ ) ile iyimserlik ( $t_{(363)} = -1,03, p > ,05$ ), umut ( $t_{(363)} = -1,10, p > ,05$ ), öz yeterlik ( $t_{(363)} = -,99, p > ,05$ ) ve dayanıklılık ( $t_{(363)} = -1,47, p > ,05$ ) boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin evli ya da bekar olmasının, meslek hayatlarına ilişkin beklentilerine ve mesleki yaşamlarında karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmasında etki etmiyor olması bu durumun sebebi olabilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde dördüncü olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, sahip oldukları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterme durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiği yapıldıktan sonra, mesleki kıdem süresinin anlamlı farklılığa neden olup olmama durumunu tespit etmek için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. Çizelge 4.13’te, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, sahip

oldukları mesleki kıdem süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 4. 13 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A) 1 ay -5 yıl n=98		B) 6-10 yıl n=123		C) 11-15 yıl n=47		D) 16 yıl ve üzeri n=97		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Psikolojik sermaye	5,34	,49	5,32	,47	5,18	,44	5,39	,36	2,32	,07	
İyimserlik	5,17	,64	5,15	,57	5,05	,52	5,16	,48	,56	,64	
Umut	5,40	,43	5,35	,52	5,25	,51	5,48	,44	2,65	<b>,04*</b>	B-D C-D
Öz yeterlik	5,47	,53	5,48	,54	5,28	,54	5,57	,43	3,29	<b>,02*</b>	A-C B-C C-D
Dayanıklılık	5,31	,57	5,29	,56	5,14	,48	5,36	,44	1,77	,15	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Çizelge 4.13'e göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $F_{(3,361)}=2,32$ ,  $p > .05$ ]. Sonuçlar incelendiğinde 16 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=5,39$ ) mesleki kıdem süresi bulunan öğretmenlerin, 1 ay-5 yıl ( $\bar{X}=5,34$ ) , 6-10 yıl ( $\bar{X}=5,32$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X}=5,18$ ) mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeyleri ile benzer olduğu görülmektedir. Kıdemi ne olursa olsun öğretmenlerin mesleki olarak gelişimini sürdürmesi ve tecrübe kazanması sayesinde psikolojik sermayeleri yüksek olacaktır. Sonuçlar alt boyutlar açısından incelendiğinde iyimserlik [ $F_{(3,361)}=.56$ ,  $p > .05$ ] ve dayanıklılık [ $F_{(3,361)}=1,77$ ,  $p > .05$ ] boyutlarında da anlamlı farklılık görülmemektedir. Ancak umut [ $F_{(3,361)}=2,65$ ,  $p < .05$ ] ve özyeterlik [ $F_{(3,361)}=3,29$ ,  $p < .05$ ] boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek amacıyla post hoc testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır. Bu durumu kıdemi yüksek olan öğretmenlerin mesleki yaşamda

karşılaştıkları problemlerin çözümünde farklı yollar kullanabilmesinden kaynaklı olabilir. Yine kıdemli olan öğretmenler meslekte daha fazla süre geçirdiklerini düşündüklerinden dolayı kendilerini daha yeterli olarak algılamakta olabilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde beşinci olarak, öğretmenlerin mevcut okullarında görev yaptığı süreye göre psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı farklılık gösterme durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiği ve yapıldıktan sonra, mevcut okullardaki görev süresi değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olup olmama durumunu saptamak için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) faydalanılmıştır. Çizelge 4.14'te öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, mevcut okullarındaki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4. 14 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Mevcut Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A) 1 ay- 3 yıl n=197		B) 4-6 yıl n=97		C) 7 yıl ve üzeri n=71		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Psikolojik sermaye	5,32	,46	5,38	,43	5,28	,44	1,10	,33	-
İyimserlik	5,14	,57	5,18	,58	5,11	,50	,34	,70	-
Umut	5,38	,46	5,44	,48	5,34	,53	,94	,38	-
Öz yeterlik	5,45	,53	5,56	,46	5,42	,54	1,89	,15	-
Dayanıklılık	5,29	,56	5,34	,46	5,14	,51	,60	,54	-

Çizelge 4.14 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde mevcut okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık görülmemektedir [ $F_{(2,362)}=1,10$ ,  $p>,05$ ]. Buna göre 1 ay- 3 yıl ( $\bar{X}=5,32$ ) görev süresi olan öğretmenler ile 4-6 yıl ( $\bar{X}=5,38$ ) ve 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=5,28$ ) görev süresi olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir. Bu durumun muhtemel sebebi, öğretmenlerin görev yaptıkları okulda ne kadar süre çalıştıkları yerine meslekleri ile ilgili gelişmelere odaklanmaları

olabilir. Sonuçlar alt boyutlar açısından incelendiğinde, iyimserlik [ $F_{(2,362)}=,34, p>,05$ ], umut [ $F_{(2,362)}=,94, p>,05$ ], özyeterlik [ $F_{(2,362)}=1,89, p>,05$ ] ve dayanıklılık [ $F_{(2,362)}=,60, p>,05$ ] boyutlarında da mevcut okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi başlığı altında altıncı olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, sahip oldukları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiği yapıldıktan sonra, yaş değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olma durumunu belirlemek için bağımsız örneklem t-testinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.15’te verilmiştir.

Çizelge 4. 15 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Boyutlar	Lisans ve altı n=310		Lisansüstü n=85		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Psikolojik sermaye	5,33	,46	5,32	,41	,08	,93
İyimserlik	5,14	,60	5,15	,42	-,10	,91
Umut	5,39	,48	5,38	,50	,14	,88
Öz yeterlik	5,48	,53	5,48	,48	-,11	,91
Dayanıklılık	5,30	,52	5,28	,55	,33	,74

Çizelge 4.15’te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $t_{(363)} =,08, p>,05$ ). Bu sonuca göre, lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ( $\bar{X}=5,32$ ) ile ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ( $\bar{X}=5,23$ ) benzer olduğu değerlendirilebilir. Yine benzer şekilde iyimserlik ( $t_{(363)} =-,10, p>,05$ ), umut ( $t_{(363)} =,14, p>,05$ ), öz yeterlik ( $t_{(363)} =-,11, p>,05$ ) ve dayanıklılık ( $t_{(363)} =,33, p>,05$ ) alt boyutlarında

öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar oluşmadığı görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak, öğretmenlerin eğitim seviyesi farklı da olsa, sahip oldukları güç kaynaklarının benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde son olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, çalıştıkları kurum türüne ilişkin anlamlı farklılık gösterme durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirildiği yapıldıktan sonra görev yapılan okul türünün anlamlı farklılığa sebep olup olmama durumunu tespit etmek için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) faydalanılmıştır. Çizelge 4.16’ da öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna yönelik sonuçlar bulunmaktadır.

Çizelge 4. 16 Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	A)İlkokul n=102		B)Ortaokul n=124		C)Lise n=169		F	p	Fark Yönü
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss			
Psikolojik sermaye	5,43	,45	5,35	,45	5,22	,43	6,76	,00**	A-C B-C
İyimserlik	5,35	,49	5,13	,55	4,99	,57	12,75	,00**	A-B A-C
Umut	5,46	,48	5,43	,48	5,29	,46	4,44	,01*	A-C B-C
Öz yeterlik	5,52	,52	5,53	,52	5,40	,51	2,48	,08	
Dayanıklılık	5,39	,52	5,31	,51	5,20	,53	4,03	,01*	A-C

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Çizelge 4.16’ ya göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [ $F_{(2,362)}=6,76$ ,  $p < .05$ ]. Bu sonuca göre, ilkokulda görevli ( $\bar{X}=5,43$ ) öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ortaokulda ( $\bar{X}=5,35$ ) ve lisede ( $\bar{X}=5,22$ ) görevli öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine



kıyasla daha yüksek olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Alt boyutlar incelendiğinde iyimserlik [ $F_{(2,362)}=12,75, p<,05$ ], umut [ $F_{(2,362)}=4,44, p<,05$ ] ve dayanıklılık [ $F_{(2,362)}=4,03, p<,05$ ] boyutlarında da kurum türü değişkenine ilişkin anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak öğretmenlerin ilkokullarda çalışma sürelerinin ortaokul ve liselerde çalışma sürelerine göre daha fazla olması olabilir. Ancak özyeterlik [ $F_{(2,362)}=,08, p>,05$ ] alt boyutunda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlkokul ( $\bar{X}=5,52$ ), ortaokul ( $\bar{X}=5,53$ ) ve lisede ( $\bar{X}=5,40$ ) görev yapan öğretmenlerin dayanıklılık düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir. Kurum türü ne olursa olsun öğretmenlerin kendilerini meslekleri konusunda yeterli gördükleri söylenebilir:

### **4.3.Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Araştırmanın üçüncü alt problemi, ‘Okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?’ şeklindedir. Bu doğrultuda, Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, Çizelge 4.17’ de yer almaktadır.

Çizelge 4. 17 Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki (n=365)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Toksik liderlik<sup>a</sup></b>	-									
2. Değer bilmezlik	,81**	-								
3. Çıkarıcılık	,82**	,66**	-							
4. Bencillik	,61**	,17**	,29**	-						
5. Olumsuz ruhsal durum	,58**	,23**	,21**	,49**	-					
<b>6. Psikolojik sermaye<sup>b</sup></b>	-,27**	-,21**	-,14**	-,20**	-,26**	-				
7. İyimserlik	-,31**	-,21**	-,21**	-,26**	-,24**	,81**	-			
8. Umut	-,21**	-,17**	-,12*	-,15**	-,19**	,89**	,60**	-		
9. Öz yeterlik	-,21**	-,22**	-,07	-,10*	-,24**	,86**	,52**	,73**	-	
10. Dayanıklılık	-,19**	-,12*	-,08	-,19**	-,23**	,90**	,64**	,75**	,72**	-

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

<sup>a</sup> Ölçek değeri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

<sup>b</sup> Ölçek değeri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 6= Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 4.17'ye göre öğretmen algıları açısından okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi ve alt boyutları arasında çeşitli ilişkilerin olduğu görülmektedir. Sonuçları yorumlayabilmek adına korelasyon ( $r$ ) değeri ,00-,29 arasındaysa 'zayıf'; ,30-,70 arasındaysa 'orta' ve ,71-,1,00 arasındaysa 'yüksek' olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2010). Bu bağlamda ilk olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ( $r = -,27; p < ,01$ ) arasında negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durum bize okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile düşük seviyede bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, toksik liderlik özellikleri arttıkça, psikolojik sermayenin azaldığı görülmektedir. Analiz sonuçları alt boyutlar açısından incelendiğinde değer bilmezlik ( $r = -,21; p < ,01$ ), çıkarıcılık ( $r = -,14; p < ,01$ ), bencillik ( $r = -,20; p < ,01$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $r = -,26; p < ,01$ ) boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu durum bize, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum özelliklerinin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde olumsuz yönde ancak düşük etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarını ve okula bağlılık düzeylerini düşürmesinden kaynaklı olabilir. Mevcut araştırma bulgularına göre toksik davranışların psikolojik sermayeye etkisinin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine maruz kalsa dahi bu durumu göz ardı edip iş ve mesleklerinin gereğini yapmaya devam etmeleri olabilir. Nitekim öğretmenler toksik davranışlara maruz kalsalar bile okul müdürleri ile iletişim kurma ve sorunları çözüme kavuşturma eğiliminde olabilmektedirler.

Konu öğretmenlerin psikolojik sermayenin alt boyutlarında incelendiğinde ise, iyimserlik ile toksik liderlik özellikleri ( $r = -,31; p < ,01$ ) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine iyimserlik alt boyutu, ‘değer bilmezlik’ ( $r = -,21; p < ,01$ ) alt boyutu ile en düşük seviyede ilişkiye sahiptir. Bunlara ek olarak, diğer alt boyutlardan çıkarıcılık ( $r = -,21; p < ,01$ ), bencillik ( $r = -,26; p < ,01$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $r = -,24; p < ,01$ ) iyimserlik arasında negatif yönde düşük seviyede anlamlı ilişki var olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermayenin bir diğer alt boyutu olan umut ile toksik liderlik özellikleri ( $r = -,21; p < ,01$ ) arasında negatif yönde düşük seviyede anlamlı bir ilişki vardır. Umut ile en yüksek ilişkiye sahip toksik liderlik alt boyutu olumsuz ruhsal durum alt boyutuyken ( $r = -,19; p < ,01$ ); en düşük ilişki çıkarıcılık ( $r = -,12; p < ,05$ ) alt boyutlarıdır. Bunlara ek olarak umut boyutu ile bencillik ( $r = -,15; p < ,01$ ) ve değer bilmezlik ( $r = -,17; p < ,01$ ) alt boyutları arasında negatif yönde zayıf seviyede ilişki var olduğu tespit edilmiştir.

Özyeterlik alt boyutu incelendiğinde ise, toksik liderlik özellikleri ( $r = -,21; p < ,01$ ) ile negatif yönde zayıf düzeyde ilişki görülmektedir. Öz yeterlik alt boyutu ile en yüksek ilişkiye sahip olumsuz ruhsal durum ( $r = -,24; p < ,01$ ) alt boyutudur. Araştırma sonuçlarına göre özyeterlik alt boyutu ile çıkarıcılık boyutu arasında ilişki bulunmamaktadır. Bu durum bize, okul yöneticilerinin sahip olduğu olumsuz ruhsal yapılarının, öğretmenlerin psikolojik sermayelerine daha yüksek seviyede etkisi olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak öz yeterlik alt boyutu ile bencillik ( $r = -,10; p < ,05$ ) ve değer bilmezlik ( $r = -,22; p < ,01$ ) boyutları arasında negatif yönde zayıf seviyede ilişki saptanmıştır.

Son olarak dayanıklılık alt boyutu ile toksik liderlik özellikleri ( $r = -,19; p < ,01$ ) arasında negatif yönde zayıf seviyede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde

dayanıklılık ile değer bilmezlik ( $r = -,12; p < ,05$ ), bencillik ( $r = -,19; p < ,01$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $r = -,23; p < ,01$ ) alt boyutları arasında da negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki görülmektedir. Dayanıklılık alt boyutu ile çıkarıcılık alt boyutu arasında ilişki bulunmamaktadır.

#### **4.4.Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İstatistiksel Olarak Anlamli Bir Yordayıcısı Olup Olmadığının Belirlenmesi**

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin istatistiksel olarak anlamli bir yordayıcısı” olup olmama durumunu bulmaya yöneliktir. Bu bağlamda çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu amaçla, toksik liderlik ile değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Çoklu bağlantı probleminin var olup olmadığını belirlemek için ‘varyans şişme faktörleri’ (VIF), ‘tolerans (1-R<sup>2</sup>)’ ve ‘koşul indeksi’ (CI) değerleri incelenmiştir. CI değerinin arzu edildiği gibi 30’ un altında olduğu görülmektedir. VIF değerlerinin olması gerektiği şekilde .10’un altında olduğu görülmektedir. Tolerans değerleri ise istenen şekilde .20’ nin üstünde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda regresyon modelini etkileyecek düzeyde çoklu bağlantı problemi oluşmadığı söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge 4.18’de verilmiştir.

Çizelge 4. 18 Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	İyimserlik			Umut			Özyeterlik			Dayanıklılık		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Sabit		43,34	,00		48,04	,00		47,15	,00		43,81	,00
Değer bilmezlik	-,10	-1,48	,14	-,13	-1,96	<b>,05</b>	-,26	-3,91	<b>,00</b>	-,09	-1,42	,15
Çıkarıcılık	-,07	-1,09	,27	,01	,24	,80	,14	2,11	<b>,03</b>	,05	,72	,46
Bencillik	-,15	-2,68	<b>,00</b>	-,06	-1,09	,27	-,00	-,05	,95	-,10	-1,66	,09
Olumsuz ruhsal durum	-,12	-2,14	<b>,03</b>	-,12	-2,10	<b>,03</b>	-,20	-3,52	<b>,00</b>	-1,7	-2,93	<b>,00</b>

İyimserlik:  $R=,32$ ,  $R^2=,10$ ;  $F(4,360)=10,80$ ,  $p=,000$ ,  $p<,05$

Umut:  $R=,23$ ,  $R^2=,05$ ;  $F(4,360)=5,09$ ,  $p=,001$ ,  $p<,05$

Özyeterlik:  $R=,30$ ,  $R^2=,09$ ;  $F(4,360)=9,49$ ,  $p=,000$ ,  $p<,05$

Dayanıklılık:  $R=,25$ ,  $R^2=,06$ ;  $F(4,360)=6,46$ ,  $p=,000$ ,  $p<,05$

Çizelge 4.18 incelendiğinde, okul müdürlerinin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algıları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin toksik liderlik algıları ile öğretmenlerin iyimserlik ( $R=,32$ ,  $R^2=,10$ ,  $p<,01$ ), umut ( $R=,23$ ,  $R^2=,05$ ,  $p<,01$ ), özyeterlik ( $R=,30$ ,  $R^2=,09$ ,  $p<,01$ ) ve dayanıklılık algıları ( $R=,25$ ,  $R^2=,06$ ,  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin olumsuz ruhsal durumlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin tüm alt boyutlarının anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin iyimserlik düzeylerine ait toplam varyansın %10'unu yordamaktadır. Bununla birlikte umut düzeylerine ilişkin toplam varyansın %5' ini açıklamaktadır. Son olarak özyeterlik düzeylerine ilişkin toplam varyansın %9'unu ve dayanıklılık düzeylerine ait toplam varyansın %6'sını yordamaktadır. Regresyon katsayıları incelendiğinde değer bilmezlik bağımsız değişkeninin psikolojik sermaye alt boyutları düzeyindeki göreceli önem sırası iyimserlik ( $\beta=-,10$ ), umut ( $\beta=-,13$ ),

özyeterlik ( $\beta=-,26$ ) ve dayanıklılık ( $\beta=-,09$ ) olarak gerçekleşmiştir. Çıkarıcılık bağımsız değişkeninin psikolojik sermaye alt boyutları düzeyindeki görelî önem sırası iyimserlik ( $\beta=-,07$ ), umut ( $\beta=,01$ ), özyeterlik ( $\beta=,14$ ) ve dayanıklılık ( $\beta=,05$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bencillik bağımsız değişkeninin psikolojik sermaye alt boyutları düzeyindeki görelî önem sırası iyimserlik ( $\beta=-,15$ ), umut ( $\beta=-,06$ ), özyeterlik ( $\beta=-,00$ ) ve dayanıklılık ( $\beta=,10$ ) olarak gerçekleşmiştir. Olumsuz ruhsal durum bağımsız değişkeninin psikolojik sermaye alt boyutları düzeyindeki görelî önem sırası iyimserlik ( $\beta=-,12$ ), umut ( $\beta=-,12$ ), özyeterlik ( $\beta=-,20$ ) ve dayanıklılık ( $\beta=-,17$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bu bilgiler ışığında okul müdürlerinin değer bilmez davranışları azaldıkça öğretmenlerin umut ve özyeterlikleri artacaktır. Okul müdürlerinin çıkarıcı davranışlar göstermemesi yine özyeterliklerini artıracaktır. Benzer şekilde okul müdürlerinin bencillikten uzak davranışlar sergilemesi öğretmenlerin mesleklerine olan iyimserliklerine olumlu katkı sağlayacaktır. Bir diğer sonuç ise okul müdürlerinin olumsuz ruhsal durumlarını yansıtmama durumunda öğretmenlerin iyimserlik, umut, özyeterlik ve dayanıklılık düzeylerini artıracakı görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar, bu sonuçlar üzerinde yapılacak tartışmalar ve son olarak da öneriler yer almaktadır.

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın birinci alt problemi ‘Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?’ şeklindedir. Bu bağlamda ilk olarak okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik toplam öğretmen algıları incelenmiştir ve bu algının ‘düşük’ seviyede olduğu görülmüştür. Bu algı, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarında da ‘düşük’ seviyededir. Alt boyutlar bazındaki toksik liderlik algıları incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerini kurum içinde olumlu davranışlar sergileme anlamında yeterli buldukları söylenebilir. Bunun yanı sıra, öğretmenler ruhsal durum bakımından okul müdürlerinin genel olarak olumlu bir yapıya sahip olduklarını düşünmektedirler.

Alt boyutlarda en yüksek ortalama ise “bencillik” alt boyutundadır. Bu durum Çetinkaya’nın (2017) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Toksik liderliğe yönelik en yüksek ortalama önerme, “bencillik” alt boyutundaki ‘Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.’ olurken; ortalaması en düşük önerme ise “olumsuz ruhsal durum” alt boyutundaki ‘Davranışlarında dengesizlik/ değişkenlik vardır ’ önermesidir. Bu bağlamda öğretmenler okul müdürlerinin buldukları konularını fazlasıyla hak ettiğine inanmalarını toksik bir davranış şeklinde algılayarak daha yüksek düzeyde katılım sağlarken, okul müdürlerinin davranışlarında değişiklik ya da dengesizlik bulunmadığını düşünerek bu maddeye daha düşük seviyede katılım



sağlamışlardır. Bu bağlamda okul müdürlüğü ve daha üst makamların hak edildiği konusu eğitim sistemi içerisinde önemi yüksek ve tartışılması gereken hassas konu olduğu ön plana çıkmaktadır. Elde edilen betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, öğretmenlerin beraber aynı kurumda görev yaptıkları okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerini düşük seviyede buldukları değerlendirilebilir. Alanyazın incelendiğinde, Eriş'in (2019) yaptığı çalışmada, çalışanların toksik liderlik özelliklerine yönelik algıları tüm alt boyutlarda 'düşük' seviyededir. En yüksek ortalama ise "olumsuz ruhsal durum" alt boyutundadır. Yine Bahadır (2018) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik algılarının düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. İlhan (2019) tarafından çalışmada, öğretmenlerin toksik liderlik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum ve bencillik algılarının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bu sonuçların aksine Green (2014) tarafından eğitim örgütleri kapsamında yürütülen toksik liderlik çalışmasında okullarda görevli öğretmen ve personellerin %90 oranda zehirli davranışlar gösteren bir liderle birlikte görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Hitchcock (2015) tarafından yapılan başka bir çalışmada da toksik liderlik davranışlarının, katılımcıların %63 tarafından var olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim kurumlarında yapılan başka bir çalışmada ise, Demirel (2015) öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada en yüksek alt boyutun 'olumsuz ruhsal durum' boyutu, en düşük alt boyutun ise 'değer bilmezlik' alt boyutu olduğu görülmektedir. Güzelyurt (2020) Özel Spor Yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların toksik liderlik algılarının düşük seviyede olduğu belirtmiştir. Bu çalışmada en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise 'değer bilmezlik' boyutu olduğu görülmektedir.

Günsel (2017) tarafından Toksik liderliğin çalışan performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmada, çalışanların üstlerinin liderlik davranışlarını çok fazla toksik olarak algılamadıkları görülmektedir. Öte yandan İskit (2019) çeşitli kurumlarda görev yapan personeller üzerinde yürüttüğü çalışmada çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını toksik olarak algılamadıklarını belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre en düşük ortalamaya sahip alt boyutun değer bilmezlik ve bencillik alt boyutları olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, mevcut çalışma sonucunda elde edilen verilerin, alanyazındaki çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergilememelerinin, okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesindeki önemi düşünüldüğünde, bu sonuçların istenen bir durum olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt problemi için ilk olarak, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin toksik liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, toksik liderlik toplam puan bazında ve bütün alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin ne olursa olsun okul müdürlerinin davranışlarını benzer şekilde yorumluyor olmaları bu durumun muhtemel sebebi olabilir. Yine benzer şekilde cinsiyeti ne olursa olsun öğretmenlerin hem diğer öğretmenlerle hem de okul yöneticileri ile okul ortamında ve okul dışı sosyal aktivitelerde samimi ilişkiler kurması bu durumun bir başka sebebi olabilir. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 548 bin 585 kadın öğretmen, 479 bin 027 erkek öğretmen bulunmaktadır (Yaman, 2020). Karaman ili öğretmen sayılarının Türkiye ortalamasına benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin sayısal olarak birbirine yakın olması ve öğretmenlerin okul müdürleri ile kurum dışında da sosyal aktivitelerde bulunması onların toksik algılarının azalmasına

katkıda bulunduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkeninin, okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine dair öğretmen algıları üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı alanyazında yapılan bazı çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Dobbs, 2014; Eriş, 2019). Ancak alanyazında bu durumla benzeşmeyen sonuçlarda vardır. Demirel (2015), yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin toksik liderlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde İlhan (2019), tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin toksik liderlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin çoğunun erkek olması bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Yöneticilerin çoğunluğu erkek olduğu için erkek öğretmenlerle okul müdürleri arasında daha çok iletişim kurulması, erkek öğretmenlerde toksik algıların oluşmasını engelleyebilir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin toksik liderlik özellikleri algılarına yönelik elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yaş değişkeninin anlamlı farklılıklara neden olduğu görülmektedir. 41 ve üzeri yaşlarda bulunan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının 30 yaş ve altı ile 31-40 yaş arasında bulunan öğretmenlerin toksik algılarına kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu durumun nedeninin öğretmenlerin yaşlarının arttıkça okul yöneticilerinden kurum içerisinde kendileri lehine davranışlar sergilemelerini bekliyor olmaları gösterilebilir. Yaş aralığı fazla olan öğretmenlerin meslek hayatlarında daha fazla problem ile karşılaşmaları, çok sayıda idareci ile görev yapmaları ve idareciler arasında kıyaslamada bulunmaları toksik algılarının artmasına sebep olabilir. Yine mevcut araştırma bulgularına göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul müdürlerini daha fazla değer bilmez ve çıkarıcı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yaş ve tecrübelerinin artmasıyla birlikte beklentilerinin okul müdürleri tarafından karşılanmaması, onları genç öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha fazla değer bilmez ve çıkarıcı olarak

algılamalarına sebep olmaktadır. Bu durum Maslach'ın duygusal tükenmişlik durumunu akla getirmektedir. Bu tükenmişlik türü açısından baktığımızda uzun süre diğer insanlarla yüzyüze çalışmak durumunda kalan bireylerde görülen bitkinlik, çaresizlik ve karamsarlık hisleri işe ve birlikte görev yapılan diğer bireylere yönelik olumsuz tutumlarla yansıtılabilir. Yaş aralığı yüksek olan ve meslekte uzun yıllar çalışan öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri, okul müdürlerini değer bilmez, çıkarıcı ve genel olarak toksik olarak algılamalarına sebep olabilir. Benzer olarak İlhan (2019), yaptığı çalışmada yaş değişkeninin, öğretmen algılarında toksik liderlik genel puan ortalaması ve değer bilmezlik alt boyutunda anlamlı farklılıklara sebep olduğunu belirtmiştir. İlhan (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde 41 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 31-40 yaş arasında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla toksik davranışlara sahip olduklarını savundukları belirtilmiştir. Ayrıca 40 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin, 40 yaş ve altında olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla değer bilmez olduklarını düşündükleri görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçlarıyla benzeşmeyen sonuçlarda bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Güzelyurt, 2020). Söz konusu bu araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin sahip oldukları medeni durumlarına göre öğretmenlerin toksik liderlik özellikleri algılarına yönelik elde edilen sonuçlar incelendiğinde, medeni durum değişkeninin, okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine dair öğretmen algıları üzerinde anlamlı farklılığa neden olmadığı görülmektedir. Ancak araştırma bulgularına göre yalnızca değer bilmezlik alt boyutunda öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Evli olan öğretmenlerin okul müdürlerini medeni durumu bekâr

olan öğretmenlere kıyasla daha fazla değer bilmez şeklinde algıladıkları görülmektedir. Evli öğretmenlerin hem okul hem aile sorumluluklarının bekâr öğretmenlere göre daha fazla olması ve buna rağmen yaptıkları fedakârlıkların değerinin bilinmesini istiyor olmaları bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Medeni durum değişkeninin, okul müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algıları üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı alanyazında yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017). Bu durumunun sebebinin toksik liderliğin, evli veya bekâr herkes üzerinde genel olarak aynı oranda etki yaratabileceği olabilir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermeyen sonuçlar olduğu görülmektedir. Nitekim İzgüden ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre çalıştıkları kurumdaki okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışları daha fazla toksik olarak algıladıkları belirtilmiştir. Öte yandan Demirel (2015) yaptığı çalışmada toksik liderlik genel puan ortalaması ile değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik alt boyutlarında evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre toksik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Mesleki kıdem değişkeninin, okul yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine yönelik öğretmen algıları üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha az mesleki kıdem süresi bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla toksik lider olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak öğretmenlerin mesleki kıdem ve tecrübelerinin arttıkça okul müdürlerinin kurum içinde sergilediği davranışları daha farklı yorumluyor olması gösterilebilir. Kıdemi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin kurum içindeki davranışlarını ne için ve hangi amaçla sergilemiş olabileceklerini, tecrübelerinin de katkısıyla farklı açılardan

yorumlayabilir. Bu durum kıdemi yüksek olan öğretmenlerde toksik liderlik algısını artıracaktır. Yine benzer şekilde mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik değer bilmezlik algılarının diğer öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleki yaşantı ve tecrübelerin artması, meslek içerisindeki rol ve beklentilerin değişmesine ve karşılaşılan olay, tutum ve davranışları farklı şekilde yorumlayabilmeye neden olabilmektedir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler kendi yaptıkları fedakârlıklar karşısında okul müdürlerinden bu duruma değer vermelerini beklemektedirler. Nitekim bunu sonucunda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmadığı zaman okul müdürlerini değer bilmez olarak görmelerine sebep olabilir. Alanyazında mevcut çalışma bulguları ile paralellik gösteren araştırmalar olduğu görülmektedir. İlhan (2019) yürüttüğü araştırma neticesinde 11-15 yıl mesleki kıdem süresi bulunan öğretmenlerin, 6-10 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin daha fazla toksik liderlik nitelikleri sergilediklerini düşünmektedirler. Aynı araştırma sonuçlarına göre 5 yıl ve daha kısa süre mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin, 11-15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin daha fazla olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik göstermeyen araştırmalarda bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Küçük, 2020). Bu araştırmalarda öğretmenlerin toksik liderlik algılarında mesleki kıdeme göre farklılıklar görülmemektedir.

Birinci alt problem durumuna yönelik, öğretmenlerin toksik liderlik algılarında mevcut okullardaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre görev süresi değişkeni, öğretmenlerin toksik liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Görev süresi değişkeni, 1 ay- 3 yıl (197 kişi), 4-6 yıl (97 kişi), 7 yıl ve

üzeri (71 kişi) olacak şekilde 3 grupta incelenmiştir. Toksik liderlik toplam puanı bazında incelendiğinde, 7 yıl ve üzeri görev süresi bulunan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının, 4-6 yıl ile 1 ay- 3 yıl görev süresi bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde 7 yıl ve üzeri görev süresi bulunan öğretmenlerin değer bilmezlik ve çıkarıcılık algılarının 1 ay-3 yıl ile 4-6 yıl görev süresi bulunan öğretmenlerin algılarına kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu durumun muhtemel sebebinin öğretmenlerin bir kurumda uzun yıllar çalışmasından kaynaklı olarak o kurumda değişen müdürler ile onların tutum ve davranışları arasında kıyaslama yapmaları gösterilebilir. Diğer bir deyişle bir okulda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin kendi çalıştıkları dönem içerisinde değişen okul müdürleri arasında karşılaştırma yapmaları, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının artmasına sebep olabilir. Tam tersi şekilde değerlendirilecek olursa, bir okulda daha kısa süre görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin davranışlarını herhangi beklentiye girmeden, daha genel kapsamda yorumladıkları söylenebilir. Yine mevcut durum Maslach tükenmişlik kuramı açısından değerlendirildiğinde, bir kurumda uzun yıllar çalışan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik yaşama ihtimalleri bulunmaktadır. Bu bağlamda uzun yıllar aynı kurumda çalışan öğretmenler duygusal tükenmişliklerini iş ve okul müdürlerine karşı olumsuz tutum ve davranış olarak yansıtabilir. Araştırma sonuçlarına göre bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarında görev süresine göre anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Öğretmenlerin bir kurumda ne kadar süre görev alırsa alsın okul müdürlerinin davranışlarını bencillik olarak algılamadıkları ve okul müdürlerinin sahip olduğu ruhsal yapıdan olumsuz olarak etkilenmedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin davranışlarını okul ortamında ve işleri gereği sergilediklerini düşünüyor olmaları bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Mevcut çalışma bulgularının aksine Demirel (2015)

ve Eriş (2019) yaptıkların çalışmalarda, mevcut okuldaki görev süresi değişkeninin anlamlı farklılıklara sebep olmadığını belirtmişlerdir.

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin toksik liderlik özellikleri algılarına yönelik elde edilen sonuçlar incelendiğinde, eğitim durumu değişkeninin anlamlı farklılıklara neden olmadığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenler ile düşük olan öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik özelliklerini benzer olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak öğretmenlerin eğitim düzeyinin ne olursa olsun genel olarak eğitim öğretim faaliyetlerine odaklanıyor olmaları gösterilebilir. Öğretmenlerin bir iş günü içerisinde daha çok eğitim öğretim işleri ile uğraşması ve kurumda boş zamanlarını farklı şekillerde değerlendiriyor olması okul müdürlerine karşı toksik algılar geliştirmesine engel olabilir. Alanyazın incelendiğinde araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Eriş, 2019; Güzelyurt, 2020). Bu çalışmalarda öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarında eğitim seviyelerine göre farklılıklar oluşmadığı görülmektedir. Ancak Hitchcock (2015), yaptığı çalışmada eğitim düzeyi yüksek seviyede olan bireylerin, eğitim düzeyi düşük olan bireylere kıyasla toksik algılarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Kurum türüne göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, kurum türü değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Günümüzde okul türleri arasındaki farklılıkların geçmiş yıllara göre daha da azalmış olması, bu durumun sebeplerinden birisi olabilir. Yine branş öğretmenlerinin farklı kurumlarda görev yapabiliyor olması kurumlar arasındaki çeşitli farklılıkların azalmasına katkıda bulunan etmenlerden birisidir. Bunun yanında, farklı tür kurumlarda görev yapan öğretmenler, özellikle son yıllarda artan hizmet içi eğitim



faaliyetleri sayesinde aynı ortamda yer alıp, birbirleriyle daha çok paylaşımda bulunmaktadır (Demirel ve Budak, 2003). Bu bağlamda, öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarına yönelik yorum ve beklentileri birbirlerine benzettiği ve bunu birbirleriyle paylaştığı değerlendirilebilir. Araştırma sonuçları alt boyutlar açısından incelendiğinde bencillik boyutunda kurum türüne göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Liselerde çalışan öğretmenlerin ortaokul ve ilkokulda çalışan öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerini daha çok bencil olarak algıladıkları görülmektedir. Kurum türü olarak liselerde ilkokul ile ortaokullara göre farklı çalışma sistematığının olması ve liselerde başarı beklentilerinin daha fazla hissediliyor olması bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Liselerde öğrencilerin üniversiteye yerleşme durumlarından kaynaklı başarı beklentisinin fazla olması ve kurum olarak elde edilen öğrenci başarılarının okul müdürleri tarafından sahiplenilmesi öğretmenlerde bencillik algısının yükselmesine neden olabilir. Ancak alanyazında mevcut çalışma sonuçları ile benzeşmeyen sonuçlar da bulunmaktadır. İlhan (2019), yaptığı çalışmada ortaokulda görevli öğretmenlerin, liselerde görevli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla toksik olarak algıladıklarını belirtmiştir. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin, liselerde çalışan öğretmenlere göre daha fazla çıkarıcı ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını belirtmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi ‘Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılım öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, mesleki kıdemine, görev süresine, eğitim durumuna ve kurum türüne ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?’ şeklindedir. İkinci alt probleme yönelik ilk olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik betimsel değerler incelendiğinde, psikolojik sermaye toplam puanının ‘yüksek’ seviyede olduğu

görülmüştür. Bunun yanında iyimserlik, umut, öz yeterlik ve dayanıklılık alt boyutlarında da ortalama puanlar ‘yüksek’ seviyede olmuştur. En yüksek ortalama puan, ‘öz yeterlik’ alt boyutundayken; en düşük ortalama puan ise ‘iyimserlik’ alt boyutundadır. Psikolojik sermayeye yönelik maddelerden en yüksek ortalamaya sahip madde, umut alt boyutunda olan ‘Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.’ önermesidir. En düşük ortalamalı madde ise, dayanıklılık alt boyutundaki ‘İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma da sıkıntı yaşıyorum’ maddesidir. Bu değerler genel olarak incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yeterli seviyede olduğu değerlendirilebilir. Bu sonuca benzer olarak Korkmaz (2014), Taşan (2015), Bayır (2018) ve Dilsiz (2018) yaptıkları çalışmalarda, öğretmenlerin psikolojik sermaye ortalamalarının ‘yüksek’ seviyede olduğunu ve bunun da arzu edilen bir seviye olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim bu kayda değer ve istenen bir durumdur. Çünkü öğretmenlerin mesleki açıdan başarılı olabilmesi ve çevresini pozitif olarak etkileyebilmesi, aynı zamanda icra ettikleri mesleklerinin gerekliliklerini yapmada daha etkili ve uyumlu olabilmesi için psikolojik sermaye düzeylerinin istenen seviyede olması önemlidir (Bahadır, 2018).

Alt boyutlar özelinde incelendiğinde ise, ‘öz yeterlik’ alt boyutu en yüksek ortalamaya sahip olurken; ikinci yüksek ortalama ‘umut’ alt boyutunda olmuştur. Bu sonuca göre öğretmenlerin, kendilerini mesleki anlamda yeterlik bulduklarını ve meslek hayatlarında herhangi bir problem ile karşılaştıklarında sorunu çözüme kavuşturmada ellerinden geleni yaptıkları yorumu yapılabilir. Çetin, Şeşen ve Basım (2013) tarafından kamu kuruluşları üzerinde yürütülen bir araştırmada, psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik ve umut alt boyutlarının araştırmalarında etkili olduğunu ve öne çıktığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Bayır (2018) yaptığı araştırmada öğretmenlerin umut ve öz yeterlik boyutlarını en yüksek ortalamayla, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını daha

düşük ortalama ile değerlendirmiştir. Feng (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin öz yeterlik ve umut alt boyutları ortalamalarının yüksek, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ortalamalarının düşük değerde olduğu görülmüştür. Bu sonuç Büyükgöze ve Kavak'ın (2017) lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularıyla da paralellik göstermektedir. Bu sonuçtan hareketle öz yeterliğin yüksek olması öğretmenlerin icra ettikleri mesleğin görev ve sorumluluklarına ilişkin gereken bilgi, beceri ve tutumlarda yetkin olduklarını göstermektedir (Üstüner vd., 2009). Benzer şekilde öğretmenlerin görevlerinde başarılı olmaları için yeteri kadar yeteneğe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin öz yeterlik inancına sahip olmasının nedeni ise kendilerini, branş ve çalışma alanlarında uzman olarak görmeleri ve kişisel alanları ile ilgili güncel gelişmeleri yakından takip ediyor olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunun ortalamasının, diğer boyutlar ortalamalarına göre daha düşük değerde olduğu görülmektedir. İyimserlik boyutunun ortalama değerinin düşük çıkmasının sebebi olarak, öğretmenlerin gelecekle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmaları gösterilebilir. Eğitim politikalarında yaşanan sürekli değişimler ile yapılan bu değişimlerin yetersiz kalması, mesleki alanda gelişme sorunları, meslekte yaşanan siyasi ve örgütlenme sorunları ile öğretmenlik mesleğine gösterilen itibarın giderek azalması gibi nedenler de öğretmenlerin iyimserlik düzeyini düşüren etkenler olarak gösterilebilir. Bu durumda yapılması gereken, eğitim sistemi ve öğretmenlik mesleğine dair düzenlemelerin, öğretmenlerin geleceğe yönelik iyimser olmalarını teşvik edecek şekilde planlanmasını sağlamak olabilir.

İkinci alt probleme yönelik ilk olarak cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını tespit etmek için uygulanan analiz sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeninin psikolojik sermaye

üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye toplam puanı bazında incelendiğinde erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer olarak, Söylemez (2019) yaptığı çalışmada, erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yine Küçük (2020), yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durumun muhtemel sebebi olarak, kadın öğretmenlerin okul dışındaki ve aile hayatındaki rol, görev ve sorumluluklarının erkek öğretmenlere oranla daha fazla olması söylenebilir. Toplumsal cinsiyet algısı da bir başka sebep olarak gösterilebilir. Savaş (2018), yaptığı çalışmada Türkiye’de toplumsal cinsiyet algısının yüksek seviyede olduğunu ve bu algının kadınların daha çok evde kalıp ev işleri ile uğraşmaları, çocuk büyütme odaklanmaları yönünde olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre Türkiye’de iç bölgelerde yaşayanların toplumsal cinsiyet algılarının sahil bölgelerinde yaşayanlara yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Mevcut araştırmanın yürütüldüğü Karaman ilinin İç Anadolu Bölgesi’nde olduğu düşünülürse, kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin erkek öğretmenlere göre düşük olma sebebi, Savaş’ın (2018) araştırma sonuçlarında ortaya koyduğu toplumsal cinsiyet temelli algılarla ilişkilendirilebilir. Öngen ve Aytaç (2013), yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlara kıyasla geleneksel cinsiyet rol ve davranışlarını daha fazla yansıttıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgudan hareketle mevcut araştırma sonucu değerlendirildiğinde kadın öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olması, erkek öğretmenler ve müdürler tarafından geleneksel cinsiyet rol ve davranışlarının sergilenmesi olabilir. Kadın öğretmenlerin çalıştıkları kurumda ve yakın çevrelerinde bu davranışlarla karşılaşmaları psikolojik sermayelerinin düşmesine sebep olacaktır. Araştırma sonuçlarına

göre umut ve dayanıklılık alt boyutlarında da anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iyimserlik, umut, öz yeterlik ve dayanıklılık seviyelerinin daha yüksek çıktığı görülmektedir. Söz konusu durumun sebebinin erkek öğretmenlerin hayattan beklentileri konusunda daha umutlu, mesleki geleceklerine yönelik daha iyimser ve karşılaştıkları sorunlara karşı daha dayanıklı olmaları gösterilebilir. Ancak alanyazında bu durumla benzeşmeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Bulut, 2019; Dilsiz, 2018; Yüksel, 2015). Söz konusu araştırma sonuçları incelendiğinde, psikolojik sermaye genel puanı ve alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin anlamlı farklılık oluşmadığı görülmüştür.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yaş değişkeninin anlamlı farklılıklara sebep olmadığı görülmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi, öğretmenlerin hangi yaş aralığında olursa olsun iş ve meslek hayatları ile ilgili beklenti, umut ve dayanıklılık durumlarının değişiklik göstermemesi olabilir. Mesleğe yeni başlayan genç yaştaki öğretmenler, kendilerini meslekleri konusunda oldukça yeterli görebilmektedir. Genç yaştaki öğretmenler meslekleri ile ilgili güncel gelişmeleri yakından takip ederek, meslekleri ile ilgili kişisel gelişimlerine önem vermektedirler. Nitekim bunun sonucunda ileri yaşlarda olmayan ancak kişisel mesleki gelişimlerine önem veren öğretmenlerin özyeterlikleri yüksek olacaktır. Bu durum yaşı aralığı ne olursa olsun öğretmenlerin psikolojik sermayelerini yükseltecektir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler, ortama çabuk uyum sağlama, okul kültürü ve iklimine adapte olma, yeni arkadaşlık ilişkileri kurma, idareciler tarafından kabul görme ve eğitim sisteminin var olan işleyişine uyma konusunda oldukça çaba sarf etmektedirler. Bu ve benzeri beklenti, rol ve görevlerin gerçekleşmesi öğretmenlerin psikolojik sermaye

düzeylelerine olumlu yönde etki edecektir. Bu durum araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren sonuçlar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Keser, 2013; Savur, 2013; Taşan, 2015). Bu araştırmalarda da öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine ilişkin farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak Akçöltekin ve Doğan (2012) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada genç öğretmenlerin umutsuz düzeylerinin kıdemli öğretmenlere göre yüksek çıkması araştırma sonuçları ile ters düşmektedir. Benzer şekilde Erdoğan (2013) tarafından yapılan başka bir çalışmada öğretmenlerin yaşlarının ilerledikçe öz yeterlik ve iyimserliklerinin artmış olduğunun görülmesi de araştırma bulgularına ters niteliktedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde iyimserlik, umut, özyeterlik ve dayanıklılık alt boyutlarında da anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Yaş aralığı ne olursa olsun öğretmenlerin iyimserlik, umut, özyeterlik ve dayanıklılık düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik elde edilen sonuçlar incelendiğinde, medeni durum değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak öğretmenlerin evli ya da bekâr olmalarının onların iş hayatlarına yönelik beklentilerine etki etmemesi gösterilebilir. Öğretmenlerin evli ya da bekâr olması iş ve meslekleri konusunda karşılaştıkları sorunlara karşı olan dayanıklılıklarını etkilememektedir. Çelik ve Türker (2019), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin rol çatışması yaşamadıklarını ve profesyonel davranarak iş ve aile hayatları arasında olması gereken bir ayrıma gidebildiklerini saptamışlardır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin aileleri ile ilgili rolleri meslek hayatlarına doğrudan etki etmemektedir. Bu sonuç kapsamında düşünüldüğünde öğretmenlerin bekâr ya da evli rollerde bulunmaları mesleklerine olan

inanç, beklenti ve değerlerini etkilememektedir. Medeni durum değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı alanyazında yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Bahadır, 2018; Korkmaz, 2014; Savur. 2013). Ancak Küçük (2020), ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada evli öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin bekâr öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yine söz konusu bu araştırma sonuçları incelendiğinde iyimserlik ve öz yeterlik alt boyutlarında, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere kıyasla puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, mesleki kıdem değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olmadığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde mevcut çalışma sonuçları ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Dilsiz, 2018; Korkmaz, 2014; Küçük, 2020). Mesleki kıdemin artması veya az olması öğretmenlerin psikolojik sermayelerini etkilememektedir. Mesleğe yeni başlayan ve kıdemi yüksek olmayan öğretmenler de kişisel mesleki gelişimlerini artırarak gerekli donanım ve tecrübeleri elde edebilmektedirler. Bu bağlamda kişisel mesleki gelişimlerini artıran, tecrübe ve donanım sahibi olan öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun psikolojik sermayeleri yüksek olacaktır. Bu durum araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre umut ve özyeterlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin arttıkça umut ve özyeterlik düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi olarak öğretmenlerin mesleki faaliyet içinde yer aldıkça mesleklerine olan pozitif duygu ve düşüncelerinin artıyor olması gösterilebilir. Nitekim mesleki faaliyetlerde

bulunan öğretmenler kendilerini daha yeterli hissedeceklerdir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Kaya, Balay ve Demirci (2014) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdem süresine ilişkin anlamlı farklılıklar oluşturduğu sonucunu elde etmişlerdir. Öğretmenlerin meslekte geçirdikleri kıdem süresi arttıkça bu duruma paralel olarak psikolojik sermaye düzeyleri de artmaktadır.

Mevcut okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, okulda çalışma süresi değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olmadığı görülmektedir. Mevcut çalışma sonuçlarının aksine, Akgün (2015) yaptığı çalışmada, psikolojik sermaye ve tüm alt boyutlarda aynı okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık oluştuğunu belirtmiştir. Okuldaki çalışma süresinin arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin arttığı görülmüştür. Yine Çetinkaya (2019), yaptığı çalışmada öğretmenlerin kurumda geçirdiği hizmet sürelerinin umut ve öz yeterlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklara sebep olduğunu belirtmiştir. Alanyazındaki bu sonuçların aksine mevcut çalışmada, okuldaki göre süresi öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olmamıştır. Bu durumun muhtemel sebebi olarak Karaman ilinin çalışma yeri olarak sahip olduğu özellikler gösterilebilir. Karaman ili, sahip olduğu coğrafi konum nedeniyle hem kuzeyle güney, hem de doğu ile batı arasında kalmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak öğretmenler arasında il içi ve il dışı tayin durumlarının fazla yaşandığı bir ildir. Ülkemizde doğu bölgelerde görev yapan ve batı illerinde henüz istediği okullara hizmet puanı yetmeyen öğretmenlerin, Karaman gibi konum ve özelliklere sahip illeri tercih ettiği bilinmektedir. Bu sebeple, okullarda henüz ilk yılını çalışan bir öğretmen ileri yaşlarda olabilirken; aynı kurumda daha genç yaşta olup da, çok daha uzun süreler çalışan öğretmenlerin olduğu bilinmektedir. Mevcut okulda



çalışma süresi dağılımı, gerek öğretmenlerin yaş aralığına gerekse mesleki kıdemlerine göre heterojen bir yapıdadır. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçları ile paralellik göstere araştırmalarda bulunmaktadır (Dilsiz, 2018; Korkmaz, 2014).

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, eğitim durumu değişkeninin, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olmadığı görülmektedir. Araştırma bulguları alt boyutlar açısından incelendiğinde iyimserlik, umut, öz yeterlik ve dayanıklılık alt boyutlarında da eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluşmamıştır. Bu durumun muhtemel sebebi olarak, öğretmenlerin eğitim durumlarının ne olursa olsun, meslek hayatları ile ilgili beklentiye girme ve karşılaştıkları sorunları çözmeye benzer tutumlar sergiliyor oldukları söylenebilir. Aydoğan(2019) yaptığı çalışmada öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının eğitim durumuna göre değişiklik göstermediğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumuna göre benzerlik göstermesi araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Eğitim durumu farklı olsa da öğretmenlerin sahip oldukları güç kaynakları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda benzer güç kaynaklarına sahip olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin farklılık göstermeyeceği yorumu yapılabilir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2019; İşçimen, 2019; Korkmaz, 2014; Küçük, 2020; Taşan, 2015; Yüksel, 2015). Tunçman (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları eğitim durumları ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı farklılık görülmediği saptanmıştır. Bu sonucun mevcut araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Kurum türü değişkenine göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde, bu değişkenin anlamlı bir farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde ilkokulda görevli öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin, ortaokul ve lisede görevli öğretmenlere kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun sebebinin ise öğretmenlerin ilkokullarda çalışma sürelerinin ortaokul ve liselerde çalışma sürelerine göre daha fazla olması gösterilebilir. Nitekim uzun yıllar aynı kurumda çalışan ilkokul öğretmenlerinin, bir kurumda kısa süre çalışan öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olacaktır. Yine benzer şekilde iyimserlik, umut ve dayanıklılık alt boyutlarında okul türüne göre anlamlı farklılıklar görülmektedir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere kıyasla iyimserlik, umut ve dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kurum türü olarak ilkokullarda öğrencilere temel becerilerin kazandırılmasının amaçlanması ve diğer kurum türlerine kıyasla başarı beklentisinin daha az hissedilmesi bu durumun muhtemel sebebi olabilir. Ancak öğretmenlerin özyeterlik düzeylerinin tüm kurum türlerinde benzerlik gösterdiği görülmektedir. Öğretmenler, çalıştıkları kurum türü ne olursa olsun mesleki gelişimlerine önem vererek özyeterlik seviyelerini yükselte imkânı bulacaklardır.

Çalışmanın üçüncü alt problemi ‘Okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?’ şeklindedir. Bu bağlamda, elde edilen Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönde zayıf seviyede ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonucu öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarına yönelik toksik liderlik algılarının yükseldikçe psikolojik sermaye düzeylerinin düştüğü; öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düştükçe psikolojik sermaye düzeylerinin

yükseleceği şeklinde yorumlamak mümkündür. Alanyazında mevcut sonucu destekleyen veya farklılık gösteren az sayıda araştırma yer almaktadır. Konu ile ilgili yurt içinde yapılan tek çalışma olan ve Bahadır (2018) tarafından yürütülen araştırmada öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönde zayıf seviyede ilişki olduğu görülmektedir. Bu çalışma sonuçları ve mevcut çalışmanın sonuçları beraber ele alındığında, toksik liderliğin etki seviyesi farklılık gösterse de, etki yönlerinin benzer ve negatif yöne olduğu görülmektedir. Toksik liderlik algılarını inceleyen bazı araştırmalar incelendiğinde toksik liderliğin, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık (Yılmaz, 2018); psikolojik iyi oluş ve bireysel performans (Kılıç, 2019); iş tatmini (Arlı, 2019); iş gören motivasyonu (İskit, 2019); çalışan performansı (Günsel, 2017); örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Eriş, 2019); duygusal bağlılık ve görev performansı (Demir, 2020); okul etkililiği (Küçük, 2020) ve işten ayrılma niyeti (Güzelyurt, 2020) ile negatif ilişkili olduğu; tükenmişlik (Emir, 2019); örgütsel sinizm (Demirel, 2015) ile pozitif yönde ilişkide olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine benzer şekilde psikolojik sermaye düzeyini konu edinen çalışmalar irdelendiğinde psikolojik sermayenin, tükenmişlik (Altinkurt vd., 2015); işten ayrılma niyeti (Töremen ve Demir, 2016); örgütsel sinizm (Yılmaz, 2019) ile negatif ilişkili olduğu; problem çözme becerileri (Anık, 2018); örgütsel bağlılık (Korkmaz, 2014); stresle başa çıkma ve iş tatmini (Zağlı, 2016), örgütsel destek (Dilsiz, 2018); yaşam doyumu (Akgün, 2015) ile pozitif yönde ilişkide olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları göstermektedir ki toksik liderlik davranışları negatif örgütsel bir değişken iken psikolojik sermaye pozitif örgütsel değişkendir.

Alt boyutlardan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ve zayıf seviyede ilişki tespit edilmiştir.. Okul müdürlerinin sahip olduğu olumsuz ruhsal durum, sergilemiş oldukları bencil ve

narsistik hareketler, çıkarıcı davranışlar ve değer bilmez tutumlar öğretmenlerin psikolojik sermayelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Alt boyutlar ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde en fazla olumsuz etki yaratan durumun okul müdürlerinin olumsuz ruhsal duruma sahip olmaları ve bu yönde tutum ve davranışlar sergilemeleri olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin olumsuz ruhsal duruma sahip olmaları öğretmenlerin okul içinde performansını olumsuz etkileyerek psikolojik sermayelerini düşürmektedir.

Elde edilen korelasyon verileri psikolojik sermaye alt boyutlarında incelendiğinde ise, iyimserlik alt boyutu ile toksik liderlik arasında negatif yönlü ve orta seviyede ilişki saptanmıştır. Umut, özyeterlik ve dayanıklılık alt boyutlarında ise toksik liderlik ile negatif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlar ile toksik liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde en fazla ‘iyimserlik’ üzerinde olumsuz etki yarattığı görülmektedir. Çalıştığı kurumlarda toksik liderliğe maruz kalan öğretmenlerin mesleki boyutta olumlu düşüncelerini yitireceği ve mesleklerine olan inançlarının azalacağı görülmektedir. Sonuç olarak toksik liderliğin örgüt içerisinde var olması en başta örgüt üyelerinin psikolojik sermaye düzeylerinin ve tüm örgüt ikliminin zarar görmesine neden olmaktadır. Söz konusu durum eğitim sisteminin temel örgütleri olan okullar açısından değerlendirildiğinde, kurumun etkililiğine, olumlu okul iklimine, verimliliğine ve istenilen başarının elde edilmesine olumsuz yönde etki edebileceği söylenebilir.

Çalışmanın dördüncü ve son alt problemi ‘Okul müdürlerinin toksik liderlik özellikleri, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı mıdır?’ şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin psikolojik sermaye

düzelelerinin yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre okul müdürlerinin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye alt boyutları; iyimserlik, umut, özyeterlik ve dayanıklılık arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin olumsuz ruhsal durumlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin bütün alt boyutlarının anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin iyimserlik düzeylerine ait toplam varyansın %10'unu yordamaktadır. Bununla birlikte umut düzeylerine ilişkin toplam varyansın %5' ini açıklamaktadır. Son olarak özyeterlik düzeylerine ilişkin toplam varyansın %9'unu ve dayanıklılık düzeylerine ait toplam varyansın %6'sını yordamaktadır. Alanyazın incelendiğinde, Bahadır'ın (2018) çalışmasına göre toksik liderlik psikolojik sermayenin %6' sını, Küçük'ün (2020) çalışmasına göre ise %3'ünü yordamaktadır. Gerek mevcut çalışma sonuçlarına gerekse alanyazında incelenen diğer çalışma sonuçlarına göre etkisi ve derecesi ne olursa olsun okul müdürlerinin toksik liderlik tutumları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyeleri ile ayrı tutulamaz. Bu bağlamda okullarda müdürlerin toksik tutum ve davranışlardan kaçınmaları öğretmenlerin psikolojik sermayelerini güçlendiren bir etmen olarak kabul edilebilir.

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin profesyonel anlamda yetiştirilmemesi ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda yaşanan problemler nedeniyle okul müdürlüğü makamına yönelik algılar çeşitlilik göstermektedir. Bu sebepler, öğretmenler üzerinde de etkili olup, onların yöneticilerine karşı algılarında farklılıklar yaratmaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin üst düzey bir çaba ve performans gerektirmeden, liyakatın göz ardı edilerek yanlış uygulamalar sonucu okullarına müdürü olarak atanmasından etkilenerek toksik algılar geliştirebilmektedirler. Nitekim Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim

Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik kapsamında uygulanan değişikliklerin tutarsız ve eleştiriye açık olması öğretmenlerin psikolojik sermayelerini etkileyen faktörler arasındadır. Okul müdürlerinin profesyonel olarak yetiştirilmeleri ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin sağlanması hem okul müdürlerini hem de öğretmenleri meslekleri ile ilgili bu konuda aydınlığa kavuşmalarını sağlayacaktır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde toksik davranışlar hakkında bilgilendirilmesi ve kurum için bu davranışlardan uzak kalmaları için farkındalık kazanmaları sağlanmalıdır. Bu sayede öğretmenler psikolojik sermayelerini güçlü tutacak ve okul müdürlerine gerekli saygıyı göstereceklerdir.

Bu çalışmada liderlik yazınında üzerinde yeteri kadar araştırma yapılmayan, özellikle de yurt içi yazınında bu konuda çalışmanın yok denecek kadar az olan toksik liderliğin ne olduğu ve örgüt üyelerinde nasıl bir psikolojik etki yarattığı eğitim kurumlarından elde edilen veriler bağlamında araştırılmıştır. Gerek mevcut çalışma sonuçları gerekse alanyazındaki çalışma sonuçları değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu kesindir. Bu etkinin düzeyi farklılık gösterse de, ortak kanı; okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri azalmaktadır. Okulların hedeflerine ulaşabilmelerinde temel noktalardan birisi eldeki öğretmen kaynaklarının eğitim öğretim süreçlerine en iyi şekilde entegre edilmesiyle gerçekleşecektir. Dolayısıyla okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları öğretmenlerin okulla ilgili gerçekleştireceği tüm faaliyetleri etkilemektedir. Öğretmenlerin okula bağlılık göstermesi ve aidiyet duygularının gelişmesinde okul müdürlerinin davranışları önemli yet tutmaktadır. Nitekim okula bağlılığı yüksek olan ve kendisini okulun bir parçası olarak gören öğretmenlerden alınacak verim yüksek olacaktır. Bu

nedenle okul müdürlerinin pozitif bir yapıda olup bu yönde davranışları sergilemeleri, toksik liderlik davranışlarından kaçınmaları öğretmenlerin psikolojik olarak iyi oluş düzeylerini artıracaktır.

Eğitim sisteminin çıktıları değerlendirildiğinde Türkiye' nin OECD verilerine göre son sıralarda bulunması mevcut eğitim sistemi içinde yer alan öğretmenlerin performanslarının sorgulanmasına neden olmaktadır. Psikolojik sermaye, öğretmenlerin iş performansı ve motivasyonlarını artırıcı bir güç kaynağıdır ancak tek başına yeterli olmayacaktır. Eğitim sisteminin başarılı bir yapıya kavuşturulmasında ve uluslararası boyutta çok daha iyi sonuçlar elde edilmesinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesi önem taşımaktadır. Luthans vd. (2008) e göre örgütteki çalışanların performanslarının artması ve örgüte dair olumlu düşünce ve hisler beslemesi kurum içinde ne kadar destek gördükleri ile ilgilidir. Çetin ve Basım (2014) kurum içinde çalışanları desteklemeye yönelik uygulamaların olması çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve motivasyonlarını artırdığını, işten ayrılma eğilimlerini ise azalttığını belirtmektedir. Karaman, Yücel ve Dönder (2008)' e göre bürokratik ve resmiyete dayalı tarza göre yönetilen okullarda atmosfer bozulacak ve dolayısıyla öğretmenlerin psikolojik sermaye bütünlüğü zarar görecektir. Nitekim okul müdürlerine düşen başlıca görev, öğretmenlerin kişisel özelliklerini dikkate alarak; motivasyonlarını artırmaya çalışmak ve olumlu telkinlerde bulunarak kuruma olan aidiyetlerini artırmaya çalışmaktır (Şişman, 2004). Bu davranışları sergileyen ve toksik liderlik özelliklerinden kaçınan okul müdürlerinin etkili liderlikleri sayesinde, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri artarken, okullardan ulusal ve uluslararası boyutta beklenen başarıların elde edilmesi daha kolay olacaktır.

## 5.2.Öneriler

Araştırma neticesinde tespit edilen sonuçlara ilişkin verilecek olan öneriler, 2 alt başlık altında ele alınmıştır. Önerilerin, gelecekte yapılacak araştırmalara, karar alırken politika yapıcılara, kurumlarında görev yapan okul müdürlerine katkısı olacağı ümit edilmektedir.

### 5.2.1.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Çalışma sonuçlarına göre, gerek toplam puanlar bazında, gerekse alt boyutlar bazında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mevcut okulda uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları, mevcut okulda daha kısa sürede çalışan öğretmenlerin algılarından yüksektir. Diğer bir deyişle aynı kurumda çalışma süresi arttıkça toksik liderlik algılarının arttığı görülmektedir. Bu durumun muhtemel sebeplerinin neler olabileceği konusunda, derinlemesine ve nitel bir çalışma planlanabilir. Özellikle bir kurumda uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının neden daha yüksek olduğuna yönelik yapılacak çalışmalar sonucunda onların rol ve beklentilerine göre okul içi çalışmalar düzenlenebilir.

Araştırmanın bir başka dikkat çeken sonucu, erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin kadın öğretmenlere oranla yüksek seviyelerde bulunmasıdır. Bu durumun olası sebeplerine dair yapılacak nitel bir çalışma ile kadın öğretmenlerle bireysel görüşmeler yapılarak daha detaylı bir değerlendirme yapılabilir.

İlkokulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Yine bu durumun muhtemel sebeplerine dair yapılacak nitel bir çalışma ile ilkokulda görevli öğretmenlerle bireysel görüşmeler yapılarak daha detaylı bir değerlendirme yapılabilir.



Her okulun farklı bir amaç ve başarı hedefi olduğu gerçektir. Okulların hedeflediği bu başarıları ulaşmasında hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere görevler düşmektedir. Bu çalışma okul başarısının, okul müdürlerinin toksik davranışlardan kaçınması ve öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek olmasıyla sağlanabileceği varsayımı çerçevesinde şekillenmiştir. Okullardan beklenen başarıların elde edilmesinde toksik liderlikten kaçınma ve psikolojik sermayenin yanında daha başka nelerin etkili olabileceği konusunda araştırmaların yapılması ve mevcut araştırma bulgularıyla birlikte değerlendirilmesi daha yararlı olacaktır.

Toksik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi alanyazında inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu doğrultuda toksik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki var olan ilişkileri ortaya koymak için daha kapsamlı nitel araştırmalar yapılabilir. Mevcut çalışma sadece öğretmen algıları üzerine şekillendirilmiştir. Benzer bir çalışmanın okul yöneticilerine de uygulanarak öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasındaki farkların incelenmesi alana katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görevli öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Bir başka çalışmada evren kapsamı genişletilerek üniversite ile özel kurum yönetici ve öğretmenleri de dâhil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

### **5.2.2.Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Araştırma sonucuna göre, öğretmenler okul müdürlerini ‘kesinlikle katılmıyorum’ düzeyinde toksik lider olarak algılamaktadırlar. Okul müdürleri, kurum içi ve kurum dışı sosyal ve kültürel faaliyetlerle okul idaresi, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında daha pozitif ilişkiler kurulmasına katkı sağlayabilirler.

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını azaltmak adına, müdürler kurum içerisinde toksik iklimin oluşmasına neden olabilecek iletişim tarzı ve davranış şekilleri konusunda bilgilendirilmelidirler.

Kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesi adına hem okul içinde hem de okul dışında etkinlikler düzenlenebilir, grup çalışmaları organize edilebilir. Bunun yanında kadın öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak onların okula ve mesleklerine olan inanç ve bağlılıklarının artmasında faydalı olacaktır.

Okul müdürleri okuldaki karar alma süreçlerine öğretmenleri de dâhil etmelidir. Nitekim karar alma süreçlerinde etkin katılım sağlayan öğretmenlerin okula olan bağlılıkları ve motivasyonları yüksek olacaktır. Öğretmenlerin karar alma ve uygulama süreçlerine dahil olması ile birlikte müdürlerinin daha az bencil, çıkarıcı ve değer bilmez olarak algılanması sağlanabilir.

Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini artırmaya yönelik çeşitli faaliyetlere yönlendirilmeleri psikolojik sermayelerini artıracaktır. Bu kapsamda öğretmenlere bilimsel toplantılara katılma, farklı eğitim ortamları ve kültürleri görmeleri için fırsatlar verilmelidir.

Okullarda öğretmenlerin, toksik iklimin oluşmasına neden olacak göstergelerin neler olduğunun farkında olmaları önem arz etmektedir. Bu kapsamda okullarda zehirli davranışların neler olabileceği ve bu zehirli davranışlara maruz kalmamak için ne tür tedbirler alınabileceği konularında öğretmenlere hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

Özellikle mesleğe yeni başlayan genç öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artırılmasına yönelik okul müdürleri sıcaklık, önemseme ve motive etme iyileştirici duygu, tutum ve davranışları daha çok sergilemelidir.

Ayrıca Türkiye’ de özlük hakları ile ilgili mesleki problemlerin öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu hususta öğretmenleri onure edecek yapısal düzenlemelerde bulunmak ve söylemlere başvurmak oldukça yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 65-74.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akçöltekin, A. ve Doğan, S. (2012). Sınıf öğretmenlerinin umutsuzluk düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Academic Social Science*, 5(7), 49-59.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akgün, E. (2015). *Lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). Umut ölçeği üzerine bir çalışma. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(9), 193-202.
- Akyüz, Y. M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1), 109-119.

- Altinkurt, Y., Ertürk, A. ve Yılmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(2), 166-187.
- Anık, S. (2018). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1). 17-28.
- Arlı, N.B. (2019). Çalışan kıskançlığı, iş tatmini, tükenmiş ve dinçlik arasındaki ilişkiler: Beyaz yaka çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of economy culture and society*, 59(1). 31-43.
- Arslan, S. (2018). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile iş-aile zenginleşmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Aubrey, D.W. (2012). The effect of toxic leadership. Strategy Research Project, United States Army War College.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.

- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Avey, J. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of psyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bahaettin, M. (2004). *Yeni Türkçe lügat*. Ankara: TDV.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan İ. ve Yılmaz S. Y. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*, Ankara: Tek Ağaç Yayım.

- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. Ve Doğan, O. (2019). Toxic leadership: A quantitative analysis based on the opinions of vocational school students. *International Journal Of Euraisa Social Sciences*, 10, 669-680.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercises of control. Newyork: Freeman.
- Barut, A. (2017). *Öğretmenlerin işyeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Basım, H.N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat, O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu Sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.
- Bayır, Ö.Ö. (2018). *Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Baysal A.C., Tekarslan E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol.

- Bedelan, A. (1989). *Organizational behavior*. Orlando: The Dresden Press.
- Bennis, W. (2016). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Aura.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., and Dennison, P. (2003) *A review of leadership theory and competency frameworks*. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1-18.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Bulut, S. (2019). *Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükgöze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örneğinde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32.



- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem. 11. baskı.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. ve Campbell, T.L. (1999). Kültürler arası karşılaştırmalar ve eşdeğer ölçüm varsayımı ve teorik yapı: Yüzeyin altına bir bakış. *Kültürlerarası Psikoloji Dergisi*, 30(5), 555–574.
- Calheiros, A. (2018). The effect of positive psychological capital in preventing destructive leadership behaviours in a Portuguese retail chain. *American Journal of Management*, 18(2), 43-55.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caprara, G.V. ve Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: personality as an agentic, self regulating system. Aspinwall, L. G. ve Staudinger, U. M. (eds.), *A psychology of human strenghts: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. 61-74.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin pin kodu*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı.

- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Cohen, L., Manion, L., and Morrison, K. (2000). *Research methods in education* [5th edition] London: Routledge Falmer.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Crozet, K. (2020). *Toxic leadership, psychological capital and individual outcomes*. University of the Witwatersrand: Johannesburg.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2013). İlköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin toksik liderlik algıları. Sekizinci Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. 145-147.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.

- Çelik, K. Ve Türker, Y. (2019). Öğretmenlerde iş ve aile çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 242-258.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: kamu sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-27.
- Çetinkaya, M.Y. (2019). *Eğitim örgütlerinde örgütsel psikolojik sermaye ile örgütsel stres yönetimi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Çimen, İ. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, B. (2020). İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(1), 29-49.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tez). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demirel, Ö., ve Budak, Y. (2003). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(1), 62-81.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda davranış*. İstanbul : Ar.
- Didin, Ş. N. (2014). *Resmi ve özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dilsiz, F. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek alguları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve öğrencilerin liderlik algulamaları üzerine bir alan araştırması: Ankara ili lise ve dengi okullar uygulaması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dobbs, J.M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism*. Doctoral Dissertation, University of San Diego, San Diego.
- Duckworth, A. L., Steen, T. A., and Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 629–651.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Eğimli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (Toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124–140.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve kaotik liderlerle çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri kırkkale ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırkkale.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.

- Erdoğan, O. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin öz yeterlik ve başarı algılarında yordayıcı olarak akademik iyimserlik, umut ve mesleki haz.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon.* İstanbul: Beta
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon.* İstanbul: Beta.
- Ergun-Özler, N. D. & Bozkurt-Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 163-188.
- Eriş Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatmininin etkisi: Bir kamu bankası örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ.
- Eriş Y. ve Arun K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri lider davranışları ile karşılaştırılması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.

- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Erkuş, A. ve Afacan-Fındıklı, K. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul: Beta.
- Eryeşil, K. (2012). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eryılmaz, A. (2014). *Herkes için mutluluğun başucu kitabı teoriden uygulamaya pozitif psikoloji*. Ankara: Pegem Akademi.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., and Hyun, H. H. (1993). *How to design and evaluate research in education* (Vol. 7). New York: McGraw-Hill.
- Feng, F. I. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Gable, L. S. and Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology. *Organizational Dynamic*, 34(2), 153-167.

- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. Georgia Southern University, 18-33.
- Gryskiewicz, S.S. (2000). *Pozitif dalga*. İstanbul: Rota.
- Güler, B. K. (2009). *Çalışma yaşamında davranış*. Kocaeli: Umuttepe.
- Güler, K. B. (2012). *Çalışma yaşamında davranış*. Kocaeli: Umuttepe.
- Gümüşeli, A.İ.(2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Günaydın, S. C., Ürü-Sarı, F. O., Atan-Tarlacı, Ö. & Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2016 (1), 25-42.
- Gün, İ., ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Harms, P. D. ve Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behaviour: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 589-594.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership organizational citizenship and turnover behaviors among san diego nonprofit paid staff*. San Diego: San Diego University.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İşçimen, E.T. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile sinik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.

- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2002). Hope: A new positive strengthfor human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 260-322.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). The relationship between entrepreneurs' psychological capital and authentic leadership dimensions. *Journal Of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 53, 49-74.
- Kaya, A., Balay, R., ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48). 47-68.
- Kaya, S. (2014). *İlkokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kelebek, E. F. E., Karasakal, N., ve Karacan, N. (2018). *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında akademik çalışmalar, sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları*. Gece Kitaplığı.

- Kelekçi, H. & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 992-1007.
- Keleş, H.N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algularının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Kline, R.B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford Press*, New York.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda. davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, O. (2014). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkin* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential added values of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Lunenburg Fred C. and Ornstein Allan C. (2013). *Eğitim yönetimi*. Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman. Ankara: Nobel.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.

- Luthans, F. ve Youseff, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, K. W. ve Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climateemployee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Mahlangu, V. P. (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in south african township schools. *J Soc Sci*, 38(3), 313-320.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 2, 1-23.
- Milosevic, I., Maric, S., Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: The Nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-21.
- Nelson, D. ve Cooper, C.L. (2007). *Positive organizational behavior*. London, Sage Publication.
- Noe, A.R. (2009). *İnsan kaynakları eğitimi ve geliştirilmesi* (Çev. C. Çetin). İstanbul: Beta.

- Öngen, B. ve Aytaç, S. (2013). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ve yaşam değerleri ilişkisi. *Sosyoloji Konferansları*, 48(2), 1-18.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-13.
- Özdemir, Ö. (2015). Lidere duyulan güven üzerinde hizmetkâr liderliğin katkısı. *3.Örgütsel Davranış Kongresi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 491-498.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Santay.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C. (2009). Pozitive psychology. *Reclaiming children and youth*, 18(2), 3-7.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

- Savaş, G. (2018). Türkiye’de yaşayan bireylerin toplumsal cinsiyet eşit(siz)liği algısı. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 1(2), 101-121.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Saylı, H, ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master's thesis). Maryland University: Maryland, ABD.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Senge, P.M. (2006). *Beşinci disiplin* (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi.
- Sergiovanni, T . J . (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass Pub. , San Francisco.
- Snyder, C.R. and Lopez, S.J. (2007). *Positive psychology: The Scientific and practical explorations of human strengths*, USA: Sage Publication.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Söylemez, M. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press, New York.
- Sünkür-Çakmak, M. & Bakır-Arabacı, İ. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(62), 890-809.
- Şahin, E. (2016). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekanın ve dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi: Trabzon ili kamu sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Şentürk, H. A. (2019). *Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şimşek, H. (1998). *21.yüzyılın eşiğinde paradigmlar savaşı: Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri (Burdur-ısparta örneği)* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.



- Taşan, N. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta.
- Teyfur, M. ve Teyfur, E. (2018). *Liderlik. Eğitim, örgüt ve liderlik*. Konya: Eğitim.
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Töremen, F. & Demir, S. (2016). Sahip oldukları psikolojik sermayenin öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(34), 166-179.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *EKEV Akademi Dergisi*, 18(59), 429-442.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Tunçman, C.Y. (2019). *Okul yöneticilerinin işe bağlılık düzeyleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde (ss. 1-5). Ankara: Pegem. 1. baskı.
- Türk Dil Kurumu, (2019). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK
- Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı, (2019, Haziran). 2019 ortaöğretim kurumlarına ilişkin merkezi sınav. Eğitim Analiz ve Değerlendirme Serisi, No: 7. Ankara: MEB.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uslu Y. D. (1992). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: Yaratıcı liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 419- 444.
- Uygunçil, S. & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31), 435-453.
- Uzunbacak H. H. ve Uzun S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211–219.
- Üstüner, M., Özer, N., Demirtaş, H. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. and Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 4-24.

- Walumbwa, F. O., Peterson, S.J., Avolio, B.J., & Hartnell, C.A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.
- Williams, C. (2004). Toxic leadership in USA army. *Military Review*, 67–71.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the u.s. army* (Master's thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *President and CEO Transleadership*,1-4.
- Yalçınsoy, A. ve Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Yaman, Ş. (2020, 6 Ocak). Okul müdürlerinin yüzde %3'ü kadın. *Milliyet*. Erişim adresi: <https://www.milliyet.com.tr/>
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51- 69.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme/ A theoretical research on leadership and motivation theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, E. ve Akpınar, B. (2014). Eğitim alanına yeni bir soluk: Güçlü yön temelli bir yaklaşım, *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi-CIJE*, 3(3), 54-67.

- Yılmaz, F. (2018). *Mobbingin örgütsel güven ve işten ayrılma üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yılmaz, Y. (2019). *Öğretmenlerin algularına göre örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki: ilk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zagross, H. and Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Zağlı, A. (2016). *Psikolojik sermayenin çalışanın stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkisi: Muğla büyükşehir belediyesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Zel, U. (2012). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel.
- Zhao, Z. and Hou, J. (2009). The study on psychological capital development on intreprenurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

## EKLER

## EK 1. ARAŞTIRMA İZİNİ

KMÜ Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 27.11.2020-9423



T.C.  
KARAMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99371540-44-E.17235742  
Konu :Araştırma İzni

25.11.2020

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelge.  
b) 12.11.2020 tarihli ve 24815 sayılı yazınız.  
c) Valilik Makamının 23.11.2020 tarihli ve 17085129 sayılı Oluru.

İlgi (b) yazınızla; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 190455101 numaralı öğrencisi Emre ZENGİNOĞLU "**Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anket çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik çalışma yapmak istemektedir. Bu bağlamda,

Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik ilgi (b) yazıda adı geçen öğrencinin anket yapma çalışma talebi Valilik Makamının ilgi (c) onayı ile uygun görülmüştür.

Bu kapsamda, anket çalışmasının Valilik Makamının ilgi (c) onayında belirtilen şartlar doğrultusunda yapılması ve sonuç raporlarının Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Mehmet ÇALIŞKAN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
- İlgi (c) Valilik Oluru (1 sayfa)

Adres: Hamidiye Mahallesi, Fevziyasa Caddesi No:18  
70100 Karaman/Merkez  
Elektronik Ağ : www.karaman.meb.gov.tr  
e-posta : strateji70@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : A.GÖRGÜ / Memur  
Tel : (0 338) 280 70 30  
Faks : (0 338) 280 70 99

## EK 2. TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

### Toksik Liderlik Ölçeği İzin İsteği



**Emre ZENGİNOĞLU**

1 May 2020 Cum 22:07



İyi günler Nurhayat Hocam,

Ben Emre ZENGİNOĞLU. Karaman İlinde bir ortaöğretim kurumunda rehber öğretmen olarak görev yapıyorum. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. Yapacağım yüksek lisans tezimde Toksik Liderlik Ölçeğinizi kullanabilir miyim?

Şimdiden teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

Yanıtla

Yönlendir

### Ölçek kullanma

Gelen Kutusu x



**nurcelebi**

2 Mayıs Cmt 21:46



Sayın Zenginoğlu; Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar. Prof. Dr. Nurhayat Çelebi



**Emre ZENGİNOĞLU**

4 Mayıs Pzt 12:23



Değerli Hocam, çok teşekkür ederim iyi çalışmalar.

Prof. Dr. Nurhayat Çelebi  
Karaman Mehmet Bey Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi  
Programı Öğretim Üyesi

Yanıtla

Yönlendir

### EK 3. PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

← 📄 📧 📧 📧 📧 📧 📧 📧 📧 📧 2 ileti dizisinden 1. < >

**Psikolojik Sermaye Ölçeği İzin İsteği** Gelen Kutusu x 🗑️ 📄

**Emre ZENGİNOĞLU** 1 May 2020 23:05 ☆ 🔄 ⋮

İyi günler Fatih Hocam,

Ben Emre ZENGİNOĞLU. Karaman İlinde bir ortaöğretim kurumunda rehber öğretmen olarak görev yapıyorum. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. Yapacağım yüksek lisans tezimde Psikolojik Sermaye Ölçeğinizi kullanabilir miyim?

Şimdiden teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

**Fatih Çetin** 3 May 2020 00:37 ☆ 🔄 ⋮

Emre merhabalar,

Ölçeği tez çalışmada kullanabilirsiniz,

Kolaylıklar ve başarılar dilerim,

## EK 4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma; okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarında demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan yüksek lisans tez çalışmasıdır. Araştırmanın amacına yönelik gerçekleştirilebilmesi için sizin görüşleriniz önem taşımaktadır. Bu ölçeklerden toplanacak veriler yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır.

Bu form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileriniz, ikinci bölümde okul müdürlerinizin toksik liderlik davranışlarına yönelik görüşleriniz, üçüncü bölümde ise psikolojik sermaye düzeyelerinizle ilgili önermeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

<b>A. KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜMÜ</b>				
<b>1. CİNSİYET</b>	Kadın ( )	Erkek ( )		
<b>2. YAŞ</b>	20-30 Yaş ( )	31-40 Yaş ( )	41-50 Yaş ( )	51 yaş ve üzeri ( )
<b>3. MEDENİ DURUM</b>	Evli ( )	Bekar ( )	Dul ( )	
<b>4. EĞİTİM DÜZEYİ</b>	LİSE ( )	ÖN LİSANS ( )	LİSANS ( )	LİSANSÜSTÜ ( )
<b>5. HİZMET YILI</b>	1-10 Yıl ( )	11-20 Yıl ( )	21 ve üzeri yıl ( )	
<b>6. KURUM TÜRÜ</b>	OKUL ÖNCESİ ( )	İLKOKUL ( )	ORTAOKUL ( )	LİSE ( )



### B. TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Her maddeye katılım düzeyinizi belirlemek amaçlı 1 en düşük, 5 en yüksek olmak üzere seçenekler sunulmuştur. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin okul müdürünüzde ne ölçüde bulunduğunu değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derece Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarına pek değer vermez.					
2	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/ yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
3	Çalışanlarına iş yerlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/ şikayetvari konuşur.					
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
7	Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.					
8	İletişimi emirler şeklindedir.					
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/ bağlantıda olmayı istemez.					
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
11	Çalışanlarının yeni yollar/ yaklaşımlar/ yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
12	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/ getirilerini kendine alır.					
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
15	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					

18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlara yükler.					
19	Terfi /makam en önemsedığı şeydir.					
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
22	Bulunduğu konumu ( hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
23	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/ havasını belirler.					
27	Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.					
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					
29	Olumsuz ruh halini/ hallerini ses tonuna/ şiddetine yansıtır.					
30	Davranışlarında dengesizlik/ değişkenlik vardır.					

### C. PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.							
		1	2	3	4	5	6
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.						
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.						
3	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.						
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.						
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.						
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.						
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.						
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.						

9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.						
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.						
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.						
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.						
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.						
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.						
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.						
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim						
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.						
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.						
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.						
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.						
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.						
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.						
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.						
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.						

## EK 5. NORMALLİK DAĞILIMLARI

Değişken	Kategori	Psikolojik Sermaye		İyimserlik		Umut		Öz yeterlik		Dayanıklılık	
		Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık
Cinsiyet	Kadın	-,064	-,961	-,168	-,523	-,315	-,648	-,758	,026	-,378	-,651
	Erkek	-,545	-,683	-,386	-,599	-,720	-,142	-,924	-,075	-,608	-,286
Yaş	30 ve altı	-,140	-1,114	-,217	-,812	-,132	-1,104	-,992	-,487	-,335	-,861
	31-40 arası	-,369	-,868	-,336	-,448	-,601	-,567	-,665	-,710	-,594	-,348
	41 ve üzeri	-,400	-,708	-,281	-,669	-,733	,318	-,777	-,261	-,412	-,446
Medeni Durum	Evli	-,298	-,799	-,154	-,659	-,538	-,335	-,801	-,111	-,467	-,554
	Bekar	-,356	-1,029	-,452	-,642	-,419	-,940	-,880	-,023	-,549	-,397
Mesleki Kadem	1 ay-5 yıl	-,272	-1,159	-,434	-,555	-,203	-1,219	-,818	-,186	-,379	-1,100
	6-10 yıl	-,277	-,925	-,184	-,860	-,484	-,560	-,998	,362	-,700	-,230
	11-15 yıl	,180	-,967	,093	-,477	-,098	-1,264	-,205	-,880	,193	-,303
	16 yıl ve üzeri	-,662	-,070	-,389	-,477	-,962	1,124	-,873	-,015	-,549	-,090
Görev Süresi	1 ay-3 yıl	-,236	-1,008	-,317	-,474	-,408	-,638	-,795	-,102	-,554	-,501
	4-6 yıl	-,202	-,973	-,230	-,896	-,498	-,591	-,877	-,181	-,350	-,586
	7 yıl ve üzeri	-,648	-,688	-,280	-,624	-,710	-,220	-,794	-,155	-,291	-,854
Eğitim Durumu	Lisans ve altı	-,263	-,948	-,290	-,735	-,433	-,614	-,861	,025	-,438	-,573
	Lisans üstü	-,522	,710	-,005	-,791	-,753	-,042	-,702	-,616	-,625	-,344
Kurum Türü	İlkokul	-,690	-,493	-,462	-,606	-,840	,039	-1,106	,934	-,816	,334
	Ortaokul	-,332	-,908	-,183	-,697	-,571	-,338	-,893	-,235	-,217	-1,231
	Lise	-,036	-,790	-,127	-,489	-,264	-,632	-,619	-,408	-,483	-,458

Değişken	Kategori	Toksik Liderlik		Değer Bilmezlik		Çıkarıcılık		Bencilik		Olumsuz Ruhsal Durum	
		Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık
Cinsiyet	Kadın	,903	,232	,820	-,216	,893	-,283	1,113	,516	1,119	1,313
	Erkek	,765	,313	1,064	,466	1,015	,482	,886	,066	1,026	,081
Yaş	30 ve altı	1,171	1,459	1,113	,796	1,095	,536	1,224	1,601	1,081	,212
	31-40 arası	,883	,332	1,127	,597	1,148	,686	,894	-,309	,936	-,028
	41 ve üzeri	,565	-,265	,534	-,744	,702	-,571	1,062	,671	1,308	1,617
Medeni Durum	Evli	,729	-,172	,858	-,230	,874	-,249	1,011	,212	,882	-,248
	Bekar	1,254	2,135	,995	,587	1,271	1,343	1,107	1,009	1,173	,677
Mesleki Kadem	1 ay-5 yıl	1,079	2,556	1,324	1,585	1,368	2,017	,856	,359	1,284	,592
	6-10 yıl	,787	-,172	,811	-,238	,839	-,370	,813	-,331	,803	-,300
	11-15 yıl	,882	,277	1,328	1,337	1,282	1,024	1,230	1,079	,867	,041
	16 yıl ve üzeri	,601	-,104	,589	-,641	,736	-,387	1,215	1,031	1,442	2,148
Görev Süresi	1 ay-3 yıl	,994	,524	1,235	,804	1,291	,961	,931	,297	1,029	,237
	4-6 yıl	,978	,958	,702	-,021	,901	-,032	1,381	1,113	1,078	,248
	7 yıl ve üzeri	,588	,086	,473	-,834	,582	-,424	,762	-,216	1,171	1,439
Eğitim Durumu	Lisans ve altı	,998	,715	,995	,197	1,129	-,483	1,019	,318	1,145	,747
	Lisans üstü	,495	-,467	,770	-,170	,595	-,545	1,121	1,017	,794	-,653
Kurum Türü	İlkokul	,970	,555	,922	,280	,944	-,127	1,044	1,752	1,335	1,425
	Ortaokul	,883	,604	,834	,051	1,110	,715	1,056	,200	,870	-,285
	Lise	,796	,087	1,041	-,002	,949	-,044	,776	-,279	1,118	,867