



**T. C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLANMASI VE  
EKONOMİSİ**

**ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE  
DÜZEYLERİ İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Elif BAHADIR**

**Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ**

**Danışman**

**RİZE  
2018**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında, Elif BAHADIR tarafından hazırlanan *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, [03/12/2018] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Mehmet OKUTAN  Kabul/~~Red~~

Üye: Doç. Dr. Cem TOPSAKAL  Kabul/~~Red~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ  Kabul/~~Red~~

25.12.2018

İmza

Doç. Dr. Ahmet KANIK  
Enstitü Müdürü 

## ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. **03/12/2018**

  
Elif BAHADIR

## ÖN SÖZ

Bu çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüksek lisans öğrenimim boyunca, özellikle de bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve tez yazım sürecimde yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam *Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ*'ye teşekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimimde bana engin bilgileriyle akademik anlamda destek veren değerli hocalarım *Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR*'e, *Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk YAYLACI*'ya, *Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN*'a, *Doç Dr. Cem TOPSAKAL*'a, okul müdürüm *Kemal TÜRKMEN*'e ve ölçeklerin uygulanmasında bana büyük yardımı olan *Sedef KAPLAN*, *Abdullah GÜLAY*, *Ömer YILMAZ*'a teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca hem maddi hem manevi desteklerini eksik etmeyen, her koşulda yanımda olan *anneme*, *babama* ve *kardeşlerime* sonsuz teşekkür ederim. Bu süreç boyunca bütün sıkıntılı anlarımda yanımda olan, sabrı, huzuru, anlayışı desteği sayesinde en zorlu engelleri aşabildiğim kıymetlim *eşim Ahmet Turhan BAHADIR*'a özel olarak teşekkürlerimi sunarım.

Elif BAHADIR

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	2
ETİK BEYAN .....	3
ÖN SÖZ .....	4
İÇİNDEKİLER .....	5
ÖZET .....	10
ABSTRACT .....	11
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	12
GİRİŞ.....	15
Araştırmanın Problem Durumu.....	15
Araştırmanın Amacı .....	18
Araştırmanın Önemi.....	19
Araştırmanın Varsayımları.....	20
Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	20
Tanımlar .....	20

## BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERCEVE.....	22
1.1. PSİKOLOJİK SERMAYE.....	22
1.1.1. Pozitif Psikoloji ve Tarihsel Gelişimi .....	22
1.1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranış Alanına Yansımaları .....	25
1.1.2.1. Pozitif Örgütsel Bilim.....	25
1.1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış .....	26
1.1.3. Psikolojik Sermaye Kavramı ve Tanımı .....	27
1.1.4. Psikolojik Sermayenin Özellikleri .....	29
1.1.5. Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	30

1.1.5.1. Öz-yeterlik.....	30
1.1.5.2. Umut .....	32
1.1.5.3. İyimserlik.....	34
1.1.5.4. Dayanıklılık .....	35
1.1.6. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	38
1.1.6.1. Psikolojik Sermayeye Dair Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	38
1.1.6.2. Psikolojik Sermayeye Dair Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	41
1.2. TOKSİK LİDERLİK.....	44
1.2.1. Toksik Kavramı .....	44
1.2.2. Toksik Örgüt .....	45
1.2.3. Toksik Liderlik.....	45
1.2.4. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Stillerinden Farkları.....	48
1.2.4.1. Küçük Tiranlık.....	49
1.2.4.2. İstismarcı Liderlik.....	49
1.2.4.3. Yıkıcı (Zarar Verici) Liderlik.....	50
1.2.4.4. İş Yeri Zorbalığı .....	51
1.2.4.5. Narsist Liderlik .....	51
1.2.5. Toksik Liderlerin Davranışları ve Özellikleri.....	51
1.2.6. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	53
1.2.6.1. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar ..	53
1.2.6.2. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	56
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
YÖNTEM .....	61
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	61

2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	61
2.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	61
2.2.2. Toksik Liderlik Ölçeği.....	62
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARINA İLİŞKİN YAPILAN ANALİZLER .	63
2.3.1. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Güvenirlilik Analizleri .....	63
2.3.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Varsayımlar .....	63
2.3.2.1. Örneklem Büyüklüğü .....	63
2.3.2.2. Kayıp Veri .....	64
2.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	64
2.4.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	65
2.4.1.1. Cinsiyet.....	65
2.4.1.2. Yaş.....	66
2.4.1.3. Medeni Durum.....	66
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	66
2.4.1.5. Branş.....	67
2.4.1.6. Hizmet Yılı .....	67
2.4.1.7. Okul Türü .....	68
2.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	68
2.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	69

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	70
3.1. ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARI.....	70
3.1.1. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Boyutlarına Katılma Düzeyleri	71
3.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	72

3.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	73
3.1.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	75
3.1.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	76
3.1.6. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	77
3.1.7. Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	79
3.1.8. Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	81
3.2. ÖĞRETMENLERİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI.....	83
3.2.1. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Boyutlarına Katılma Düzeyleri.....	84
3.2.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	85
3.2.3. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	86
3.2.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	88
3.2.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	89
3.2.6. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları .....	90
3.2.7. Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	92
3.2.8. Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları .....	94
3.3. PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TOKSİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	96



3.4. BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN VARSAYIMLAR.....	98
3.4.1. Durbin Watson İstatistiği .....	98
3.4.2. Tek Değişkenli ve çok Değişkenli Normal Dağılım .....	99
3.4.3. Doğrusallık.....	100
3.5. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TOKSİK LİDERLİĞE GÖRE YORDANMASINA İLİŞKİN BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ.....	101
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	103
KAYNAKLAR.....	114
EKLER .....	129
EK-1: Trabzon İl Milli EĞitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni.....	129
EK-2: Ölçek İzinleri.....	130
EK-3: Kişisel Bilgi Formu .....	131
EK-4: Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	132
EK-5: Toksik Liderlik Ölçeği .....	133
ÖZ GEÇMİŞ.....	134

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

**Hazırlayan:** Elif BAHADIR

**Yıl:** 2018

**Sayfa Sayısı:** 134

## **ÖZET**

### **ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden tesadüfî örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu bağlamda araştırma, toplam 495 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Psikolojik Sermaye Ölçeği, Toksik Liderlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek; toksik liderlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca toksik liderlik davranışının öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Okul müdürü, Psikolojik sermaye, Toksik liderlik, Ortaöğretim

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Educational Sciences

**Thesis Type:** Master's Thesis

**Supervisor:** Asst. Prof. Gökhan KAHVECİ

**Author:** Elif BAHADIR

**Year:** 2018

**Pages:** 134

## **ABSTRACT**

### **EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL LEVES OF TEACHERS AND TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOURS OF SCHOOL PRINCIPALS**

The main aim of this research is to reveal the relationship between teachers' psychological capital perceptions and toxic leadership behaviors of school principals. The population of the research designed in relational screening model consists of teachers working in high schools in the city center and districts of Trabzon during the academic year of 2017-2018. The sample of the study was chosen by random sampling method from the teachers working in secondary education institutions. In this context, the research was conducted with a total of 495 teachers. Psychological Capital Scale, Toxic Leadership Scale and Personal Information Form were used as data collection tools. As a result of the research, it was found that teachers' perceptions of psychological capital were high and toxic leadership perceptions were low. In the research, it was found that there was a low level significant negative correlation between psychological capital and toxic leadership perceptions of teachers. In addition, it was concluded that toxic leadership behavior is a significant predictor of psychological capital perceptions of teachers.

**Keywords:** Teacher, School principal, Psychological capital, Toxic leadership, Secondary school

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bilgiler.....	65
Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 4. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 5. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 6. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 7. Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 9. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	70
Tablo 10. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Boyutlarındaki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	71
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları .....	72
Tablo 12. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	74
Tablo 13. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları .....	75
Tablo 14. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları .....	76
Tablo 15. Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	78
Tablo 16. Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	80
Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	82
Tablo 18. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83

Tablo 19. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Ölçeğinin Boyutlarındaki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	84
Tablo 20. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 21. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	87
Tablo 22. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları .....	88
Tablo 23. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	89
Tablo 24. Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	91
Tablo 25. Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	93
Tablo 26. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	95
Tablo 27. Psikolojik Sermaye ile Toksik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 28. Psikolojik Sermayenin Toksik Liderliğe Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Normal Dağılım Grafiği .....	100
Şekil 2. Doğrusallık Diyagramı .....	101



## GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde sırasıyla çalışmanın problem durumuna, genel amaç ve alt amaçlarına, önemine, varsayımlarına, kapsam ve sınırlılıklarına, tanım ve kısaltmalara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Problem Durumu**

İnsan kaynaklarının örgütsel başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için çok önemli olduğuna ve en iyi yatırım getirisi sunduğuna dair kanıtlar gün geçtikçe artmaktadır. İnsan kaynaklarının artık sadece bir iş yapma maliyeti olmadığı; vazgeçilmez bir varlık, etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir yatırım ve sürdürülebilir rekabet avantajı getirisine sahip olduğunun farkına varılmıştır. Günümüz ekonomisinde insan kaynağının önemine inanan yöneticilerin insan kaynaklarına yapılan yatırımın arzu edilen bir dönüşüm için nasıl ölçülebileceğini, geliştirilebileceğini ve yönetilebileceğini objektif olarak gösterebilmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle insan kaynağına alternatif yatırımın sadece kısa vadede kârlılık açısından değil aynı zamanda uzun vadede hayatta kalma ve büyüme bakımından da bir rekabet avantajı olarak nasıl sermayeleştirilebileceği önem teşkil etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Bu bağlamda ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı, günümüz örgütlerinin insan kaynaklarını yani sosyal ve özellikle psikolojik kapasitelerini sürdürülebilir rekabet avantajı için sermayeleştirerek bunları geliştirecek yenilikçi yollar bulmayı amaçlamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3).

Psikolojik sermayenin işyeri için önerilen pozitif uygulamalarının temelinde ise pozitif yaklaşım yer almaktadır (Luthans vd., 2007: 10). Martin Seligman tarafından ortaya atılan pozitif yaklaşım, zihinsel hastalıkları ve patolojileri iyileştirmeye odaklanan psikolojinin insanların hayatlarını daha değerli kılma ve potansiyelini gerçekleştirmek şeklinde olan iki unutulmuş misyonuna yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Pozitif psikoloji ile insan hayatındaki yanlışlara odaklanmak yerine insanların güçlü yönlerini kapsayan bir teori ve araştırma akımı başlatılmıştır (Seligman ve Czikzentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji, örgüt yönetiminde yüksek derecede pozitif temelli yönetimi uygulayan

iki bağlantılı yaklaşıma öncülük etmiştir. Bunlardan ilki pozitif örgütsel bilim hareketidir. Bu yaklaşım, kriz ve olumsuz koşullarda örgütsel hayatta kalma ve etkililiği artırabilecek olumlu örgütsel özellikleri vurgulamaktadır. İkincisi ise günümüz iş yerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve yönetilebilirlik gibi özellikleri barındıran pozitif yönelimli insan kaynakları ve psikolojik kapasiteleri uygulayan pozitif örgütsel davranış yaklaşımıdır. Pozitif örgütsel davranış kapasiteleri öz-yeterlik (güven), umut, iyimserlik ve dayanıklılık (esneklik) olarak sıralanmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapasitelerinin birleşimi ise pozitif psikolojik sermaye kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye kapasiteleri yenilenebilir, birbirini tamamlayıcı ve hatta karşılıklı etki yaratma özelliğine sahiptir (Luthans vd., 2007: 24).

Ulusal ve uluslar arası literatür incelendiğinde psikolojik sermaye ve boyutlarının örgütsel davranış alanındaki pek çok değişken ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin, iş tatmini (Akçay, 2011; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008); iş performansı (Akdoğan ve Polatçı, 2013; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hatnell, 2010); örgütsel bağlılık (Uyungil ve İşcan, 2018; Larson ve Luthans, 2006); örgütsel güven (Ergun-Özler ve Bozkurt-Yıldırım, 2015); örgütsel vatandaşlık (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011) kavramlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte psikolojik sermaye ile istenmeyen çalışan davranışları, sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi, kaygı gibi kavramlar (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011) arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Ulusal literatür eğitim örgütleri bağlamında değerlendirildiğinde öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları (Sünkür-Çakmak ve Bakır-Arabacı, 2017), yeterlilik inançları (Kelekçi ve Yılmaz, 2015), politik becerileri (Özdemir ve Gören, 2016) ile pozitif; işten ayrılma niyetleri (Töremen ve Demir, 2016), tükenmişlikleri (Altinkurt, Ertürk ve Yılmaz, 2015) arasında negatif ilişkili sonuçlar bulunmuştur. Psikolojik sermaye ile olumlu ve yeni liderlik yaklaşımlarından olan otantik, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik kavramları arasında yurt içinde ve yurt dışında bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda 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) ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde psikolojik sermayenin olumlu örgütsel değişkenler ile pozitif, olumsuz örgütsel değişkenlerle ise negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik sermaye örgüt ortamında pozitifliği temel alan bir bakış açısı sunmaktadır. Çimen (2015) öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin yaptığı çalışma sonucunda psikolojik sermaye algıları yüksek olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyen yönetici tutumlarını öğretmene olumlu yaklaşım, destekleyici davranışlar, iletişim, iş birliği ve görev paylaşımı şeklinde değerlendirmiştir. Bunun yanında yöneticilerin öğretmenlere sürekli müdahalede bulunması ve onlara karşı bürokratik davranması ile iki taraf arasında yaşanan olumsuz deneyimlerin psikolojik sermayeyi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Luthans, Youssef ve Avolio (2007) liderlerin, takipçilerinin psikolojik sermayesini etkilediğini ve çoğu zaman psikolojik sermayenin de takipçilerin bağlılığını etkilediğini vurgulamıştır.

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların birçoğunun kutupsal görüşlere göre dengelenmediği liderliğin etkili yönlerine yıkıcı olanlardan daha çok odaklanıldığı görülmektedir (Pelletier, 2010). Bu bağlamda liderlikle ilgili binlerce araştırma makalesi ortaya çıkmıştır (Schmidt, 2008). Yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin olumlu özelliklerinin yanında olumsuz, yıkıcı özelliklerinin de olabileceği ve bu durumun örgüt ile çalışanları nasıl etkilediği konusu gündeme gelmiştir. Araştırmaların birçoğu başarılı liderlikle ilgili belirli özellikleri, davranışları ve stilleri keşfetmeye çalışırken bazıları ise işlevsel olmayan liderliğin doğasını ve sonuçlarını anlamaya çalışmıştır (Ashforth, 1994; 1997; Einarsen, Asland ve Skosstad, 2007; Kellerman, 2004; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Tepper, 2000). Bazı çalışmalarda özellikle toksik liderlik olarak adlandırılan belirgin şekilde yıkıcı liderlik tipine odaklanılmıştır (Çetinkaya ve Ordu, 2018; Demirel, 2015; Goldman, 2006; Lipman-Blumen, 2005a; Lipman-Blumen, 2005b; Macklem, 2005; Pelletier, 2010; Reyhanoğlu ve Akın, 2016;

Unur ve Pekerşen, 2017; Whicker, 1996; Wilson-Starks, 2003). Bu çalışmalar, toksik liderliğin örgütler, endüstriler ve örgüt paydaşları üzerindeki yıkıcı etkilerini tanımlamıştır. Whicker (1996) toksik lider terimini ortaya atarak liderlik sınıflandırmasında işlevsiz liderliği, toksik ve değişimsel liderlik olarak iki kategoriye ayırmıştır. Lipman-Blumen (2005a) insanların kusurlu bireyler olduğunu, iyi veya kötü liderliğin takipçilerin etkisinde kaldığını belirterek etkili liderlik paradigmasının kısıtlılığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla toksik terimi, çok çeşitli işlevsiz liderleri tanımlamak için kullanılmıştır (Schmidt, 2008). Toksik liderliğin yargı bozukluğu, anksiyete, asabiyet yaratarak çalışanları psikolojik olarak yıprattığı (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007), örgüt sağlığını olumsuz etkilediği (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), işlevsiz çalışan davranışı, üretkenlikte düşüş ve çatışmaya neden olduğu (Wilson-Starks, 2003), devamsızlığı (Macklem, 2005), iş stresini (Unur ve Pekerşen, 2017; Zagross ve Jamileh, 2016), tükenmişliği (Çetinkaya ve Ordu, 2018), örgütsel sinizmi (Ince, 2018) artırdığı yönünde çalışma sonuçları elde edilmiştir.

Sonuç olarak örgüt ortamında toksik liderlerin varlığının onların takipçilerini nasıl etkilediği konusu önemli bir problem olarak görülmektedir. Bu çalışma kapsamında en önemli sermayesi insan olan eğitim örgütlerinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığı ve bu durumun öğretmenlerin psikolojik kapasitelerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile bazı örgütsel değişken ve liderlik tiplerine yönelik çalışma yapılmıştır. Ancak öğretmenlerin algıları bakımından okul müdürlerinin toksik liderlik davranış özelliğine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın ana problemi, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Trabzon ili merkez ve ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile

öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın genel amacını öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu genel amaç bağlamında araştırmanın alt amaçlarını bulmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve okul türü) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasında ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları onların psikolojik sermaye düzeylerini anlamlı olarak yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Günümüz örgüt yönetiminde insana verilen değer artması çalışanlarının büyüme, öğrenme ve gelişmesi için fırsat ve kaynak sunan örgüt liderlerini önemli kılmıştır. Örgüt içinde fiziksel ve psikolojik katılımın azalması durumunda çalışanlarda geleceğe yönelik umutsuz ve kötümser düşünceler oluşarak başta özgüven olmak üzere performans ve motivasyon düşmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgüt ortamında yıkıcı ve işlevsiz bir liderlik stili olan toksik liderlerin varlığı en önemli sermayesi insan olan eğitim örgütlerinde öğretmenlerin psikolojik kapasitelerini nasıl etkilediğinin bilinmesi önemli bir problem olarak görülmektedir. Eğitim örgütlerinin etkili ve verimli olması; okul ikliminin pozitif olması, okul müdürlerinin etkili liderlik yaklaşımları sergilemeleri ve dolayısıyla toksik davranışlar göstermemesi ile mümkündür. Bu bağlamda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin hem teorik açıdan yapılacak çalışmalara hem de uygulamalı olarak öğretmen ve okul müdürlerine

yönelik hizmet içi eğitimlere ışık tutması beklenmektedir. Böylece okullarda daha sağlıklı, etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşacağı varsayılmaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslar arası alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının bazı değişkenler açısından incelendiği ancak öğretmenlerin algılarına yönelik okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılacak olan bu araştırmanın teorik olarak alanyazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara sahiptir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik ölçeklerini doğru ve yansız olarak cevaplandığı varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ilgili değişkenleri ölçmeye yeterli olduğu varsayılmıştır.
3. Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
4. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırma yöntem ve teknikleri ile istatistiksel veri analizlerinin araştırmanın amacına ve konusuna uygun olduğu varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma, 2017–2018 eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezi ve örneklem kapsamındaki ilçe sınırlarında bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmada elde edilen veriler kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Pozitif Psikoloji:** Zayıf yönler kadar güçlü yönleri, kötü yönleri iyileştirmek kadar iyi yönleri geliştirmeye odaklanan psikoloji yaklaşımıdır (Seligman, 2002).

**Pozitif Örgütsel Davranış:** Bireysel düzeyde performans yönetimi için pozitif yönelimli insan kaynağını ölçme, geliştirme ve yönetmeyi amaçlayan yaklaşımdır (Luthans, 2002a).

**Pozitif Örgütsel Bilim:** Örgütsel düzeyde performansın geliştirilmesine yönelik süreçleri ifade etmektedir (Cameron ve Caza, 2004).

**Psikolojik Sermaye:** Örgütsel davranış alanında insan kaynaklarını gerçekçi ve pozitif bir şekilde anlama, ölçme, geliştirme ve yönetmek için öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının birleşiminden oluşan güçlü bir kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

**Toksik:** “Sağlığa zararlı”, “Zehirli” anlamında kullanılan bir kavramdır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018).

**Toksiste:** Zehirlilik, zehirlenme yeteneği, zehir etkisi gösterme derecesi anlamında kullanılan bir terimdir (TDK, 2018).

**Toksik Liderlik:** Örgüt ortamı ve çalışanlara önemli derecede zarar veren, işlevsellikten uzak, yıkıcı negatif liderlik yaklaşımıdır (Lipman-Blumen, 2005a).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusuna dair kuramsal literatür taranarak psikolojik sermaye ve toksik liderlik kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 1.1. PSİKOLOJİK SERMAYE

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle psikolojik sermayenin temelini oluşturan pozitif psikolojinin tarihsel süreç içinde ortaya çıkışı, tanımı, amaçları, düzeyleri ile örgütsel alana yansımaları olan pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları açıklanmıştır. Ardından psikolojik sermaye kapsamlı olarak ele alınmış ve öz-yeterlik, umut, iyimserlik ile dayanıklılık boyutlarına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

##### 1.1.1. Pozitif Psikoloji ve Tarihsel Gelişimi

Psikoloji, insan davranışlarına yönelik bilişsel süreçleri bilimsel yöntemlerle inceleyen bir alan olarak tanımlanır (Alogan, 2006). Psikoloji bilimindeki gelişmeleri ikinci dünya savaşı öncesi ve sonrası yaşananlara bağlı olarak incelemek pozitif psikolojinin doğuşu açısından önem arz etmektedir. Psikolojinin ikinci dünya savaşından önce zihinsel ve ruhsal hastalıkları iyileştirmek, tüm insanların yaşamlarını daha verimli ve doyurucu bir hale getirmek, üstün yetenek-zekâyı tanımlamak şeklinde üç farklı misyonu olduğu belirtilmektedir (Doğan, 2017; Seligman ve Chickszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002).

İkinci dünya savaşında yaşanan iki önemli olayın hem ekonomi hem de psikolojinin gidişatını değiştirdiği belirtilmektedir. İlk önemli gelişme, 1946'da Gaziler İdaresinin kurulması ile psikologların zihinsel hastalıkları iyileştirip hayatlarını kazanabilecekleri klinik psikolog mesleğinin ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise 1947'de Ulusal Akıl Sağlığı Enstitüsünün, akademisyenlerin araştırmalarını patoloji (hastalık bilimi) ile ilgili bulması durumunda onlara bağlı

vereceğini bildirmesidir. Yaşanan bu iki gelişme akademisyenleri bireylerde normal olmayan davranışları iyileştirmeye ve bu davranışlar neticesinde ortaya çıkan zararları tedavi etmeye yöneltmiştir. Bu düzenlemelerle akıl hastalıklarının anlaşılmasında ve tedavi edilmesinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Ancak yaşanan bu gelişmelerin psikolojinin diğer iki temel misyonunu yani insanların hayatını daha iyi hale getirme ile yetenek ve zekâyı belirleyerek geliştirme amaçlarının unutulmuş olmasına neden olduğu belirtilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002).

Pozitif psikolojinin kurucusu, psikoloji ve çocuklar ile ilgili çok sayıda bilimsel çalışma ve kitabı bulunan Martin Seligman'ın pozitif psikoloji fikri, Amerikan Psikoloji Derneği başkanlığına seçildikten sonra yaşadığı bir olayla ortaya çıkmıştır. Bu olay şu şekilde açıklanmaktadır: Seligman bahçede çalışırken kızı Nikki, tüm yaramazlığı ile babasının topladığı otları dağıtır. Kızının bu yaptığını gören Seligman sinirlerine hâkim olamaz ve Nikki'yi azarlar. Nikki, babasının yanına giderek beş yaşına kadar sürekli mızızlanan bir çocuk olduğunu ve artık mızızlanmayacağını, bu durumun çok zor olduğunu fakat son birkaç aydır bunu öğrenebildiğini açıklar. Martin Seligman, kızı Nikki ile yaşadıkları bu küçük ama anlamlı deneyim sayesinde çocuk yetiştirme ile ilgili farkındalık geliştirir. Seligman, iyi çocuk yetiştirebilmenin çocukların zayıf ve güçsüz oldukları konular üzerine odaklanmak olmadığını anlar. Bu olayda Nikki, mızızlandığını kendisi fark ederek bu sorunu elinden gelen en iyi şekilde çözüp başarılı olduğunu görmüştür. Seligman'a göre iyi bir çocuk yetiştirebilmek için çocukların güçlü yanlarına odaklanarak onların bu güçlü yönlerini keşfetmelerine yardımcı olmak ve potansiyellerini daha da geliştirebilecekleri etkinlikleri bulma konusunda onlara destek vermek gerekmektedir. Seligman, kızı Nikki sayesinde fark ettiği bu durumun tüm psikoloji alanına yönelik olabileceğini belirterek psikolojinin bilim ve pratiği ile ilgili pozitif psikoloji fikrini ortaya atmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikoloji, psikoloji misyonunun şekil değiştirdiğini göstererek sunuları hatırlatmaktadır: Psikoloji sadece hastalık, zayıflık ve hasarın incelenmesi değil; aynı zamanda güç ve erdem araştırılmasıdır. Tedavi yalnızca hatayı bulup düzeltmek değil bununla birlikte doğru olanı da ortaya çıkarmaktır. Psikoloji

sadece hastalık veya sağlıkla ilgili değil aynı zamanda iş, eğitim, iç görü, aşk, büyüme ve oyun ile ilgilidir. Pozitif psikoloji, insan davranışlarının tüm karmaşıklığında çeşitli sorunlara bilimsel yöntemle en iyi olanı adapte etmeye çalışan pozitif bir yaklaşımdır (Seligman, 2002). Sheldon ve King (2001) pozitif psikolojiyi sıradan insan gücü ve erdemlerini tekrar gözden geçiren bilimsel çalışma olarak tanımlamaktadır. Gable ve Haidt (2005) ise bireyler, topluluk ve örgütlerin gelişmesi veya en iyi şekilde çalışması için sağlık hizmetlerine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesi şeklinde açıklamaktadır.

Pozitif psikoloji olgusu psikoloji alanında temeli eskiye dayanan yeni bir bakış açısı sunmuştur (Seligman, 2002). Pozitif psikoloji ortaya çıkmadan önce tarihte bazı düşünür ve kuramcılarının da bu fikri destekleyici çalışmalarının olduğu görülmektedir. Aristoteles (M.Ö. 384-322) iyiliğin doğasının sorgulanması sonucunda en yüksek iyiliği insanın mutlu olmasıyla açıklamaktadır. Öncülüğünü Jeremy Bentham ve John Stuart'ın yaptığı faydacılık felsefesine göre mutluluğun ölçülmesi mümkündür. William James tarafından duyguların davranışlar sonrası ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu gelişmeler arasında en önemli olanı ise 1950'lerin sonu 1960'ların başında psikanaliz, davranışçılık ve koşullanma kuramlarına tepki olarak ortaya çıkan hümanist psikolojidir. Hümanist psikoloji, insanların bütüncül olarak araştırılmasını vurgulayarak temelinde ruh sağlığı, mutluluk, memnuniyet gibi olumlu özellikler barındırmaktadır. Hümanist psikolojinin öncülerinden olan Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli ise psikolojinin insanın eksiklikleri yerine potansiyellerine odaklanması görüşünü savunmaktadır. Bu görüş pozitif psikolojinin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Doğan, 2017; Hefferon ve Boniwell, 2011: 8-9).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojinin yeni bir fikir olmadığını, birçok öncüsünün olduğunu ve orijinallik iddiasında bulunmadıklarını savunur. Bununla birlikte pozitif psikolojinin öncü isimlerinin fikirlerine dayanak bulmak için deneysel bir araştırma yapmayı başaramadıklarını vurgulamaktadırlar. Pozitif psikolojinin genel amacı, insanların zayıf yönlerini iyileştirme çabasından hareketle onlara pozitif nitelikler kazandırmaya odaklanan bir değişimi başlatmaktır (Seligman, 2002).



Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi üç düzeyde açıklamaktadır. Söz konusu düzeyler öznel tecrübeler, kişilik özellikleri ile grup düzeyinde pozitif ve değerli deneyimlerle ilgilidir. Bu düzeylerden öznel tecrübeler; geçmişe dönük sağlık, esenlik ve memnuniyet, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, ana dayalı akış ve mutluluk olarak açıklanmaktadır. Kişisel özellikler düzeyi; sevgi, meslek, cesaret, kişiler arası ilişki, sanatsal yaratıcılık, kararlılık, affedicilik, benzersizlik, öngörü, maneviyat gibi üstün yetenek ve öz-benlik kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Grup düzeyinde ise insanları daha iyi bir vatandaş olmaya yönlendiren sivil erdemler, kurumlar, aile, sorumluluk, bakım, fedakârlık, saygı, ılımlılık, hoşgörü ve meslek gibi deneyimler sıralanmaktadır.

### **1.1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranış Alanına Yansımaları**

Bilim adamları, bilimsel bir altyapıyla olumluya odaklanan pozitif psikolojinin, örgütsel teori ve davranış alanına yansımalarıyla bu bakış açısına paralel ve onu tamamlayıcı iki büyük yaklaşım keşfetmiştir. Bu yaklaşımlar Michigan Üniversitesindeki bir araştırmadan doğan pozitif örgütsel bilim ve Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsündeki çalışmalarla ortaya çıkan pozitif örgütsel davranıştır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). Söz konusu iki yaklaşım birbirini tamamlamaktadır ancak pozitif örgütsel bilim, makro ve örgütsel seviyeye daha fazla odaklanmaktayken pozitif örgütsel davranış, daha mikro ve bireysel düzeydedir (Cameron, Bright ve Caza, 2004; Cameron ve Caza, 2004).

#### **1.1.2.1. Pozitif Örgütsel Bilim**

Pozitif örgütsel bilim, insan gücü, esneklik, iyileştirme ve yaşam enerjisini geliştirmeye yönelik bireysel ve örgütsel performansa odaklanan bilim hareketidir (Cameron ve Caza, 2004). Bu yaklaşım örgütsel bağlamda gelişimi açıklayan koşulları ve süreçleri pozitif psikoloji çerçevesinde anlamaya yöneliktir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif örgütsel bilim olumlu özellikler, süreçler, dinamikler ve sonuçları içeren çeşitli pozitif bilimsel perspektifleri bir araya getiren kavramdır (Luthans ve Youssef, 2017).

Pozitif örgütsel bilim, insan yönetiminin bireysel ve topluluk düzeyine uygun bir şekilde olduğunu vurgular (Keyes, 2002). Bireysel düzey iyi niyet, üretkenlik, büyüme ve direnç ile ilgilidir (Fredrickson ve Losada, 2005). Topluluk düzeyi ise gruplar ve örgütlerde gelişim, yaratıcılık, yenilikçilik, büyüme, esneklik, gelişen erdemlilik olgularını kapsar. Pozitif örgütsel bilim aynı zamanda bireysel, grup ve kolektif güçlerin mükemmellik biçimlerini temsil ederek geliştirilmesine odaklanır (Dutton ve Sonenshein, 2007).

Cameron ve Spreitzer (2012) pozitif örgütsel bilim çerçevesindeki olumlu yaklaşımlar için dört özellik sıralamaktadır. Bu yaklaşım, ilk olarak olumlu olsun ya da olmasın olguların yorumlanmasında alternatif bir objektiflik benimsemeyi gerektirir. Örneğin, bir problem veya engel, öğrenme ve büyüme için fırsat olarak yorumlanabilir. İkincisi, bu yaklaşım kendine has olumlu sonuçlar ile karakterizedir. Üçüncüsü, pozitif örgütsel bilim yaklaşımı, negatif yapılardan, dinamiklerden ve sonuçlardan ziyade pozitifliğe ağırlık veren olumlu önyargıya sahiptir. Dördüncüsü, pozitif bir yaklaşım gelişen ya da gelişmekte olan ideallik mükemmellik, erdemlilik, affedicilik, merhamet, iyilik ve yaşama ait diğer dinamiklere yönelik insani durumların iyi anlaşılmasını vurgular. Ayrıca pozitif örgütsel bilimin merhamet ve erdemlilik gibi gelişmelere açık olması veya performans etkisi ile ilişkili yapılarla uğraşması diğer ayırt edici önemli bir özelliği olarak belirtilmektedir (Cameron ve Caza, 2004).

#### **1.1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolji yaklaşımının örgütsel davranış alanına yansması olarak Gallup Liderlik Enstitüsündeki çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu yaklaşım, işyerinde performans gelişimi için pozitif özellikli insan kaynağının ölçülerek geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen üstün yanları ile psikolojik kapasitelerine yönelik yapılan uygulamalar olarak tanımlanır (Luthans, 2002a; Wright, 2003). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiye benzer şekilde pozitif yönlü yapı ve yaklaşımları incelemenin yanında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimini araştırma ve uygulamalara dönüştüren potansiyel bir değişimi yansıtmaktadır (Luthans vd., : 11).

Pozitif örgütsel davranışın bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu kriterler şu şekilde açıklanmaktadır: Pozitif örgütsel davranışın en önemli ve güçlü unsuru gelişime açık olma kriteridir (Luthans, 2002b). İkinci kriter ise kuram ve araştırmaya dayalı olmaktır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiyi temel alarak katılım, sürdürülebilirlik, etkili bilgi birikiminin insan kaynakları yönetimi ve liderliğe etkisini araştıran bilimsel bir yaklaşımın önemini vurgulamaktadır. Üçüncü kriter olan ölçüm, pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırmaları destekleyerek yüzeysel pozitiflikten ayrışmasını gerektirir. Bu amaçla psikolojik sermayeye ait yapıları ölçmek için psikolojik sermaye anketi geliştirilmiştir (Luthans vd., 2007: 13). Dördüncü kriter pozitif örgütsel davranışın performansı iyileştirmeye yönelik olmasıdır. İşyeri performansının iyileştirilmesi ile ilgili kriter pozitif örgütsel davranış, basit kişisel gelişim fikrinden ve öncelikle şefkat, erdem ve emek gibi konularda yoğunlaşan Michigan grubunun pozitif örgütsel bilim yaklaşımından ayırmaktadır (Luthans, 2002b).

Pozitif örgütsel davranışın en önemli özelliği olan durumsallık kriteri hem kavramsal hem de psikolojik olarak insan kaynakları ile lider ve çalışanların performanslarına yönelik yeni fırsatlar sağlamayı ifade etmektedir (Luthans, 2002a). İş yerinde öğrenme, gelişim, değişim ve yönetime açık olmak pozitif örgütsel davranışın durumsallığının kendiliğinden geliştirilebilir olmasının sonucudur. Pozitif örgütsel davranış pozitif psikolojik yaklaşım, geleneksel örgütsel davranış, kişiliğe özgü yaklaşımlar ve pozitif örgütsel bilimden ayıran en önemli özellik yalnızca durumsal olan psikolojik kapasitelere odaklanmasıdır (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans, 2002b; Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif örgütsel davranış kriterleri doğrultusunda iş yeri düzeyinde kalkınma özellikle iş bulma ve işle ilgili sonuçlara katkıda bulunma açısından duruma özgü dört pozitif psikolojik kapasite tanımlanmıştır. Bunlar öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Bu dört büyük yapı birleşerek psikolojik sermaye kapasitesini oluşturmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Youssef ve Luthans, 2007).

### **1.1.3. Psikolojik Sermaye Kavramı ve Tanımı**

Ekonomi ve finans alanında geleneksel kullanımı yanında sermaye terimi, insan kaynaklarının (beşeri sermaye) yanı sıra farklı kavramlarla da (örneğin,

entelektüel sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye) kullanılmaktadır. Öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik unsurlar yoluyla artan motivasyonel eğilimleri temsil etmek için psikolojik sermaye terimi kullanılmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Sermaye kavramı finans ve ekonomi terminolojisindeki yaygın kullanımının dışında genel olarak “Neye sahibim?” sorusunu sormaktadır. Beşeri sermaye “Ne biliyorum?”, sosyal sermaye “Kimleri tanıyorum?” ve psikolojik sermaye ise “Ben kimim? Gelecekte ne olabilirim?” gibi güncel sorularla açıklanmaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Pozitif psikolojik sermaye, insan kaynağının anlaşılması ve yönetilmesinde yeni bir perspektif sunmaktadır. Psikolojik sermaye pozitifliğin performans üzerinde etkin olması için geliştirilebilecek daha üst düzey bir yapıyı kapsamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

Geleceğin küresel alanındaki rekabette avantaj sağlama noktasında fark oluşturacak olan nedir? Kurumlar ve bireyler, farklı rekabet üstünlükleri elde etmeye nasıl hazır olabilirler? Psikolojik sermaye kavramı insanlar aracılığıyla rekabet avantajı sağlamak amacıyla rehberlik eder. Psikolojik sermaye, kişinin pozitif psikolojik gelişme halidir ve şu özelliklerle karakterize edilmektedir: Zorlayıcı görevleri üstlenip gerekli çabayı göstermek için güven (öz-yeterlik) sahibi, hem şuan hem de gelecek için başarılı olmada pozitif bir açıklama yapma (iyimserlik), hedefler için azim gösterme ve gerektiğinde başarmak için hedefe dayalı yön değiştirme (umut) ve zorluklarla karşılaşınca başarıyı elde etmek için geriye dönüp tekrar deneme, devamlılık ve dayanıklılık gösterme (esneklik) olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye, günümüz örgütlerinin insan kaynaklarını yani sosyal ve özellikle psikolojik kapasitelerini sürdürülebilir rekabet avantajı için sermayeleştirmek ve bunları geliştirecek yenilikçi yollar bulmayı amaçlamaktadır. Psikolojik sermaye, öz-yeterlik (güven), iyimserlik, umut ve dayanıklılık (esneklik) bileşenleri olan yüksek dereceli pozitif bir yapıdır (Luthans vd., 2007: 3).

İkinci dünya savaşının ardından ortaya çıkan geleneksel savaş modelinin insan gücüne önem vermemesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmasını engellemektedir. Pozitif psikolojinin teori ve araştırmaya yönelik bilimsel bir yol izlemesi aynı zamanda gerçekçi pozitif düşüncenin gücüne inanması psikolojik

sermayenin en önemli dayanak noktasını oluşturmaktadır. Pozitif bir örgüt ortamı için pozitif psikoloji hareketinden yola çıkarak önerilen psikolojik sermayenin temelinde pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları yer almaktadır. Pozitif örgütsel davranışın psikolojik sermayeyi yansıtması için örgütsel düzeyde gelişmeye açık ve performans sonuçlarıyla ilişkili olması gerekmektedir (Luthans, 2002b).

#### **1.1.4. Psikolojik Sermayenin Özellikleri**

Psikolojik sermaye, insan sermayesinin ötesine geçer. Çünkü psikolojik sermaye, sadece eğitim ve öğretim programları yoluyla hatta iş başında deneyimle oluşturulan açık bilgi, beceri ve yetenek değildir. Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesine geçer (Luthans vd, 2007: 11). Çünkü psikolojik sermaye, bireyler, gruplar ve örgütler arasında sosyal ilişkiler tarafından sağlanan avantajların yanı sıra yeni ve ilgi çekici fırsatlar da sunmaktadır (Adler ve Kwon, 2002).

Psikolojik sermaye, pozitif bir yapıdır. Çünkü örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmacılarına, işlevsiz çalışanlara, işyerinde saldırganlığa, beceriksiz liderlere, stres ve çatışmaya, etik olmayan davranışlara, etkisiz stratejilere odaklanmanın dezavantajlarından uzak yeni ve pozitif bir perspektif sunmaktadır. Psikolojik sermaye, güçlü bir yapı özelliğine sahiptir. Çünkü psikolojik sermaye, örgütsel davranışın unsurları olan amaç belirleme, güdüleme, ekip kurma, yetkilendirme, katılım ve örgüt kültürü gibi geleneksel olan yapıların üstünde bir özellik gösterir. Psikolojik sermaye, yenilikçi kuramsal yapılar, çerçeveler ve önlemler yoluyla bütünleştirilmiş yeni bir bakış açısıdır. Psikolojik sermaye, teori ve araştırmaya dayalıdır. Psikolojik sermaye, sosyal bilişsel kuram (Bandura, 1997) ve umut teorisi (Snyder, 2000) gibi teorik çerçeveler üzerine kurulmuştur. Psikolojik sermaye, örgütlerdeki insan kaynakları gelişimi ve performans sonuçlarına ilişkin tahmini ve nedensel etkileri arttırmak için bilimsel araştırma yöntemlerini ve tümdengelimli akıl yürütmeyi kullanmaktadır. Psikolojik sermaye, ölçülebilirlik, durumsallık özelliği sayesinde gelişmeye açıktır ve performansı etkilemektedir (Luthans vd., 2007: 11-13).

### **1.1.5. Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye diğer sermaye kavramlarından farklı olarak duruma özgü kapasiteler olan öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve esneklik boyutlarından oluşmakta ve böylece daha durağan olan kişiliğe özgü yapılardan ayrılmaktadır (Luthans vd., 2004). Öz-yeterlik (güven), umut, iyimserlik ve dayanıklılık (esneklik) düzeylerinin yüksek olması psikolojik sermaye kapasitesinin değerini arttırmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Ayrıca bu dört pozitif psikolojik kapasite ölçülebilir, gelişime açık ve daha etkili iş performansı için yönetilebilir özelliklere sahiptir (Luthans vd., 2004). Psikolojik sermaye boyutları ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.1.5.1. Öz-yeterlik**

Albert Bandura'nın (1997) özellikle sosyal bilişsel kuramının kapsamlı çalışması üzerine kurulan öz-yeterlik, kişinin başarı elde etmek için gereken eylemleri düzenleme ve yürütmesindeki kendine olan inancı ve güveni olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir bağlamda bir görevi yerine getirme olarak da açıklanmaktadır. Pozitif psikoloji hareketinin öncüleri, öz-yeterlik kavramını daha çok durumsal özellikler ve erdemler ile ilişkilendirmektedir (Peterson, 2000). Bununla birlikte, öz-yeterliğin durumsallık özelliği göstermesi pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşıladığı için psikolojik sermaye boyutu olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002b). Stajkovic ve Luthans (1998) Bandura'nın sosyal öğrenme teori ve araştırmalarından yola çıkan psikolojik sermaye öz-yeterliğini kişinin bir görevi başarılı bir şekilde yapması için gerekli olan motivasyonunu ve zihinsel kaynaklarını eyleme dökme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Öz-yeterlik teorik alt yapısı, araştırılabilir olma özelliği ile liderlik ve personel performansı üzerinde gösterilen kriterleri en iyi şekilde karşılamaktadır. Öz-yeterlik, başarılı olabilmek amacıyla hedef belirlemek, söz konusu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan zaman ve gayreti göstermek, engellerle karşılaşıldığında vazgeçmeden ilerlemeyi devam ettirmektir (Luthans vd., 2007: 34). Luthans (2002a, 2002b) tarafından 'güven' kavramıyla da ifade edilen öz-yeterlik, benliğin değiştirilebilen, geliştirilebilen yönünü oluşturmada ve kişinin kim olduğu hakkındaki bilinçlilik durumunu ifade etmektedir.

Öz-yeterliği yüksek kişilerin beş önemli özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Bu özellikler: kendileri için zor ve yüksek hedef belirleme, zorluklara meydan okuma, üst düzey motivasyon, hedeflerini gerçekleştirmede gerekli çabayı gösterme ve engeller ile karşı karşıya kaldıklarında yılmadan devam etme olarak sıralanmaktadır (Luthans vd., 2007: 38). Kendinden şüph etme, kuşkuculuk, olumsuz geribildirim, sosyal eleştiri, engeller ve hatta öğrenilmiş çaresizlik öz-yeterliği yüksek bireyler üzerinde düşük etkiye sahiptir (Bandura ve Locke, 2003).

Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel kuramına dayanan psikolojik sermaye öz-yeterliğinin geliştirebilmesi için beş bilişsel süreç önerilmektedir (Luthans, 2002a). Bu bilişsel süreçler: simgeleme, öngörme, model alma, öz-denetim ve kendini yansıtma olarak sıralanmaktadır (Bandura, 1997). Simgeleme, zihninde bir bilişsel model oluşturarak gelecekteki eylemlere yön vermeyi; öngörme ise eylemlerini hedeflerine uygun olarak seçme ve planlamayı ifade etmektedir. Model alma, kişinin yöneticilerini veya deneyimli meslektaşlarını gözlemleyerek eylemlerine yön vermesini; özdenetim ise performansa yönelik hedef belirleyip bunlara uygun hareket etmeyi ve aynı zamanda değişen koşullara göre kendini düzenleyebilmeyi ifade etmektedir. Kendini yansıtma, özellikle kişinin deneyimlerinden yani geçmişteki eylemleri, başarıları ve başarısızlıklarından yararlanmayı vurgulamaktadır (Gültekin, 2008). Bilişsel süreçler, psikolojik sermaye öz-yeterliğinin doğası hakkında iki önemli nokta sunmaktadır. Birincisi, başarı, kişinin öz-yeterliğine en önemli girdi olmasına rağmen başarı güvene eşit değildir. Çünkü bu durum, kişinin sadece başarısı değil bütün bilişsel sürecinin birbirini etkilemesine bağlıdır. İkicisi ise kişinin öz-yeterliğinin alana özgü olması ve farklı alanlarda yeniden inşa edilebilmesi için özgün başarılar elde etmesi gerekmektedir (Luthans, 2002b). Psikolojik sermaye öz-yeterliğini anlamaya yönelik bir diğer nokta genelliği, büyüklüğu ve gücüdür (Stajkovic ve Luthans, 1998). Büyüklük boyutu, bir kişinin başarmak istediği zorluk düzeyini belirtirken güç boyutu kişinin her bir zorluk seviyesine ulaşmadaki inanç derecesidir (Bandura, 1997). Genellik ise kişinin öz-yeterliğinin farklı durumlara uyarlanma derecesidir (Applebaum ve Hare, 1996).

Bu dört kapasiteden öz-yeterlik, özellikle işyerinde en köklü teorik temel ve deneysel araştırma alanına sahiptir (Luthans, 2002a). Psikolojik sermayenin işyeri uygulamalarına yansıdığı dönemlerde yapılan çalışmalar, öz-yeterlik ile çalışma performansı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkiyi vurgulamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Psikolojik sermaye öz-yeterliğinin işyeri uygulamalarında olumlu etkisini gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Luthans vd., 2007).

Bandura (1997) öz-yeterliği, önem derecesine göre deneyim-başarı, dolaylı ya da model alarak öğrenme, sosyal ikna ya da olumlu geribildirim, psikolojik, fizyolojik uyarılma ve iyi oluş fırsatları aracılığıyla geliştirebileceğini belirtmektedir. Deneyim-başarı, dolaylı-model alarak öğrenme, sosyal ikna-olumlu geribildirim ve duygusal, psikolojik ve fizyolojik iyi oluş psikolojik sermayenin öz-yeterliğini etkilemektedir. Ancak bu faktörlerin psikolojik sermaye öz-yeterliğini arttırması simgeleştirme, öngörme, gözlem, öz-düzenleme ve kendini yansıtma yoluyla bilgilerin seçilmesi, bilişsel olarak işlenmesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle bir bireyin yalnızca başarı veya başarısızlık durumu, sosyal ikna etme yeteneği ile psikolojik ve fizyolojik iyi oluşu değil olayları algılama ve yorumlama düzeyi de psikolojik sermaye öz-yeterliği üzerindeki etkiyi artırabilir veya azaltabilir (Luthans vd., 2007).

### **1.1.5.2. Umut**

Pozitif psikoloji hareketinde umut kavramıyla en çok tanınan kuramcı ve araştırmacı Kansas Üniversitesinde klinik psikoloji profesörü olan C. Rick Snyder (2002) umut kavramını, bir amaca yönelik güdülenme durumu ve amaca giden yollar olarak tanımlamaktadır. Snyder'e göre umut, bir bireyin gerçekçi ancak zorlu hedefler belirleyebileceği ve bu hedefler için kendine alternatif yol ya da yollar seçmede, eylemlilik ve içselleştirilmiş kontrol algısıyla ulaşabildiği bir bilişsel düşünme durumudur. Umut, eylem (hedefe yönelme) ve hedef (hedefleri giden yolları planlama) olarak açıklanmaktadır.

Hedefe yönelme ve alternatif yollar ifadesi umut kavramını, günlük kullanımından ve diğer psikolojik sermaye boyutlarından (öz-yeterlik, iyimserlik) ayırmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002). Umudun hedefe yönelme boyutu öz-



yeterliğin etkinlik beklentileriyle benzerken alternatif yollar boyutu, kavramsal olarak sonuç beklentilerine yakındır. Umut ve iyimserlik arasındaki temel fark ise iyimser beklentilerin kendi dışındaki güçler yani başkaları tarafından oluşturulduğu ve umudun kendiliğinden başlatılıp belirlendiğidir (Luthans, 2002b). Bazı araştırmalar, umudun pozitif psikolojik yapılar arasında ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu açıkça ortaya koymuştur (Magaletta ve Oliver, 1999).

Umut geliştirme konusunda bazı özel yaklaşımlar başarılı olmuştur. Bunlar hedef belirleme, esnek hedefler, basamaklandırma, katılım, ödül, stratejik uyum ve eğitim olarak sıralanmaktadır (Luthans, 2002a; Luthans vd., 2007). Hedef belirleme kişinin sadece motivasyon düzeyini, seçimlerini, çabasını değil aynı zamanda bireyin hedeflerini gerçekleştirmek için özgün yollar tasarlama isteği ve kabiliyetini etkiler (Latham, 2000). Esnek hedefler, zor ama yine de ulaşılabilir olarak algılanan hedeflerdir. Esnek hedeflerin umut verici düşünceyi geliştirmeye elverişli, performansı arttırıcı, kişiye özel, ölçülebilir, zorlayıcı ve erişilebilir olması gerekmektedir (Luthans vd., 2007: 69). Basamaklandırma, umudun hedef başarısının ayrılmaz bir bileşenidir. Basamaklandırma işleminde zor, uzun vadeli ve muhtemelen güç hedefler, küçük ve yönetilebilir unsurlara ayrılmaktadır. Kişi uzak hedeflere ilerledikçe eylemlilik düzeyi ve alternatif yolların zenginleşmesi zor hedefleri gerçekleştirmeye temel oluşturur (Luthans ve Jensen, 2002). Katılım, artan performans ile çalışan memnuniyeti, taahhüt ve psikolojik destek gibi diğer istenen tutumsal sonuçların artmasını sağlayan bir unsurdur (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Spreitzer, 1995). Ödül sistemleri, hedeflere ulaşmayı sağlayan, etkili hedef belirlemeye yardımcı olan, kendini kontrol eden davranışlara sahip ve başarıya yönelik özgün çözümler bulan yönetici ve çalışanları ödüllendirmeyi gerektirir (Luthans, 2000). Kaynaklar, çalışanların umutsuzluğa kapılmadan hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan unsurlardır. Stratejik uyum, maddi kaynaklarla en yüksek getiri elde etmenin yanı sıra insan kaynağının umut boyutları olan eylemliliği ve alternatif yolları geliştirerek her çalışanın yetenekleriyle uyum içinde olmasını gerektirmektedir (Luthans vd., 2007: 70-71). Eğitim ise çalışanların genel becerileri doğrultusunda çeşitli durumlara uyarlanabilen yeteneklere sahip olmalarını sağlamaktadır (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006).

### 1.1.5.3. İyimserlik

Seligman (1998) iyimserliği, pozitif durumları benliğe yönelik nedenlere bağlayan olumsuz olayları dışa yönelik ve durumsal faktörler açısından yorumlayan atfetme tarzı ya da açıklayıcı bir stil olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, kötümser açıklayıcı stil, pozitif olayları durumsal ve dış faktörler ile yorumlayarak olumsuz olayları benliğe yönelik nedenlerle açıklamaktadır. İyimserlik, günlük hayatta sıkca kullanılan ancak en az anlaşılan psikolojik boyuttur. Günlük dilde iyimser, geleceğe yönelik olumlu ve istek duyulan olayları bekleyen kişi olarak tanımlanırken kötümser, sürekli olumsuz düşünceleri olan ve istenmeyen olayların olacağına inanan karamsar kişi olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sermayenin önemli bir boyutu olan iyimserlik, bu yüzeysel tanımından daha geniş bir anlam taşımaktadır. Psikolojik sermaye iyimserliği, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını öngörmek değil geçmiş, şimdi veya gelecekte olumlu ya da olumsuz olan bazı olayların meydana gelmesinde neden-sonuç ilişkisini açıklamak için kullanılan bir kapasite olarak görülmektedir (Luthans vd., 2007: 91).

Seligman'ın açıklayıcı veya atıf stiline yanı sıra iyimserliğin başka tanımları da bulunmaktadır. İyimserlik, kişilik özelliği, olumlu olayları beklemeye yönelik genel bir eğilim ve gelecekte olumlu sonuçların olumsuz sonuçlardan daha sık meydana gelmesini isteme şeklinde açıklanmıştır (Scheier ve Carver, 1987). Bu tür geleneksel iyimser bakış açısı, durumsal ve gelişime açık psikolojik sermaye kriterine ters düşmektedir. Psikolojik sermaye algısında gerçekçi (Schneider, 2001) ve esnek (Peterson, 2000) iyimserlik vurgulanmıştır. Umut gibi iyimserlik de hem nitelik açısından hem de psikolojik sermaye için teorik temel ve durumsal olma gibi özelliklerle kavramsallaştırılmıştır (Luthans, Avey ve Patera, 2008).

Peterson'un (2000) belirttiği gibi, gerçekçi iyimserlik dinamik, değişebilir ve durumsal bir yapı olarak kabul edilmektedir. Gerçekçi iyimserlik, baş edilebilen ve edilemeyen durumların değerlendirilmesini içerir ve dolayısıyla kişinin öz-yeterlik ve umudunu artırır. Gerçekçi olmayan iyimser kişiler, hangi sebeplerin kişisel, kalıcı veya yaygın olabileceğini ve hangilerinin geçici veya duruma özel olarak güvenli bir şekilde dışa vurulabileceğini anlamak için

durumları doğru bir şekilde analiz edememektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Gerçekçi iyimser ve esnek kişilerin çeşitli yaşam deneyimleri ve işyeri olaylarından faydalanarak yeteneklerini daha da geliştirecekleri ve geleceğe yönelik kestirimlerde bulunabilecekleri vurgulanmaktadır (Avolio ve Luthans, 2006).

Yeni bakış açısı çalışanların psikolojik sermaye iyimserliğini gerçekçi bir şekilde seçmesi ve geliştirmesini beklemektedir. Bu durum aynı zamanda bağımsız, değişimi benimseyen, yeni fikir ve gelişmelere açık, olumlu, sağlıklı ve üretken bir işgücüne yönelik fırsatları da temsil etmektedir. Örgütlerin böyle bir işgücüne sahip olmadan rekabet avantajı sağlama kapasitelerinin önemli ölçüde azalacağı belirtilmektedir. Psikolojik sermaye iyimserliği yüksek seviyede olan örgüt liderleri gerçekçi ve esnek oldukları için yalnızca hesaplanmış ve gerekli riskleri alma eğilimi göstermektedir. Örgütlerin karşılaştıkları olumlu ve olumsuz olayları iyimser bir şekilde yorumlamada gerçekçilik ve esneklik kazanmaları gerekmektedir (Luthans vd., 2007: 99-100).

Özellikle belirtmek gerekirse psikolojik sermaye iyimserliğinin kötümser açıklayıcı stili değiştirerek veya iyimser açıklayıcı stil boyutlarını zenginleştirerek geliştirilebileceği vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2007: 101). Schneider (2001) işyerinde gerçekçi iyimserliği geliştirmek için özellikle uygulanabilir üç perspektif sunmaktadır. Bunlar: geçmişe karşı hoşnutsuzluk, mevcut durumu değerlendirme ve geleceğe yönelik fırsatlar arama şeklinde sıralanmaktadır. Geçmişe karşı hoşnutsuzluk, reddetme veya sorumluluktan kaçınma anlamına gelmemektedir. Aksine gerçekçi iyimserlik doğrultusunda durumu kabul eden olumlu çerçeveleme tekniği olarak görülmektedir. Mevcut durumu değerlendirme de ise yeteneklerin ve zayıf noktaların gerçekçi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda kişinin tedbirli bir şekilde kendisi ve iştirakçileri için gelecekteki fırsatları araştırıp buna göre hareket etmesi gerekmektedir.

#### **1.1.5.4. Dayanıklılık**

Dayanıklılık, psikoloji alanının ağırlıklı olarak olumsuzluklara odaklanmasına benzer şekilde yapılan araştırma ve uygulamaların risk altındaki

çocuklar, sorunlu ergenler ve işlevsiz aileler ile ilişkilendirilmesini içerir. Travmatik deneyime maruz kaldıktan sonra normal bir yaşam sürece kadar güçlü olanlar kurtulanlar olarak tanımlanmış ve güçlü kişiler olarak takdir edilmişlerdir. Geleneksel araştırmalar kimin dayanıklı olduğuna yönelikken daha sonraları yapılan çalışmalar kimin dayanıklı olduğu ve dayanıklı insanların neye sahip olduğu üzerine yoğunlaşmıştır (Luthans vd., 2007: 111).

Pozitif psikoloji kuramcılarında olan Masten (2001) dayanıklılığı, birey ve toplumsal yetkinlik ile insan sermayesinin geliştirilmesi için var olan güçlerle ulaşılan etki olarak ifade etmektedir. Özellikle bireyin bilişsel yetenek, mizaç, pozitif benlik algısı, inanç, duygusal istikrar, öz-düzenlenme, mizah duygusu ve genel ilgilerini içermektedir. Dayanıklılık, bir grup bireyde belirli bir sonuç çerçevesinde pozitif dönütler sağlanması açısından ölçülebilir bir özellik olarak açıklanmaktadır (Masten ve Reed, 2002).

Luthans (2002b) iş yerlerinde dayanıklılık konusundaki bu pozitif psikoloji görüşünü, psikolojik sermaye bileşeni olarak tanımlayarak “terslik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz durumlar ya da yükselme, artan sorumluluk gibi olumlu durumlar gibi zorlu değişimlerle baş etmek için kendini bulma veya daha yüksek performans gösterme kapasitesi olarak açıklamaktadır. Masten’in (2001) “büyülü” veya “mistik” bir kapasite olarak belirttiği dayanıklılığı psikolojik sermaye, “esneklik” olarak ifade etmekte ve sabit bir nitelikten öte dinamik, şekillendirilebilir, geliştirilebilir bir psikolojik güç olarak tanımlamaktadır (Luthans vd., 2007: 124).

Öz-yeterlik ile umut gibi dayanıklılık kelimesi de çok yaygın olarak kullanılmakta ve yüzeysel olarak diğer boyutlara benzetilmektedir. Bu sebeple söz konusu boyutların kavramsal olarak farklılaştırılması gerekmektedir (Luthans, 2002b). Öz-yeterlik ve esneklik arasındaki temel fark, esnekliğin daha küçük bir alana sahip olma eğiliminde olması ve proaktif olmaktan ziyade reaktif olmasıdır (Hunter ve Chandler, 1999). Umut ile bağlantılı olarak (Snyder, 2000) esneklik, umudun alternatif yollar boyutuna oldukça benzerdir ancak umudun eylemlilik boyutunu içermez. Umut boyutunun amacı liderlerin, çalışanların ve kuruluşların güçlü bir kapasiteyi işlevselleştirmeye yardımcı olan yaşam koşullarının ortaya çıkmasını sağlamaktır (Luthans, 2002b).

Psikolojik sermaye esnekliği, risk faktörleri ve değerler sistemi olmak üzere iki önemli bileşene sahiptir (Luthans vd., 2007: 117). Masten ve Reed (2002) esneklik risk faktörlerini, istenmeyen bir sonuç olasılığının yükselmesine neden olan faktörler olarak tanımlamaktadır. Bu faktörler ayrıca güvenlik açığı faktörleri olarak da bilinmektedir (Kirby ve Fraser, 1997). Risk faktörleri, bireyleri farklı ve istenmeyen olaylara maruz bırakarak olumsuz sonuçların gerçekleşme ihtimalini arttırır (Masten, 2001). Bununla birlikte risk faktörlerinin varlığı, dayanıklılığın eksikliği olarak düşünülemez. Psikolojik sermaye esnekliği hem olumsuzlukları hem de gerilemeleri normal faktörlerin ötesinde büyüme ve başarı için zorlu fırsatlar ve risk faktörleri olarak görür. Psikolojik sermaye esnekliğinin bir diğer önemli bileşeni, kişilerin eylemlerinde kılavuzluk, şekillendirme, tutarlılık ve anlam vermenin altında yatan değer sistemidir. Değerler, bireylerin zor ve karşı konulmaz olaylara karşı cesaretlenerek ileriye yönelik daha iyi bir geleceğe inanmalarına yardımcı olur (Luthans vd., 2007: 119).

Masten ve Reed (2002) esneklik sürecindeki faktörleri analiz ettikten sonra işyerine uyarlanabilen üç esneklik geliştirme stratejisi belirlemiştir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır: Varlık odaklı stratejiler, olumlu sonuç olasılığını arttırabilecek kaynakların gerçek ve algılanan seviyelerini yükseltmeye odaklanmaktadır. İşyeri uygulamaları açısından bu varlıklar beşeri sermayeyi (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek), sosyal sermayeyi (ilişkiler, ağ kurma) ve hatta diğer pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini (öz-yeterlik, umut, iyimserlik) içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004; Youssef ve Luthans, 2005). Risk odaklı strateji; istenmeyen sonuçları önleme ihtimalini arttırabilecek faktörleri içerir (Masten ve Reed, 2002). Olumlu gelişimsel bakış açısı doğrultusunda zorluklar ve gelişimsel fırsatlar gibi risk faktörlerinden de kaçınmaktan çok söz konusu unsurların yönetimi vurgulanmaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006). Süreç odaklı strateji, etkili uyarılma sistemleri ve süreçleri olarak açıklanmaktadır. Bunlar, ilgili risk faktörlerini yönetmede varlıkların uygun bir karışımını seçmek, geliştirmek, çalıştırmak ve sürdürmek için harekete geçirilmektedir. Bu durum, olumsuzlukların üstesinden gelerek büyümeye izin vermektedir (Masten ve Reed, 2002). Doğru varlıkların etkin bir şekilde

değerlendirilmesinde öz-farkındalığın olmadığı ve riskleri aşmak için doğru yöntemin kullanılmadığı durumlarda başarılı olunamayacağı vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2007: 126).

Günümüzün örgüt lideri ve çalışanlarının “kariyer esnekliği” olarak yeni bir esneklik türünü öğrenebilecekleri belirtilmektedir. Kariyer esnekliği yaklaşımı, karşılıklı yarar sağlayan bir süreçte örgüt üyeleri arasında daha esnek bir ilişki kurmayı öngörür. Çalışanlar örgütsel değişiklikleri sürekli olarak izlemek, kıyaslamak ve daha sonra varlıklarını ve yeteneklerini buna göre yükseltmekle görevlendirilmektedir (Luthans vd., 2007: 127-128). Ancak bir grup esnek yönetici ve çalışanı bir araya getirmek esnek bir örgütlenmenin oluşturulması için yeterli değildir (Coutu, 2002; Horne ve Orr, 1997). Sinerji, üyelerin faaliyet gösterdiği örgütsel bağlamla esneklik geliştirme sürecinin çeşitli bileşenlerinin desteklemesi yoluyla ortaya çıkar (Youssef ve Luthans, 2005).

#### **1.1.6. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde psikolojik sermaye konusunda ulusal ve uluslar arası alanda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

##### **1.1.6.1. Psikolojik Sermayeye Dair Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Yurtiçinde “psikolojik sermaye” kavramına ilişkin araştırmaların özellikle 2010 yılından sonra başladığı ve son yıllarda yoğunlaştığı görülmektedir (Erkmen ve Esen, 2012). Bu bağlamda Akçay (2011) tarafından pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada psikolojik sermayenin boyutları ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş görenlerin dayanıklılık düzeyinin öz-yeterlik, umut ve iyimserlikleri aracılığıyla geliştirilebileceği sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca Çetin ve Basım’ın (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel psikolojik sermayeyi yazında iyi açıklayan bir ölçeğin Türkçeye uyarlaması ile güvenilirlik ve geçerliliğin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın katılımcılarını ise bir kamu kurumundaki alt ve orta düzey yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmada, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlikten oluşan dört boyutlu yapı Türkçeye uyarlanmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği tespit edilmiştir.

Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013) farklı hizmet sektörlerinde çalışan 572 kişi ile yaptıkları araştırmanın sonucunda psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Psikolojik sermayenin boyutlarına yönelik analizlerde ise dayanıklılık boyutu ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, öz-yeterlik boyutu ile iş performansı arasında pozitif, umut boyutu ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyetiyle ise negatif yönde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Eğitim örgütleri kapsamında ise Keser ve Kocabaş (2014) tarafından ilköğretim ve ortaokullardaki idarecilerin otantik liderliklerinin ve psikolojik sermayelerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan araştırmanın sonucunda idarecilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca psikolojik sermaye boyutlarının otantik liderlik özelliklerini yordadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında Kaya, Balay ve Demirci (2014) tarafından yapılan çalışmada ortaokullarda görev yapan 325 öğretmenin psikolojik sermaye algıları; cinsiyet, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı, aylık okunan kitap sayısı gibi değişkenler açısından analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye algıları cinsiyet ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermezken aylık 3-5 kitap okuyan hizmet yılı 0-5 olan lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Oruç ve Özen-Kutunis (2015) tarafından psikolojik sermaye boyutlarının politik davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla vakıf ve kamu üniversitelerinde bulunan akademisyenlerle bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda psikolojik sermaye ile karşılıklı çıkar gözetme, tavizci ve ikiyüzlü davranma gibi politik davranışlar arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Altınkurt, Ertürk ve Yılmaz (2015) ise öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi incelenmek amacıyla yaptıkları çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik algılarının en yüksek duygusal tükenme boyutunda psikolojik sermaye algılarının ise yüksek düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları cinsiyet, kıdem, okul türü ve yeri açısından farklılaşmazken medeni durum değişkeni öz yeterlik

bileşeninde evli öğretmenler lehine farklılaşmaktadır. Araştırmada psikolojik sermaye ile tükenmişliğin bileşenleri arasında ters yönde ilişkiler bulunmuştur. Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik bileşenlerinin öğretmenlerin kişisel başarısızlık duygusunun önemli yordayıcısı olduğu; psikolojik sermayenin tüm bileşenlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın yanı sıra Özdemir ve Gören (2016) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sermaye ve politik beceri arasındaki ilişki ile psikolojik sermayenin politik beceriyi açıklama düzeyi incelenmiştir. Araştırma, Ankara Altındağ ilçesinde ilkököl ve ortaokulda görev yapan 325 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin politik beceri ve psikolojik sermaye algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sermaye ile politik beceriler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ve psikolojik sermaye boyutlarının politik becerinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonuçlarına varılmıştır. Bu çalışmadan farklı olarak Günaydın, Ürü-Sarı, Atan-Tarlacı ve Yozgat (2016) tarafından hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların iş-aile zenginleşmesi yaşamındaki etkileri test edilmiştir. Çalışmanın sonunda çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının örgütleriyle özdeşleşme düzeyi ve pozitif psikolojik sermaye ile boyutlarına yönelik algılarını arttırdığı görülmüştür. Bununla birlikte söz konusu değişkenler aracılığı ile çalışanların işten aileye aileden işe zenginleşme düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Sünkür-Çakmak ve Bakır-Arabacı (2017) tarafından yapılan çalışmada ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmaya resmi ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler katılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek, iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği ve yordadığı görülmüştür. Bunun yanında iş doyumunun psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın yanında Büyükgöze ve Kavak (2017) tarafından yapılan çalışmada lise öğretmenlerinin örgütsel destek



algılarının orta, psikolojik sermaye algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Umut ve öz-yeterlik boyutlarında sendika üyesi olan öğretmenlerin olmayanlara göre; psikolojik dayanıklılık boyutunda meslek lisesinde çalışanların anadolu lisesinde çalışanlara göre ve iyimserlik boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel destek ile psikolojik sermaye algılarında orta derecede anlamlı bir ilişkinin varlığı ve örgütsel desteğin psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.1.6.2. Psikolojik Sermayeye Dair Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Psikolojik sermaye, Fred Luthans ve diğerleri tarafından pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına yansımaları sonucu ortaya çıkan bir kavram olduğu için yurt dışında oldukça fazla çalışılan bir kavramdır (Erkmen ve Esen, 2012). Bu bağlamda Peterson ve Luthans'ın (2003) yaptığı çalışmada olumlu düşünme açısından yaygın olarak kullanılan hem irade hem de alternatif yol gücü (yollar) boyutlarından oluşan pozitif bir psikolojik kavram olarak umut boyutunun akademik başarı ve bedensel sağlık sonuçlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, umut verici liderlerin etkisi deneysel olarak analiz edilememiştir. Bu araştırmanın yanı sıra Youssef (2004) yaptığı tez çalışmasında öz-yeterlik, umut ve iyimserlik ile birlikte performans, iş tatmini, iş mutluluğu ve örgütsel bağlılığı arttırmada dayanıklılık kapasitesinin rolünü araştırmıştır. Bu çalışmada ilk kez çok düzeyli bir esneklik geliştirme modeli tanımlanarak kavramsal olarak desteklenmiştir. Modeldeki nedensel bağlar çoğunlukla desteklenmiştir. Yöneticilerin umut, öz-yeterlik ve esneklik yanı sıra çalışanların esnekliği ve performansları, iş doyumu, iş mutluluğu ve örgütsel bağlılıkları arasında nedensel ilişkiler olduğu bulunmuştur. Esneklik, öz-yeterlik, umut ve iyimserliğin performans ve tutum sonuçlarını arttırmada tamamlayıcı bir rol üstlendiği de görülmüştür.

Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li (2005) tarafından Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki üç fabrikada (iki özel ve bir kamu) yaptıkları çalışmada, Çinli işçilerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın

sonucunda işçilerin psikolojik sermaye boyutlarına yönelik algılarının yöneticilerinin değerlendirdiği iş performanslarıyla önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye algılarının artmasıyla çalışma performanslarının da arttığı belirtilmiştir. Avey, Patera ve West (2006) tarafından yapılan araştırmada ise pozitif psikolojik sermayenin hem istemsiz hem de gönüllü devamsızlık düzeylerini ne kadar azalttığını göstermek için bir imalat firmasında saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların daha az devamsızlık yaptığı psikolojik sermayesi düşük çalışanların ise daha fazla devamsızlık yaptığı görülmüştür. Bunun yanında Youssef ve Luthans (2007) tarafından pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın temelinden yola çıkarak, çalışanların umut, iyimserlik ve esneklik psikolojik kapasitelerinin işle ilgili sonuçları üzerine hipotezlerin test edildiği çalışmada performansın iş doyumunu, iş mutluluğu ve örgütsel davranışla bağlantılı olduğu görülmüştür. Bulgular genel olarak çalışanların pozitif psikolojik kapasitelerinin çıktılarıyla benzer bulunmuştur. Bununla birlikte, umut ve daha az oranda iyimserlik ile esnekliğin çeşitli sonuçlara farklı katkılarının bulunduğu vurgulanmıştır.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların pozitif psikolojilerinin tutum ve davranışları üzerine etkisi incelenmiştir. Geniş çaplı bir örgütte 132 çalışanla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye boyutları pozitif duygularıyla ilgili olarak örgütsel değişime ilişkin tutum ve davranışlar ile ilişkili bulunmuştur. Farkındalık ve olumlu duyguların genel olarak psikolojik sermaye ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Bu araştırmanın yanında Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009) tarafından yapılan çalışmada perakende giyim mağazalarının küçük bir zincirinde otantik liderlik, güven, pozitif psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetime güvenin psikolojik sermaye ve performans ile otantik liderlik ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadan farklı olarak Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans'ın (2010) yaptığı çalışmada ise psikolojik sermayenin boyutlarıyla yaratıcı performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. 889 farklı çalışanla yapılan bu çalışmada genel olarak psikolojik

sermaye ve boyutlarının her birinde yaratıcı performansla teorik olarak öngörülen ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Ayrıca Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang (2011) tarafından yapılan çalışmada büyük bir finansal hizmet kuruluşunun 179 çalışanın psikolojik sermayelerinde zaman içinde gerçekleşen kişisel değişimi inceleyerek bu değişimin performanslarındaki artış ya da azalış ile ilişkili olup olmadığı değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda zaman içinde psikolojik sermayenin bireysel olarak değiştiği ve psikolojik sermayedeki bu değişimin iki performans çıktısı ile (danışmaya dayalı performans ve finansal performans) ilişkili olduğu istatistiksel olarak ortaya çıkmıştır.

Chen ve Lim (2012) tarafından yapılan çalışmada işten çıkarılmış 179 yönetici ve teknisyenin psikolojik sermayelerinin iş arayışına olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda işten çıkarılmış çalışanların algılanan istihdam edilebilirlik seviyeleri, baş etme stratejileri ile pozitif yönde ilişki görülmüştür. Psikolojik sermaye ile aktif iş arama ilişkisinin algılanan istihdam edilebilirlik ve problem odaklı başa çıkma stratejileriyle sağlandığı belirtilmiştir. Chia-Ming, Lu-Sheng, Hsing-Yu ve Hsiu-Chin (2013) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik sermayenin üniversitelerde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş memnuniyeti üzerindeki etkilerini ve iş stresi ile iş tükenmişliği arasındaki aracı rolünü doğrulamak amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında Tayvan'daki 41 üniversiteden 442 adet geçerli anket toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sermayenin iş memnuniyeti üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğu ve iş stresi ile iş tükenmişliği arasında aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya benzer şekilde Schulz, Luthans ve Messersmith (2014) tarafından iki önemli taşımacılık firmasında çalışan 251 kamyon sürücüsünün psikolojik sermayelerinin iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetleriyle ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın sonunda psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Wang ve Lian (2015) tarafından Çin hizmet sektöründe çalışan 218 çalışanın verimsiz çalışma davranışları üzerinde psikolojik sermayenin etkisi ile

duygusal emek ve liderlerin yönlendirici duygusal zekâsının arabuluculuk rolü incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda hizmet sektöründeki çalışanların psikolojik sermayelerinin verimsiz çalışma davranışlarıyla negatif ilişkili ve duygusal emek ile arabuluculuk rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlerin duygusal zekâsının duygusal emek ve verimsiz çalışma davranışları arasında denetleyici rolü olduğu bulunmuştur. Bu çalışmadan farklı olarak Kirrane, Lennon, O'Connor ve Fu (2016) algılanan yönetim desteğiyle değişim için hazır olma durumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin arabuluculuk rolüne ilişkin yapılan araştırma 120 kamu kuruluşu çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sermayenin yönetim desteğiyle çalışanların değişime hazır olmaları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Chen, When, Kong, Niu ve Hau (2017) ise Çin'de lider ve takipçilerinin psikolojik sermaye ve örgütsel kimlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda liderlerin psikolojik sermayesinin takipçilerinin örgütsel kimliğini geliştirmede aracılık etkisiyle takipçilerinin psikolojik sermayesini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

## **1.2. TOKSİK LİDERLİK**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle toksik kelimesinin anlamı ile toksik örgüt kavramları tanıtarak toksik liderlik kavramı açıklanmıştır. Ardından toksik liderliğin diğer olumsuz liderlik stillerinden farkları, toksik liderlerin davranışları ve özelliklerine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.2.1. Toksik Kavramı**

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'ne (2018) göre toksik kelimesi; “sağlığa zararlı, zehirli, toksik maddeye bağlı olan” şeklinde tanımlanmaktadır. “Toksik” kelimesi Latince ve Yunancada “zehir” anlamında kullanılmakta olup “bir toksin veya zehirden kaynaklanarak yaralanmaya veya ölüme neden olabilen” anlamına gelmektedir. Toksisite basitçe toksik olma niteliği veya durumu anlamına gelmektedir. Toksin ise “canlı hücreler veya organizmalar tarafından üretilen zehirli bir madde, vücut dokularına girdiğinde hastalığa neden olan genellikle

nötralize edici antikorları etkisizleştiren veya antitoksinleri uyaran” olarak ifade edilmektedir (Gangel, 2008).

### **1.2.2. Toksik Örgüt**

Bacal (2000) örgütleri bir süreç olarak değerlendirir. Bir uçta iyi çalışan örgütler, ortada etkili olan ancak daha iyi olabilecek örgütler ve son olarak büyük ölçüde etkisiz aynı zamanda çalışanlarına ve liderlerine zarar veren toksik bir örgüte sahip olunabileceğini vurgular. Frost (2007) toksik örgütü, çalışanların özgüvenlerini olumsuz yönde etkileyen ve işle ilgili görevlere odaklanmalarını azaltan duygusal olarak yıpratıcı bir yapı olarak tanımlamıştır. Toksik örgüt, çalışanlarını işlevsiz kılan sağlıklı bir örgüt iklimine sahiptir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Bacal, 2000; Kusy ve Holloway, 2009).

Bacal’a (2000) göre toksik bir örgütü sağlıklı iş yerlerinden ayıran iki önemli özellik vardır. İlk özellik, toksik örgütün kötü performans ve karar verme geçmişi vardır. İkincisi ise toksik örgüt, normal iş yükü sorunlarının ötesinde yüksek düzeyde tatminsizlik ve stres ile karakterizedir. Stres ve tatminsizlik, kötü aile yaşantısından kaynaklı yıkıcı insan ilişkilerinin bir sonucudur.

Toksik örgütlerin son derece kontrollü ve kısıtlayıcı bir niteliği bulunmakla birlikte hedefler genellikle çıkar anlayışına dayanmaktadır. Kişilerarası ilişkiler, benmerkezci bir şekilde sürdürülmektedir. İletişim zayıftır ve problem çözme süreçleri korkuyla yönlendirilmektedir. Yapılan hataların ya üstü örtülmekte ya da bu hatalar başkalarının üstüne yıkılmaktadır. Değişim, yalnızca felaket veya krizlere bağlı olarak gerçekleşmekte acil çözümler ise geçmişte tekrarlama biçimindedir (Coccia, 1998; Frost, 2007).

### **1.2.3. Toksik Liderlik**

Toksik liderliğe yönelik birçok tanım yapılmakla birlikte genel bir tanımının yapılmasının zor olduğu belirtilmektedir (Schmidt, 2008). Bacal’a (2000) göre toksik bir örgüt, kişisel sorunlarından dolayı insanları strese yönelten toksik bir lidere sahiptir. Whicker (1996) ilk kez toksik lider terimini öne sürerek toksik liderleri “uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle art niyetli hatta kötü davranışları olan” liderler olarak tanımlamaktadır. Lipman-Bluman (2005a)

toksik liderliği “yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, organizasyonlara, topluluklara ve hatta önderlik ettiği uluslara ciddi ve kalıcı zarar veren liderler” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla liderler son derece sert veya kötü amaçlı taktikler kullanarak astlarına ciddi ve kalıcı zarar verdiklerinde toksik olarak değerlendirilirler. Bacal (2000) toksik liderleri davranışlarında ve kelimelerindeki tutarsızlıklarla astlarını şaşkırtan, gerçek ya da hayali ihlallere yönelik cezalar kullanan, yüksek derecede bağımlılık yaratarak her şey ve herkes ile şavaşılan liderler olarak tanımlamaktadır. Wilson-Starks (2003) toksik liderliği istek, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi algının zehirlenmesi yoluyla insanlara ve nihayetinde de örgüte zarar veren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Williams (2005) toksik liderlerin yıkıcı davranışları olan ve işlevsel olmayan kişisel özellik belirtileri gösteren liderler olarak karakterize edilebileceğini belirtmektedir.

Reed (2004) toksik liderliği bir hastalık olarak tanımlayarak üç temel unsurunu şu şekilde açıklamaktadır. Birincisi astların refahına yönelik kaygı eksikliği olan; ikincisi örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen kişisel veya kişiler arası ilişkilere sahip; üçüncüsü ise liderin astların algısına göre sadece kendi menfaatine odaklanması olarak sıralanmaktadır. Toksik liderler, dar anlamda oldukça yetenekli ve etkili olsa da görev süreleri boyunca yıkıcı etkilere yol açarak sağlıklı bir örgüt iklimine neden olmaktadır. Lipman-Bluman (2005a) ise bir liderin bazı durumlarda zehirli bazı durumlarda ise etkili olduğunu ve bir kişinin zehirli liderinin bir başkasının kahramanı olabileceğini ifade etmektedir. Pelletier’e (2010) göre kötü liderleri toksik liderlerden ayırmak için liderin takipçilerine olan etkilerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Liderin eylemleri tarafından takipçilerin fiziksel veya psikolojik olarak gördüğü zararın uzun sürmesi durumunda lider toksik olarak kabul edilmektedir. Williams’a (2005) göre zarar niteliğinin doğası ve derecesi, toksik lideri karakterize etmede yardımcı olur.

Toksisite üzerine yapılan çalışmaların disiplinsel alt yapısı çeşitlidir. Örneğin, Whicker (1996); Frost (2004); Lipman-Blumen (2005a, 2005b) ve Kellerman’ın (2004) çalışmaları bir işletme-yönetim okulu tecrübesine dayanmaktadır. Goldman (2006) psikoloji literatüründe toksik liderliği klinik

açından teşhisi yapılabilen bilişsel sağlık bozukluğu olan liderleri tanımlama aracı olarak kullanmaktadır. Heppell (2011) ise toksisitenin siyaset bilimleri için karşılaştırmalı bir değere sahip olduğunu iddia etmektedir. Reed (2004) ve Williams (2005) ise Amerika Birleşik Devletleri ordusunda toksik liderliği incelemiştir.

Whicker (1996) toksik eğilimler gösteren liderlerin kişisel ve davranışsal özelliklerine damgasını vuran bir fikir sunmuştur. Ayrıca kişisel olarak yetersizlik, bencil değerlere odaklanma ve aldatmadaki akılcılıkla kendini gizleyen bu liderlerin çok zehirli olduklarını ifade etmiştir. Lipman-Blumen Whicker'in çalışmalarını ilerleterek oluşturduğu toksik liderlik modelinde, bir liderin yıkıcı davranış ve kişisel özelliklerinin toksik nitelikte sayılabilmesi için örgütünü ve takipçilerini oldukça önemli ve uzun süreli hasara uğratması gerektiğini belirtmiştir. Bundan dolayı bu hasarda farklı oranlarda toksisite olduğunu vurgulamıştır. Yelpazenin bir ucunda vasıfsız ve liderlik yeteneğinden yoksun olduğundan habersiz işlevsiz bir lider bulunurken diğer uçta başkalarını yok etmede başarılı bir toksik lider yer almaktadır (Lipman-Blumen, 2005a).

Toksisite için Lipman-Blumen'in (2005a) kavramsal çerçevesi, takipçiliği üç bileşen bağlamında düşünmeyi önermektedir. Bunlar; psikolojik, varoluşsal ihtiyaç ve korkular; içinde bulunulan sosyo-tarihsel bağlam; bireysel kapasite ve deneyimler ile faaliyet gösterilen çevre arasındaki etkileşim olarak sıralanmaktadır. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) ise toksisiteyi belirlerken liderin takipçiler üzerindeki orta derece etkilerinden ziyade sonuçların değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Lipman-Blumen'in (2005a) modeli liderlik ve takipçiler arasındaki etkileşime odaklanırken Padilla, Hogan ve Kaiser'in (2007) toksik üçgen modeli; tahrip edici özellikler, hassas izleyiciler ve önemli ölçüde elverişli ortamları tanımlamaktadır. Toksik üçgen, liderleri aşağıdaki temalar açısından tahrip edici olarak değerlendirmektedir. Bunlar; karizmaları, kişiselleştirilmiş otorite ihtiyaçları, narsisizm, olumsuz hayat hikâyesi ve nefret ideolojisi şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla yıkıcı liderin ve takipçiliğin toksik üçgeni ancak elverişli olarak tanımlanabilecek bir ortamın varlığı ile tamamlanır.

Kellerman (2004) yedi tip toksik (ya da kötü) liderlik olduğunu ileri sürmüştür. İlk olarak etkili eylemi sürdürmek için siyasi iradeye ya da beceriye

sahip olmayan yetersiz liderlikten bahsetmektedir. İkinci olarak liderlik yeterliliğini gösterebilen ancak liderlik uyumluluğu olmadığından yeni fikirleri, bilgileri ve koşulları kabul edemeyen katı liderler vardır. Üçüncü liderlik yaklaşımı ise öz-kontrol eksikliği ile karakterize olan ve takipçilerinin sorunlarının çözümünde etkili bir müdahale isteksizliği veya yetersizliğiyle nitelendirilen ölçsüz bir lider vardır. Dördüncüsü, astları ve diğerlerini göz ardı eden duyarsız liderliği tanımlamaktadır. Beşinci tipte kamusal ve ulusal çıkarlardan ziyade kendi menfaatlerine odaklanan yalan söylemeyi, hile yapmayı haklı gösteren ahlaksız liderlik yer almaktadır. Altıncısı, liderin kararlarından etkilenecek olanların refahı için endişe veya farkındalıktan yoksun yozlaşmış bir liderlik yer almaktadır. Sonuncusu ise acı ve ıstırapı otorite aracı olarak kullanan, fiziksel veya psikolojik zarara uğratan kontrollü liderliği tanımlayan kötü liderliktir.

Schmidt (2008) tarafından deneysel olarak toksik liderliği tanımlamak ve bu yapının geçerli bir ölçüsünü geliştirmek için üç çalışma yürütülmüştür. Zehirli liderliğin kritik ayrıcalıklarını ele alan nitel bir çalışmadan sonra beş toksik lider davranış boyutu tanımlanmıştır. Bu boyutlar; kendini gösterme, istismarcı davranış biçimi, öngörülemezlik, narsisizm ve otoriterliktir. Yapılan nicel analizler sonucunda bu beş faktörlü model test edilerek doğrulanmıştır. Sonuç olarak beş boyutun birbirinden ayrılabilceğini ve bu boyutların “toksik liderlik” olarak adlandırılan ve bir dizi yıkıcı davranış içeren çok boyutlu bir yapı olduğuna karar verilmiştir.

#### **1.2.4. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Stillerinden Farkları**

Schmidt'in (2008) yaptığı çalışmada, toksik liderliğin olumsuz liderlikten farklı ancak bazı boyutlarını kapsayan çatı bir terim olduğu ve her bir boyutunun bazı negatif liderlik davranışlarını belli ölçülerde barındırdığı belirtilmektedir. Bundan dolayı bu bölümde diğer negatif liderlik stillerinin kısa bir incelemesi yapılarak toksik liderlik davranışının daha geniş bir alanı nasıl kapsadığına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.



#### **1.2.4.1. Küçük Tiranlık**

Ashforth (1994) kişinin başkalarına karşı egemen olma eğilimi olarak tanımladığı “küçük tiranlık” kavramını ortaya atmıştır. Küçük tiranlık, “keyfi hareket eden, övünen, kibirli, başkalarını küçümseyen, düşüncesiz, yıkıcı çatışma çözme tarzı olan, girişkenliği yok eden, inatçı ve koşulsuz ceza uygulayan” davranışlarla kendini gösterir. Ashforth (1997) göre küçük tiranlık, çalışanlarda hayal kırıklığı, stres, çaresizlik ve yabancılaşmayı arttırmakta grup dayanışmasını azaltmaktadır. Tepper (2000) yıkıcı liderliğe yönelik araştırmasında bu yapının düşmanlık gerektirmediğini ve kavramın diğer olumsuz liderlik stillerinden kavramsal olarak farklı olduğunu göstermiştir. Ancak Ashforth’un tanımladığı davranışların çoğunun mutlaka yıkıcı olmasa da ağırlaştırıcı ve sinir bozucu olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla küçük tiranlık, toksik liderliğin daha düşmanca unsurlarının çoğundan yoksundur (Pelletier, 2010). Toksik liderlik, işyerindekilere karşı kasıtlı kötülükleri ve düşmanca davranışları içermesinden dolayı küçük tiranlık kavramından farklılık göstermektedir (Schmidt, 2008).

#### **1.2.4.2. İstismarcı Liderlik**

Tepper’in (2000) ortaya attığı istismarcı liderlik kavramı, liderin astlarının kişisel değerlendirmelerine göre fiziksel temas hariç düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlarının sürekli bir şekilde sergilenmesidir. İstismarcılık, astların memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını düşürerek iş-aile çatışmasını ve psikolojik sıkıntıyı artırmaktadır. İstismarcı liderler aleni olarak dalga geçme, öfke nöbetleri, düşüncesiz eylem (örn. edepsizlik), kayırmacılık, koşulsuz ceza ve zorlama içeren zararlı davranışlarla karakterizedir (Pelletier, 2010). Küçük tiranlığın aksine istismarcı liderlik, kasıtlı düşmanca davranışları içermektedir. İstismarcı liderlik konusunda güçlü bir dizi araştırma yapılmasına rağmen bu kavram “toksik liderlik” olarak tanımlanan tüm davranışları kapsamamaktadır (Schmidt, 2014). Bu dışlanmış davranışlar, astların muhalefetini bastırmak (otoriterlik), astların fikirleri ve girişimlerini yok saymak (narsisizm), başkalarına ait çalışmalara sahip çıkmak (kendi kendine terfi) ve davranışlardaki değişkenlik (öngörülemezlik) gibi eylemleri içermektedir. Bu davranışlar Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve onaylanan ölçekte kanıtlanarak Pelletier (2010) tarafından toksik liderliğin önemli

unsurları olarak vurgulanmıştır. Her iki çalışmada da toksik liderlik davranışları ile küçük tiranlık, iş yeri zorbalığı ve istismarcı liderlik tarafından tanımlanan davranışlar arasında örtüşme olduğu halde bu stillerden hiçbirinin toksik liderlik kadar kapsamlı olmadığı kabul edilmiştir. Toksik liderliğin, güncel literatürde açıklanan tüm davranışları daha kapsamlı olarak ele alan çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmıştır.

#### **1.2.4.3. Yıkıcı (Zarar Verici) Liderlik**

Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007) istismarcı liderlik ve küçük tiranlığa benzerliğine dikkat çekerek yıkıcı liderliği “bir örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkililiğini, motivasyonunu, refahını veya iş doyumunu sabote ederek kuruluşun menfaatlerini zarara uğratan bir lider tarafından astlarına karşı yapılan sistemli ve süreğen bir davranış” olarak tanımlamıştır. Bu tanım oldukça genel olmakla birlikte bireysel olarak astlar, bir bütün olarak örgüt ve ast ile örgüt arasındaki her türlü zararlı eylemi içermektedir. Yıkıcı liderlik, küçük tiranlıktan veya istismarcı liderlikten daha geniş bir kavramdır. Çünkü yıkıcı liderlik, hem astları hem de örgütleri etkilemektedir.

Yıkıcı liderlik sadece etkisiz liderlik değil aynı zamanda kasıtlı olarak zarar verici liderliktir (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013). Yıkıcı liderlik çeşitli işyeri sorunları ile ilişkilendirilmiştir. Bunlar: zorbalık, iş tatminsizliği, iş stresi, kişiler arası sorunlar ve iş güvensizliği olarak sıralanmıştır (Hauge, Skogstate ve Einarsen, 2007). Ancak Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) bu sorunların sebebinin yıkıcı liderlik olmadığını belirterek yıkıcı liderlik, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamlardan oluşan toksik üçgen modelini geliştirmiştir. Toksik liderlik, astlara yönelik lider davranışını içeren daha dar davranışlar dizisidir. Ayrıca yıkıcı liderlik, fiziksel zararı ve cinsel suistimali de içerir ve bunlar toksik liderliğin kapsamı dışındadır (Pelletier, 2010). Bu nedenle yıkıcı liderlik, liderlerin gösterebileceği toksik liderlik (ve boyutları), işyeri saldırganlığı, cinsel taciz ve kişiler arası şiddet de dâhil olmak üzere birçok olumsuz liderlik davranışını içeren geniş kapsamlı bir yapıdır (Schmidt 2014).

#### **1.2.4.4. İş Yeri Zorbalığı**

Zararlı liderliğin bir başka yönü ise liderin zorbalığa karşı daha zayıf ya da bağımlı bir konumda olması muhtemel olan kişilere yönelik zihinsel ya da fiziksel güç kullanmasını içermektedir (Pelletier, 2010). Zorbalık birçok açıdan tanımlanmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir tanım iş yeri zorbalığını “taciz etmek, incitmek, toplumsal olarak bir başkasını dışlamak veya kişinin görevini olumsuz etkilemek” olarak açıklanmaktadır. İş yeri zorbalığının (mobbing) belirli bir işleme tabi tutulması için düzenli olarak (haftalık) ve belirli bir süre boyunca (yaklaşık altı ay) meydana gelmesi gerekir (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003).

Fox ve Stallworth (2005) zorbalık ve hedef seviyesine dayanan çeşitli zorbalık türlerini incelemiştir. Zorbalık, yöneticiler ile astlar arasında, astlar arasında (yönetici düzeydeki akranlar arasında), müşteriler ve çalışanlar arasında gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla zorbalığa uğramanın yalnızca yönetici ve ast ilişkisi gerektirmediği sonucuna varılmıştır. Rayner ve Cooper’a (1997) göre zorbalık, genellikle üst ve orta düzey lider veya yöneticiler tarafından yapılmaktadır.

#### **1.2.4.5. Narsist Liderlik**

Narsisizm; büyüklenme, kibir, sadece kendiyile ilgilenme, yetki sahibi ve düşmanlık ile karakterize bir kişilik özelliğidir. Narsist liderler, kendilerine oldukça hayrandır. Dolayısıyla önderlik ettikleri kurumlar için kaygı yerine güç ve hayranlık ihtiyaçları ile motive olurlar (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Bilinçli ya da bilinçsiz olarak tüm odakları kendisi, başarısı, kariyeri ve egolarıdır. Narsistik liderler, toksisiteyi günlük olarak destekler ve sürdürür (Doty ve Fenlason, 2013). Yapılan çalışmalarda narsisizm, toksik liderlerliği açıklayan bir özellik olarak belirtilmiştir (Lipman-Blumen, 2005a; Lubit, 2004; Schmidt, 2008; Whicker, 1996; Williams, 2005) .

#### **1.2.5. Toksik Liderlerin Davranışları ve Özellikleri**

Toksik liderlikte yıkıcı davranış göstergeleri; tüm çalışanların haklarını ihlal etmek, yapıcı eleştirileri bastırmak, yanıltıcı takipçiler oluşturmak, adalet

sistemini ortadan kaldırmak, suç işlemek, totaliter rejim uygulamak, diğer liderleri yetiştirmekten yoksun olmak, bir grubu diğerine karşı kışkırtmak, gruplar arasında nefreti arttırmak, günah keçileri tanımlamak, sistemin çöküşünü tetiklemek, beceriksizlik, kayırmacılık ve yolsuzluğu teşvik etmek şeklinde açıklanmaktadır. Bu yıkıcı davranışların kısmen liderlerin işlevsiz kişiliklerine bağlı olduğu ve bu kişilik özelliklerinin toksisitenin belirlenmesinde temel oluşturduğu vurgulanmaktadır. Toksik liderin kişisel özellikleri ise hırs, ego, küstahlık, ahlaksızlık, umursamazlık olarak belirtilmiştir (Lipman-Blumen 2005a). Williams (2005) ise toksik liderlerin kişisel özelliklerini beceriksiz, uyumsuz, kötü çalışma, yetersizlik hissi, şikâyetçi, sorumsuz, ahlaksız, korkak, doyumsuz bir hırs, bencil, kibirli, bencil değerler, cimri ve hırslı, bütünlük ve dürüstlük eksikliği, yalancı, art niyetli, kötücül, vazifesini kötüye kullanan şeklinde açıklamıştır.

Reed'e (2004) göre yüksek sesli, kararlı, talepkar bir lider zehirli olmayacağı gibi yumuşak bir ses tonu ve samimi bir görünüşü olan bir liderin toksik olabileceği muhtemeldir. Sonuçta, liderin zehirli olduğunu gösteren tek bir davranış değil motivasyonu azaltan davranışının astları üzerinde zamanla yarattığı moral ve iklimin yığılmalı etkisidir. Gangel (2008) toksik liderleri aldatici, otokratik, egotist, yetersiz, bencil, acımasız, kötü, talepkar, umursamaz, düşüncesiz olmak üzere on nitelik ile açıklamıştır. Wilson-Starks (2003) ise toksik liderlerin özelliklerini yaratıcılık ve iletişim eksikliği ile güvensizlik olarak açıklamaktadır.

Lipman-Blumen'e (2005a) göre toksik liderler, takipçilerini ve hatta onların arkadaş çevresini zayıf düşüren, baltalayan, aşağılayan, yalnızlaştıran, gözünü korkutan, yıldırta, moralini bozan, itaatkârlaştıran hatta hapsetme, korkutma, işkence gibi bir takım yıkıcı etkilere maruz bırakan davranışlar göstermektedir. Örgüt ortamında toksik davranışların takipçilerin karakter, yetenek ve esenliklerine doğrudan saldırılar olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kellerman (2004) toksik özelliklerin bir listesini sunmakta ve toksik liderlik davranışlarının beceriksizlikten etik olmayan davranışa kadar değişebileceğini vurgulamaktadır. Takipçilerini korkutmak ya da işkence etmek kadar bazı takipçileri kamuoyunda alay konusu yapmak ya da dışlamak aynı derecede zararlıdır (Pelletier, 2010).

Toksik liderler, amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının sırtından geçinen, çalışanları ve fikirlerini eleştiren, çalışanların tutum ve yetenekleri hakkında öznel değerlendirmeler yapan ve sebepsiz yere çalışanları bir alt sınıfa düşüren ya da işine son veren davranışlar gösterebilmektedir. Ayrıca bazı liderler, kasıtlı olarak bazı örgüt üyelerini haklarından mahrum etmektedir. Toksik liderler çalışanlarının en büyük korkuları ve ihtiyaçlarına yönelik bilinçli yalan söylemekte ve olayları çarpıtarak takipçilerini yanıltmaktadır. Dahası takipçilerini bağımlı ve uyumlu tutmak için korku geliştiren liderler toksiktirler (Pelletier, 2010).

Toksik liderlik davranışının örgütsel ve alt düzey sonuçları bulunmaktadır (Pelletier, 2010). Reed (2004) toksik liderliğin bütünlüğü bozarak grup içindeki ruh birliğini yok ettiğini belirtmektedir. Toksik liderler, takipçilerinin moral, motivasyon ve özsaygılarının yok olmasına neden olur (Pelletier, 2010). Zehirli liderlik genellikle işgören devir hızı oranında artışa, üretkenlikteki düşüşe, daha az yenilikçiliğe ve bölümler arası çatışmaya neden olur. Toksik liderlik, çalışanların bağlılığın azalmasına ek olarak bir kuruluştaki sistemik hasar oluşturur (Wilson-Starks, 2003). Aubrey (2012) toksik liderin neden olduğu olumsuz sonuçların örgütün kültür ve iklimine kalıcı zarar verdiğini belirtmiştir. Sonuç olarak Lipman-Blueman (2005b) toksik liderliğin pahalıya mal olan bir olgu olduğunu ve bireyleri, grupları ve örgütleri hatta ülkeleri yok edebileceğini vurgulamıştır.

### **1.2.6. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde toksik liderlik konusunda ulusal ve uluslar arası alanda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### **1.2.6.1. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Yapılan literatür taraması sonucu toksik liderlik ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olmakla beraber son yıllarda arttığı görülmüştür. Bu bağlamda Eğinli ve Bitirim (2008) bir kurumda zehirli iletişimin ortaya çıkış süreci ve bu iletişimi önlemede yapılması gerekenler konusunda açıklamalar ile sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturularak bu sürecin devam ettirilmesi için önerilerde bulunmuştur. Ayrıca kurumsal başarıyı arttırmak için

kurum kültürünü toksik etkilerden uzak tutmak gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmadan farklı olarak Çelebi, Yıldız ve Güner (2013) okul idarecilerinin öğretmenler üzerindeki etkisinde toksik şeklinde değerlendirilebilecek yıkıcı davranışlara yönelik geçerliği ve güvenilirliği olan “Toksik Liderlik” anketi geliştirmiştir. Araştırmada öğretmenler narsisizm, güven, yenilikçilik, iletişim, olumsuz ruh hali ve üstlerine iyi görünme açısından idarecilerinde toksik davranışlar algıladıkları, toksik idarecilere karşı güvensizlik hissettikleri ve iletişim problemlerinin olduğu görüşünde bulunmuşlardır. Öğretmenler, yöneticilerinin ben algısına sahip olduklarını ve kendilerine karşı değersizlik hissettirdiklerini vurgulamıştır. Ayrıca öğretmenler tarafından toksik idarecilerin yeniliklere karşı oldukları, olumsuz ruhsal durumlarını ortama yansıttıkları ve üstlerine iyi görünmek için yararlı işler yaptıkları yönünde algılar ortaya çıkmıştır.

Kırbaç (2013) eğitim örgütlerinde toksik liderlik adlı araştırmasında bütün örgütlerde toksisitenin azda olsa var olduğunu ve bu durumun düzenli ve hızlı bir şekilde yayıldığını ifade etmiştir. Ayrıca toksik liderin başarılarının etik dışı davranışlarını maskeleyiği vurgulanmıştır. Karar almadaki hatalar, olumsuz iletişim ve adaletsiz uygulamalar ile toksik okul kültürüne neden olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmanın yanında Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) öğretmenlerin algılarına yönelik toksik liderlik ölçeğini geliştirdikleri çalışmada öncelikle öğretmenlere 43 maddeden oluşan deneme formu uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 4 boyutlu 30 maddeden oluşan toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. 334 katılımcı üzerinden Lisrel programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliğe ve geçerliğe sahip olduğu görülmüştür. Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordadığı ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin toksik liderlik genel, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum puanlarında cinsiyet değişkenine göre değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve toksik liderlik genel puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Ancak bencillik ve çıkarıcılık boyutlarında cinsiyet, olumsuz ruhsal durum

boyutunda medeni durum ile yaş, branş, okuldaki kıdem ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlik davranışının örgütsel sağlığa olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiye yönelik önermelerde bulunmuştur. Sonuç olarak toksik liderlerin istismarcı, narsist, yıldırma davranışları ile otoriter kişiliğinin takipçilerin ve örgütün sağlığına zarar verdiği şeklinde çıkarımlar yapılmıştır. Bu çalışmanın yanı sıra İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) yaptıkları araştırmada üniversite hastanesi örnekleminde toksik davranışların hangilerine daha sık rastlanıldığını tespit etmişlerdir. Çalışma Isparta ili Süleyman Demirel Üniversite Hastanesindeki çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda hastanedeki çalışanların algılarına göre toksik liderliğin düşük düzeyde olduğu ve toksik liderlik algılarında medeni durum, cinsiyet, yaş, meslek grubu, gelir düzeyi ve eğitim seviyesi gibi demografik değişkenler açısından fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik davranışının en yüksek narsistlik en düşük kötü davranan liderlik boyutunda olduğu görülmüştür. Ayrıca Unur ve Pekerşen'in (2017) iş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada iş stresi ile toksik davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve iş stresinin toksik davranışlardaki değişimi açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Kazancı (2017) yaptığı çalışmada toksik liderlik ve boyutlarına değinerek liderlerin bilişsel farkındalıklarının artırılarak toksik davranışların önlenmesi ya da giderilmesindeki etkilerine yönelik bir tartışma çerçevesi sunmuştur. Çalışmanın sonucunda toksik liderlerin bilişsel farkındalıklarının geliştirilmesiyle hem kendilerine hem de takipçilerine yönelik davranışlarında yol göstereceği, örgüt içindeki bireylerin bilişsel farkındalıkları geliştirilerek de toksik ortamların ortaya çıkmadan önlenebileceğine yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu araştırmadan farklı olarak Çetinkaya ve Ordu (2018) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin algıları, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı göstermedikleri yönünde olmuştur. Toksik liderliğin olumsuz ruh hali boyutu ile okulun öğretim

şekli arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tükenmişlik ile toksik liderliğin boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken duyarsızlaşma ve çıkarıcılık boyutları arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin boyutlarının birleşiminin duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.2.6.2. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Williams (2005) yaptığı çalışmada Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda toksik liderliğin ne derece var olduğunu, nedenlerini, nasıl önlenebileceği ve pozitif liderliğin toksik liderlik üzerinde ne gibi etkileri olabileceğini incelemiştir. Bu amaç doğrultusunda yıkıcı liderlik tiplerine yönelik mevcut literatürün incelemesi yapılmıştır. Toksik liderliğin tanımı, toksik liderlerin kişisel özellikleri hakkında uzman görüşleri bir araya getirilmiştir. Araştırmanın sonucunda Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda toksik liderliğin var olduğu görülmüştür. Bir lideri, kariyerinin başında tanımlamanın toksik davranışları sürdürme veya kötüleştirme olasılığını azaltmak için ilk adım olacağının önemi vurgulanmıştır. Bu araştırmadan farklı olarak Goldman'ın (2006) yaptığı vaka çalışmasında liderlerde bulunan yüksek düzeyde toksik kişilik bozukluklarının örgütlere yönelik etkilerini, değerlendirme ve müdahale yöntemlerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda kişilik bozukluklarının toksik ve işlevsiz bir örgütsel davranış kaynağı olduğu ve liderin kişilik bozukluğunun örgüt için sistemik bir zarar kaynağı olarak hizmet edebileceğini öne sürmüştür. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) tarafından yapılan çalışmada ise yıkıcı liderlerin duyarlı takipçiler ve elverişli ortamların bir araya gelmesinden kaynaklanan olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği vurgulanmıştır. Önceki araştırmalara dayanarak bunlarla bağlantılı ve bunlardan etkilenen kuruluşlar ve bireyler için olumsuz sonuçları vurgulayan yıkıcı liderlik tanımını geliştirmişlerdir. Liderlerin, takipçilerin ve yıkıcı liderlikle bağlantılı çevresel bağlamların özelliklerinden oluşan toksik üçgeni modelini ortaya çıkarmışlardır.

Schmidt (2008) toksik liderliği tanımlama ve saptamadaki belirsizlikleri azaltmak, toksik liderliğin boyutlarını deneysel olarak ortaya koymak, bu yapıyı



ölçen geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturmak ve toksik bir lider yönetiminde çalışmaktan kaynaklı sorunların incelemesini yapmak amacı ile yaptığı çalışmada askeri ve sivil sektörlerde hem nitel hem de nicel yöntemleri kullanmıştır. Çalışmanın sonucunda toksik liderliği ölçen istismarcı liderlik, otoriter liderlik, narsisizm, kendini yüceltme ve öngörülmezlik olmak üzere beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Toksik liderlik boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri, iş ve yönetici tatmini gibi çıktıları önemli ölçüde yordayacağı çıkarımında bulunulmuştur. Glaso ve Vie (2009) çalışmasında ise işyerinde “toksik duygular” olgusuna odaklanmıştır. Çalışanların duygusal tepkileri, olumsuz duyguların nasıl ortaya çıktığı ve zararlı hale gelmesinin nasıl önleneceğinin bilinmesinin liderlerin örgütsel işlev bozukluğu ve kötü performansları açısından önemli görülmektedir. Toksik olayların ortaya çıkması, kuruluş tarafından ciddi ve etkin bir şekilde ele alınması gerektiğinden bahsedilmiştir. Önlenmesindeki ana sorumluluğun yöneticilerin problemin kabulü ve eylemleri ile bağlantılı olsa da toksik olayları ve zararlı sonuçları ortaya çıkarabilecek toksik olayların tolere edilmemesi için tüm örgüt üyelerinin ortak sorumluluğu olduğu belirtilmiştir. Makalenin sonucunda işyerinde toksik duyguların hem birey hem de örgüt için ciddi bir problem olduğu vurgulanmıştır.

Pelletier (2010) toksik olarak algılanan liderlerin davranışlarını, lider toksisitesinin boyutlarını ve yıkıcı liderler ile takipçilerin deneyimlerinin yaygınlığını ortaya çıkarmak ve zararlı lider davranışlarının tipolojisini geliştirmek için lider davranışlarını belirleyerek zararlı liderlik üzerine araştırmaları genişletmek amacıyla yaptığı çalışmada nitel ve nicel yöntemleri bir arada kullanmıştır. Nitel çalışmada katılımcılar lider toksisitesi ile ilgili deneyimlerini doğrudan dile getirmişlerdir. Bunun sonucunda çalışanın öz-benliğine saldırma, dürüst davranmama, küfür ve hakaret etme, dışlama, bölücülük, adaletsizliği teşvik etme, çalışanların iş veya kişisel güvenliğini tehdit etme ve korkutma olmak üzere sekiz davranışsal boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar ışığında toksik liderlik davranışlarına yönelik 51 maddelik lider davranış değerlendirmesi oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda toksik lider davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Bu araştırmanın yanı sıra Heppell (2011) yaptığı çalışmada Tony Blair, George W. Bush, Silvio

Berlusconi, Thaksin Shinawatra ve Robert Mugabe'den oluşan beş siyasi liderin örnek olay incelemeleriyle Lipman-Blueman'in toksisite modelinin siyasi liderlik analizine uygulanabilirliğini veya temel olarak iş odaklı bir modelin politik dünyaya aktarılmasının zorluklarını ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Ayrıca, toksisite modelinin siyasi liderliğe uygulanmasına ilişkin alternatif görüş sunmuştur. Bu araştırmadan farklı olarak Aubrey (2012) yaptığı çalışmada zehirli liderler ve ürettikleri zarar verici örgütsel kültür arasındaki olası neden-sonuç ilişkisini incelemiştir. Çalışmasında toksik liderliği ve toksik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini değerler, normlar ve davranışlar olarak sınıflandırarak bu önemli örgütsel kaygının kavramsallaştırma ve teori aracılığıyla anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda toksik liderliğin, üyelerinin bağlılığını ve motivasyonunu azaltarak ve yasaları ihlal ederek örgütün kültürüne zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Toksik liderlerin yol açtığı olumsuz sonuçların örgütün kültürüne ve iklimine kalıcı zarar verdiği vurgulanmıştır. Gallus, Wals, Van-Driel, Gough ve Antolic (2013) ise askeri birimlerde toksik liderliğin medeni davranış üzerindeki etkisi ile medeni davranışın toksik liderlik ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda toksik liderlik davranışının medeni davranış ile negatif ilişkili olduğu ve medeni davranışın toksik liderlik ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Ayrıca askeri birim üyelerinin toksik davranış ile ilgili benzer algılara sahip olmasının toksik liderlik davranışının etkilerini azaltmadığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim örgütleri bağlamında Mahlangu (2014) tarafından yapılan araştırmada Güney Afrika'daki bazı ilçe okullarında hem okul müdürleri hem de okul yönetim organlarının toksik liderliğine atıfta bulunulmuştur. Araştırmada okul müdürleri ve okul yönetim organlarının yetkilerini kötüye kullandığı için Gauteng okullarında öğretim ve öğrenimin kötü olduğunu öne sürmüştür. Toksik liderliğin okullarda öğretim ve öğrenim üzerindeki olumsuz etkilerini paydaşlar arasındaki zayıf çalışma ilişkileri, işlevsiz okullar, zayıf öğretim ve öğrenim, paydaşların görev ihmali, okul müdürü ve okul yönetim organları tarafından gücün kötüye kullanılması, yetersiz kaynaklar, karşılıklı güven kaybı, korku, sınırsız özgürlük ve kabul edilemez davranışlar olarak listelemiştir. Çalışmasında

ayrıca toksik liderliğin ilçe okullarında öğretim ve öğrenmeye yönelik toksik etkilerini yönetmede sekiz temel yeterliliğin kullanılmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu yetkinlikler; güvenin yönetimi (güvenilir, meşru, dürüst), dikkat (diğerlerinin değer, fikir, hedef ve amaçlarına odaklanma), anlam (öğretmenleri, öğrencileri, ebeveynleri değerli hissettirme), öz-bilgi, çelişki (birbirleriyle çelişkili olan fikirleri bir araya getirme), etkililik (kapasite geliştirme odaklı), sorumluluk ve takip olarak sıralanmıştır. Green (2014) ise araştırmasında eğitim kurumlarında toksik liderliğin özellikleri, göstergeleri ve yaygınlığına odaklanmıştır. Yapılan çalışmada toksik liderleri egoistlik, ahlaki bozukluk, yetersizlik ve duygusal dengesizlik olarak tanımlayan dört kalıp bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda eğitim örgütlerinde toksik liderliğin belirtilerini öne süren bir dizi davranış tespit edilmiştir.

Chua ve Murray (2015) yaptıkları çalışmada cinsiyete dayalı bilgi işlem farklılıklarının, bir liderin erkek ve kadın takipçiler tarafından toksik olarak algılanma durumunun etkileri üzerinde odaklanmıştır. Bu amaçla 381 katılımcıya toksik bir lidere ilişkin bir dizi varsayım üretilmiştir. Araştırmanın sonucunda kadınların erkeklere göre toksik liderleri daha olumsuz olarak algıladığı, negatif mesajlara daha fazla odaklandıkları görülmüştür. Benzer şekilde erkeklerin kadınlarla karşılaştırıldığında toksik liderliğe göz yumma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların, aynı cinsiyetten bir liderin olumsuz mesaj ve davranışlarına daha fazla uyduğuna dair kanıtlar da bulunmuştur. Bu araştırmadan farklı olarak Zagross ve Jamileh (2016) toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmanın sonucunda toksik liderlik ve çalışanların iş stresi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik arttıkça hissettikleri iş stresi daha fazla olmaktadır. Ayrıca toksik liderliğin boyutlarının iş stresini yordadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Saqip ve Arif (2017) tarafından yapılan çalışmada ise toksik liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide çalışan sessizliğinin aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma Pakistan'ın bankacılık sektöründe hizmet veren toplam 445 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda toksik liderliğin çalışan sessizliği ve örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan

sessizliğinin toksik liderlik ve örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği soncuna ulaşılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın modeline, veri toplama araçlarına, evren ve örnekleme, veri toplama süreci ile verilerin analizinde kullanılacak olan istatistiklere yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin saptanmaya çalışıldığı bu araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2009). İlişkiisel tarama, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ve değişkenlerin birlikte değişim derecelerinin incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 185).

#### 2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri belirlemek üzere oluşturulan Kişisel Bilgi Formu'dur. (Ek-3) Araştırmacı tarafından geliştirilen bu form öğretmenlerin demografik değişkenleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı, okul türü) hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan soruları içermektedir. İkinci bölümde Çetin ve Basım'ın (2012) "Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği", (Ek-4) üçüncü bölümde ise Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. (Ek-5)

##### 2.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarına ilişkin görüşlerinin saptanması amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilmiş "Psikolojik Sermaye Ölçeği"nin

Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 21 maddelik formu kullanılmıştır. Luthans, Avolio, Avey ve Norman'ın (2007) geliştirdiği "Psikolojik Sermaye Ölçeği" (Psychological Capital Scale); iyimserlik, umut, öz-yeterlik ve dayanıklılık alt boyutları ile bu boyutları ölçen altışar madde içermekte ve toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 6'lı likert türünde "Hiç katılmıyorum" ifadesi (1), "Tamamen katılıyorum" ifadesi (6) olacak şekildedir. Bu ölçeğin Çetin ve Basım'ın (2012) yaptığı analiz çalışmalarında boyutların güvenilirlik katsayılarının .67 ile .85 arasında ve test-tekrar test ölçümlerinin ise .70 ile .77 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını içeren dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuçta uyarlanan ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasında iç tutarlılık hesaplamasında boyutların Cronbach Alfa değerleri ile madde toplam puan bağıntı katsayıları değerlendirilmiştir. Bu işlem sonucunda bazı maddelerin kabul edilebilir sınır olarak varsayılan .20'nin (Büyüköztürk, 2010) altında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla 1, 8 ve 11.'inci maddeler (ters kodlanan maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının .91 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak ölçeğin dört boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Maddelerin faktör yükleri ise .45 ile .73 arasındadır (Çetin ve Basım, 2012).

### **2.2.2. Toksik Liderlik Ölçeği**

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarının saptanması amacıyla Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Toksik liderlik davranışlarını ölçmek üzere Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" ölçeğinden faydalanılarak geliştirilen toksik liderlik ölçeği; Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından öğretmen algılarına yönelik okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Toksik liderlik ölçeği; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutları olmak üzere toplamda dört boyutludur. Değer bilmezlik boyutu 11, çıkarıcılık boyutu 9,

bencillik boyutu 5, olumsuz ruhsal durum boyutu 5 madde olmak üzere toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bütünüünün güvenilirliği .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ise değer bilmezlik boyutu .93, çıkarıcılık boyutu .95, bencillik boyutu .91, olumsuz ruhsal durum boyutu .87 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının ve ölçeğin bütünüünün güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

### **2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARINA İLİŞKİN YAPILAN ANALİZLER**

#### **2.3.1. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Güvenirlik Analizleri**

Ölçme araçlarının araştırma kapsamında güvenirlilik düzeyinin belirlenmesine ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında Çetin ve Basım'ın (2012) Psikolojik Sermaye Ölçeğine yönelik elde edilen Cronbach Alpha değeri .90 olarak hesaplanırken Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) Toksik Liderlik Ölçeğine yönelik elde edilen Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır.

#### **2.3.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Varsayımlar**

**2.3.2.1. Örneklem Büyüklüğü:** Bu çalışmada Çetin ve Basım'ın (2012) 21 maddeli Psikolojik Sermaye Ölçeği ile Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) 30 maddeli Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Alanyazın incelendiğinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ile ilgili farklı görüşler yer almaktadır. Buna göre Tabachnick ve Fidel (1996) örneklem sayısını 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi, 1000 ve üzeri kişiyi mükemmel olarak değerlendirmiştir. Bazı araştırmacılar ise örneklem büyüklüğünün belirlenmesini ölçekteki madde sayısına bağlı olarak açıklamaktadır. Buna göre Bryman ve Cramer (2001) örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan ölçekteki madde sayısının en az beş katı, hatta on katı olması gerektiğini ifade ederken Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2016) örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde araştırmacılar tarafından genel kabul gören yaklaşımı madde sayısının en az 5 katı olması

gerektiği Şeklinde açıklamıştır. Bu araştırmada ise örneklem büyüklüğü lekdeki madde sayısına bağlı olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla kullanılan ölçeklerdeki en fazla madde sayısının 30 olması dolayısıyla örneklem büyüklüğü en az (30x5) 150 ya da (30x10) 300 ve üzeri olması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında veri toplama aracı 495 gönüllü öğretmene uygulanarak yeterli örneklem büyüklüğüne ulaŐıldıđı görülmektedir.

**2.3.2.2. Kayıp Veri:** Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda ölçeklerin hatalı, eksik ve yanlış doldurulmasından dolayı 535 ölçekte 40 adet kayıp veri olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 40 ölçek araştırma dışında tutulmuştur. Dolayısıyla 495 gönüllü öğretmenin bütün maddeleri iŐaretlediđi sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-ğretim yılında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluŐtırmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaŐmanın g olmasından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiŐ ve bu bağlamda tesadüfi (basit seçkisiz) rnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı verilerek seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2016: 85). Tesadüfi rnekleme yönteminin seçilmesindeki amaç; evrendeki tüm birimlerin seçilmek için eşit ve bağımsız bir olasılığının olması (Büyüköztürk vd., 2016) ve evrendeki bütün bireylerin eşit seçilme Őansına sahip olması (Karasar, 2009) gerekçeleri oluŐtırmuŐtur. Bu araştırma kapsamında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarının listesinden kararlaŐtırılan sayıda ğretmen tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırmanın alıŐma örneklemine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.



Tablo 1

## Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bilgiler

<i>İlçe</i>	<i>Okul Sayısı</i>	<i>Uygulanan Ölçek Sayısı</i>	<i>Gelen Ölçek Sayısı</i>	<i>Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı</i>
<i>Akçaabat</i>	7	200	150	145
<i>Beşikdüzü</i>	4	100	50	50
<i>Çarşıbaşı</i>	3	75	45	40
<i>Düzköy</i>	3	75	45	40
<i>Ortahisar</i>	5	150	110	100
<i>Şalpazarı</i>	4	75	45	40
<i>Vakfikebir</i>	3	75	45	40
<i>Yomra</i>	2	75	45	40
<i>Toplam</i>	31	825	535	495

Tablo 1'e bakıldığında araştırma kapsamında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan 31 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan öğretmenlere toplamda 825 ölçek uygulanmıştır. Bu ölçeklerden 535'i geri dönmüştür. Ancak ölçeklerin hatalı, eksik ve yanlış doldurulmasından ötürü 40 ölçek araştırma dışında tutulmuştur. Bu işlemin sonucunda toplam 495 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

#### 2.4.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı, okul türü) ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

##### 2.4.1.1. Cinsiyet

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

## Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Kadın</i>	250	50.5
<i>Erkek</i>	245	49.5
<i>Toplam</i>	495	100

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 250'si (%50.5) kadın, 245'i (%49.5) erkektir.

#### 2.4.1.2. Yaş

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3

Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-30 yaş	89	18.0
31-40 yaş	188	38.0
41-50 yaş	166	33.5
51 yaş ve üzeri	52	10.5
Toplam	495	100

Tablo 3’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 89’u (%18.0) 20-30 yaş, 188’i (%38.0) 31-40 yaş, 166’sı (%33.0) 41-50 yaş ve 52’si (%10.5) 51 yaş ve üzerinde yer almaktadır.

#### 2.4.1.3. Medeni Durum

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4

Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekâr	97	19.6
Evli	398	80.4
Toplam	495	100

Tablo 4’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 97’si (%19.6) bekâr, 398’i ise (%80.4) evlidir.

#### 2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

## Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Lisans	389	78.6
Lisansüstü	106	21.4
Toplam	495	100

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 389'u (%78.6) lisans, 106'sı ise (%21.4) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

**2.4.1.5. Branş**

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

## Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	N	%
Genel Yetenek-Kültür Dersleri	342	69.1
Meslek Dersleri	96	19.4
Diğer	57	11.5
Toplam	495	100

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 342'si (%69.1) Genel Yetenek-Kültür grubunda (*Beden Eğitimi ve Spor, Coğrafya, Edebiyat, Fizik, Matematik, İngilizce, Türkçe vb. gibi branş dersleri*), 96'sı (%19.4) Meslek grubunda (*Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Elektrik-Elektronik, Hemşirelik, Mesleki Arapça vb. meslek alan ve dal dersleri*), 57'si (%11.5) ise diğer (*Rehberlik ve Psikolojik Danışman*) grubunda yer almaktadır.

**2.4.1.6. Hizmet Yılı**

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

Hizmet Yılı	N	%
1-10 yıl	172	34.7
11-20 yıl	166	33.5
21 ve üzeri yıl	157	31.7
Toplam	495	100

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre dağılımı 172'si (%34.7) 1-10 yıl, 166'sı (%33.5) 11-20 yıl, 157'si (%31.7) 21 ve üzeri yıl hizmet yılına sahiptir.

#### 2.4.1.7. Okul Türü

Araştırma çerçevesinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımı Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8

Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
Anadolu ve Fen Liseleri	158	31.9
Mesleki ve Teknik Liseler	196	39.6
Anadolu İmam Hatip Liseleri	110	22.2
Diğer	31	6.3
Toplam	495	100

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımına bakıldığında 158'i (%31.9) Anadolu ve Fen liselerinde; 196'sı (%39.6) Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde; 110'u (%22.2) Anadolu İmam Hatip liselerinde; 31'i ise (%6.3) diğer grubunda yer alan Güzel Sanatlar Lisesinde görev yapmaktadır.

## 2.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma kapsamında Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplama araçları ve ölçeklerin kullanılmasına ilişkin yazılı izinler alınarak Trabzon il merkezi ve ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır. Bu araştırmada Trabzon il merkezi ve ilçelerinden tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilmiş

ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği” (Çetin ve Basım, 2012) ve “Toksik Liderlik Ölçeği” (Çelebi vd, 2015) uygulanmıştır. Ölçekler, araştırmacı tarafından yüz yüze veri toplama yöntemi tercih edilerek belirlenen sayıdaki öğretmene gönüllülük esasına göre verilmiştir. Hatalı ve eksik doldurmalarından kaynaklı ölçekler değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu bağlamda toplamda 495 adet veri analiz için değerlendirilmiştir.

## **2.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak araştırmanın amaçlarına yönelik gerekli analizler yapılmıştır. Veriler SPSS’e yüklendikten sonra kayıp veriler kontrol edilmiştir. Bunun sonucunda 40 ölçekte kayıp verinin olduğu görülmüştür. Kayıp veriler değerlendirme dışında tutulmuştur. Öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek için betimsel istatistik yapılmıştır. Verilerin analizine geçmeden önce hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için normallik testi yapılmıştır. Normalliğin olup olmamasına göre parametrik ve parametrik olmayan yöntemlere karar verilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik algılarını belirlemek için frekans analizi ile ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik algılarının demografik değişkenler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için normalliğin ve homojenliğin sağlandığı koşullarda parametrik testlerden olan t-testi, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi yapılmıştır. Normalliğin ve homojenliğin olmadığı durumlarda farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde ise parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis H- Testi kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasındaki ilişkinin analizinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı için kabul edilen değer aralıkları 0.70-1.00 arası yüksek; 0.70-0.30 arası orta; 0.30-0.00 arası ise düşük düzeyde bir ilişki olarak açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2017: 32). Toksik liderliğin psikolojik sermayeyi yordama düzeyini belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bulgular başlığı altında öncelikle öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve okul türü gibi demografik değişkenler açısından farklılıkları incelenmiştir. Ardından öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasındaki korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARI

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayeye yönelik algıları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
<i>Psikolojik Sermaye</i>	495	4.71	0.59
<i>Öz-Yeterlik</i>	495	4.92	0.75
<i>İyimserlik</i>	495	4.41	0.64
<i>Umut</i>	495	4.80	0.69
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	495	4.70	0.67

Tablo 9’da öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının ortalamaları Öz-yeterlik boyutunda  $\bar{X}=4.92$ ; İyimserlik boyutunda  $\bar{X}=4.41$ ; Umut boyutunda  $\bar{X}=4.80$ ; Psikolojik Dayanıklılık boyutunda  $\bar{X}=4.70$  ve Psikolojik Sermayenin genel toplamında  $\bar{X}=4.71$  olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının en yüksek öz-yeterlik en düşük iyimserlik boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.1.1. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Boyutlarına Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin psikolojik sermayenin boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılma düzeyleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10

#### Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Boyutlarındaki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddeleri</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
1. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	495	4.33	1.30
2. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	495	5.08	.949
3. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	495	5.07	.976
4. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	495	4.91	1.08
5. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	495	5.24	1.08
6. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	495	4.39	1.10
7. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	495	4.80	1.02
8. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	495	4.87	1.03
9. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	495	4.98	.961
10. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	495	4.95	.985
11. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	495	4.58	1.11
12. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	495	4.95	.948
13. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	495	5.00	.915
14. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	495	4.66	.972
15. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	495	4.30	1.28
16. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	495	4.25	1.36
17. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	495	4.62	1.00
18. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	495	4.63	.995
19. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	495	4.90	.847
20. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	495	4.80	.934
21. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	495	4.97	.859

Tablo 10’a göre öğretmenlerin psikolojik sermayenin boyutlarına yönelik algılarında madde ortalamaları değerlendirildiğinde Öz-yeterlik boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.”  $\bar{X}=5.08$  ifadesi; en düşük madde “Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.”  $\bar{X}=4.63$  ifadesinin olduğu görülmüştür. İyimserlik boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.”  $\bar{X}=4.80$  ifadesi; en düşük madde “İşime “her şeyde bir

hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.”  $\bar{X} = 4.25$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Umut boyutunda en yüksek ortalanmanın yer aldığı madde; “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.”  $\bar{X} = 5.24$  ifadesi; en düşük madde “Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.”  $\bar{X} = 4.33$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılık boyutunda en yüksek ortalanmanın yer aldığı madde; “İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.”  $\bar{X} = 4.95$  ifadesi; en düşük madde “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.”  $\bar{X} = 4.39$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin psikolojik sermaye boyutlarına yönelik algılarında ortalaması en yüksek maddenin umut boyutundaki “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” ifadesi olurken en düşük madde iyimserlik boyutunda “İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.” ifadesinin olduğu görülmektedir.

### 3.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında cinsiyet değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
<i>Öz-yeterlik</i>	<i>Kadın</i>	250	4.92	0.66	.793	.373	.112	493	.911
	<i>Erkek</i>	245	4.91	0.84					
<i>İyimserlik</i>	<i>Kadın</i>	250	4.46	0.62	.697	.404	1.733	493	.084
	<i>Erkek</i>	245	4.36	0.66					
<i>Umut</i>	<i>Kadın</i>	250	4.86	0.62	.419	.518	1.957	493	.051
	<i>Erkek</i>	245	4.73	0.74					
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	<i>Kadın</i>	250	4.74	0.60	2.800	.095	1.390	493	.165
	<i>Erkek</i>	245	4.65	0.74					
<i>Toplam</i>	<i>Kadın</i>	250	4.74	0.52	1.194	.275	1.476	493	.140
	<i>Erkek</i>	245	4.67	0.65					



Tablo 11'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=1.476$ ;  $p>.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $t_{(493)}=.112$ ;  $p>.05$ ], İyimserlik [ $t_{(493)}=1.733$ ;  $p>.05$ ], Umut [ $t_{(493)}=1.957$ ;  $p>.05$ ], Psikolojik Dayanıklılık [ $t_{(493)}=1.390$ ;  $p>.05$ ] boyutları *cinsiyet* değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye ve boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmektedir.

### **3.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında yaş değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
					<i>Levene</i>	<i>p</i>						
<i>Öz-yeterlik</i>	<i>20-30</i>	89	4.87	0.72	1.144	.331	<i>Gruplar Arası</i>	.486	3	.162	.281	.839
	<i>31-40</i>	188	4.94	0.68			<i>Grup İçi</i>	283.495	491	.577		
	<i>41-50</i>	166	4.90	0.80			<i>Toplam</i>	283.981	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	4.97	0.91								
<i>İyimserlik</i>	<i>20-30</i>	89	4.43	0.65	.346	.792	<i>Gruplar Arası</i>	.694	3	.231	.550	.648
	<i>31-40</i>	188	4.45	0.63			<i>Grup İçi</i>	206.355	491	.420		
	<i>41-50</i>	166	4.36	0.66			<i>Toplam</i>	207.048	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	4.42	0.64								
<i>Umut</i>	<i>20-30</i>	89	4.81	0.70	.581	.628	<i>Gruplar Arası</i>	1.123	3	.374	.784	.503
	<i>31-40</i>	188	4.81	0.64			<i>Grup İçi</i>	234.599	491	.478		
	<i>41-50</i>	166	4.82	0.69			<i>Toplam</i>	235.722	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	4.66	0.82								
<i>Toplam</i>	<i>20-30</i>	89	4.69	0.55	1.128	.337	<i>Gruplar Arası</i>	.127	3	.042	.120	.949
	<i>31-40</i>	188	4.72	0.53			<i>Grup İçi</i>	173.456	491	.353		
	<i>41-50</i>	166	4.70	0.63			<i>Toplam</i>	173.583	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	4.68	0.69								
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>												
<i>Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>			$X^2$		<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>	
				<i>Levene</i>	<i>p</i>							
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	<i>20-30</i>	89	231.75	2.640	.049		2.32	3		.508	-	
	<i>31-40</i>	188	245.09									
	<i>41-50</i>	166	259.47									
	<i>51-üzeri</i>	52	249.72									

Tablo 12'ye göre psikolojik sermaye genel toplamı ile öz-yeterlik, iyimserlik, umut boyutlarında varyansların homojen olduğu; psikolojik dayanıklılık boyutunda ise homojen olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ölçeğın toplamı [ $F_{(491)}=.120$ ;  $p>.05$ ], Öz-yeterlik [ $F_{(491)}=.281$ ;  $p>.05$ ], İyimserlik [ $F_{(491)}=.550$ ;  $p>.05$ ], Umut [ $F_{(491)}=.784$ ;  $p>.05$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $X^2_{(3)}=.508$ ;  $p>.05$ ] boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yaş değişkeni açısından benzer olduğu söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğın toplamı [ $\bar{X}=4.72$ ] ve İyimserlik [ $\bar{X}=4.45$ ] boyutunda 31-41 yaş arası; Öz-yeterlik [ $\bar{X}=4.97$ ] boyutunda 51 ve üzeri yaş grubu; İyimserlik [ $\bar{X}=4.82$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $Sıra Ort.=259.47$ ] boyutunda ise 41-50 yaş grubu arasında yer alan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.1.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında medeni durum değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Psikolojik Sermaye	Medeni Durum	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	P	t	SD	P
Öz-yeterlik	Evli	398	4.91	0.78	.353	.553	-.564	493	.573
	Bekar	97	4.96	0.66					
İyimserlik	Evli	398	4.41	0.65	.001	.974	.116	493	.908
	Bekar	97	4.41	0.63					
Umut	Evli	398	4.80	0.70	.048	.826	-.028	493	.978
	Bekar	97	4.80	0.62					
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	398	4.70	0.70	.671	.413	.027	493	.979
	Bekar	97	4.70	0.58					
Toplam	Evli	398	4.70	0.61	1.098	.295	-.149	493	.882
	Bekar	97	4.71	0.49					

Tablo 13'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=-.149$ ;  $p>.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $t_{(493)}=-.564$ ;  $p>.05$ ], İyimserlik [ $t_{(493)}=.116$ ;  $p>.05$ ], Umut [ $t_{(493)}=-.028$ ;  $p>.05$ ], Psikolojik Dayanıklılık [ $t_{(493)}=.027$ ;  $p>.05$ ] boyutları *medeni durum* değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre evli ve bekâr öğretmenlerin psikolojik sermaye ve boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

### 3.1.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında eğitim düzeyi değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

		<i>n</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> <i>Değerleri</i>			<i>Levene</i> <i>Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
<i>Öz-yeterlik</i>	<i>Lisans</i>	389	4.87	0.76	.196	.658	-2.418	493	.016
	<i>Lisansüstü</i>	106	5.07	0.69					
<i>İyimserlik</i>	<i>Lisans</i>	389	4.41	0.63	.545	.461	-.464	493	.643
	<i>Lisansüstü</i>	106	4.44	0.68					
<i>Umut</i>	<i>Lisans</i>	389	4.75	0.71	3.321	.069	-2.546	493	.011
	<i>Lisansüstü</i>	106	4.95	0.58					
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	<i>Lisans</i>	389	4.67	0.68	1.469	.226	-2.025	493	.043
	<i>Lisansüstü</i>	106	4.82	0.63					
<i>Toplam</i>	<i>Lisans</i>	389	4.67	0.60	1.581	.209	-2.221	493	.027
	<i>Lisansüstü</i>	106	4.82	0.52					

Tablo 14'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının *eğitim düzeyi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=-2.221$ ;  $p<.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $t_{(493)}=-2.418$ ;  $p<.05$ ], Umut [ $t_{(493)}=-2.546$ ;  $p<.05$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $t_{(493)}=-2.025$ ;  $p<.05$ ] boyutlarında eğitim düzeyi

değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu, İyimserlik [ $t_{(493)}=-.464; p>.05$ ] boyutunda ise anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=4.82$ ], Öz-yeterlik [ $\bar{X}=5.07$ ], Umut [ $\bar{X}=4.95$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $\bar{X}=4.82$ ] boyutları açısından lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin algılarının lisans düzeyine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İyimserlik [ $\bar{X}=4.44$ ] boyutu açısından ise öğretmenlerin algıları eğitim düzeyi değişkeni açısından benzerlik göstermektedir.

### **3.1.6. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında branş değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sermaye	Branş	N	$\bar{X}$	SS	Tek Yönlü Varyans Analizi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Homojenlik Testi							
					Levene	P						
Öz-yeterlik	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	4.93	0.72	.946	.389	Gruplar Arası	.182	2	.091	.158	.854
	Meslek D.	96	4.89	0.76			Grup İçi	283.799	492	.577		
Diğer D.	57	4.88	0.94	Toplam			283.981	494				
İyimserlik	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	4.41	0.62	.385	.681	Gruplar Arası	.001	2	.000	.001	.999
	Meslek D.	96	4.41	0.68			Grup İçi	207.047	492	.421		
Diğer D.	57	4.42	0.73	Toplam			207.048	494				
Umut	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	4.79	0.66	.126	.881	Gruplar Arası	.021	2	.010	.022	.978
	Meslek D.	96	4.79	0.68			Grup İçi	235.701	492	.479		
Diğer D.	57	4.81	0.85	Toplam			235.722	494				
Psikolojik Dayanıklılık	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	4.68	0.66	.520	.595	Gruplar Arası	.284	2	.142	.307	.736
	Meslek D.	96	4.75	0.69			Grup İçi	227.712	492	.463		
Diğer D.	57	4.70	0.76	Toplam			227.996	494				
Toplam	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	4.70	0.56	.894	.410	Gruplar Arası	.003	2	.002	.005	.996
	Meslek D.	96	4.71	0.60			Grup İçi	173.579	492	.353		
Diğer D.	57	4.70	0.75	Toplam			173.583	494				

Tablo 15'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $F_{(492)}=.005$ ;  $p>.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $F_{(492)}=.158$ ;  $p>.05$ ], İyimserlik [ $F_{(492)}=.001$ ;  $p>.05$ ], Umut [ $F_{(492)}=.022$ ;  $p>.05$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $F_{(492)}=.307$ ;  $p>.05$ ] boyutlarında *branş* değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının *branş* değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=4.71$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $\bar{X}=4.75$ ] boyutunda meslek dersleri öğretmenlerinin; Umut [ $\bar{X}=4.81$ ] ve İyimserlik [ $\bar{X}=4.42$ ] boyutlarında diğer grubunda yer alan rehber öğretmenlerinin; Öz-yeterlik boyutunda ise [ $\bar{X}=4.93$ ] genel yetenek ve kültür dersleri *branş*ından olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

### **3.1.7. Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında hizmet yılı değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sermaye	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	SS	Tek Yönlü Varyans Analizi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Homojenlik Testi Levene	P						
Öz-yeterlik	1-10 Yıl	172	4.89	0.71			Gruplar Arası	.500	2	.250	.433	.648
	11-20 Yıl	166	4.90	0.76	.558	.573	Grup İçi	283.482	492	.576		
	21-üzeri	157	4.96	0.79			Toplam	283.981	494			
İyimserlik	1-10 Yıl	172	4.41	0.65			Gruplar Arası	.444	2	.222	.528	.590
	11-20 Yıl	166	4.45	0.64	.105	.900	Grup İçi	206.605	492	.420		
	21-üzeri	157	4.38	0.63			Toplam	207.048	494			
Umut	1-10 Yıl	172	4.79	0.68			Gruplar Arası	.008	2	.004	.008	.992
	11-20 Yıl	166	4.80	0.66	.344	.709	Grup İçi	235.714	492	.479		
	21-üzeri	157	4.79	0.72			Toplam	235.722	494			
Psikolojik Dayanıklılık	1-10 Yıl	172	4.71	0.59			Gruplar Arası	1.090	2	.545	1.181	.308
	11-20 Yıl	166	4.64	0.70	2.441	.088	Grup İçi	226.907	492	.461		
	21-üzeri	157	4.75	0.72			Toplam	227.996	494			
Toplam	1-10 Yıl	172	4.70	0.55			Gruplar Arası	.058	2	.029	.083	.920
	11-20 Yıl	166	4.70	0.60	1.138	.321	Grup İçi	173.524	492	.353		
	21-üzeri	157	4.72	0.61			Toplam	173.583	494			



Tablo 16'ya göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının *hizmet yılı* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $F_{(492)}=.083; p>.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $F_{(492)}=.433; p>.05$ ], İyimserlik [ $F_{(492)}=.528; p>.05$ ], Umut [ $F_{(492)}=.008; p>.05$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $F_{(492)}=1.81; p>.05$ ] boyutlarında hizmet yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının hizmet yılı değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=4.72$ ], Psikolojik Dayanıklılık [ $\bar{X}=4.75$ ] ve Öz-yeterlik [ $\bar{X}=4.96$ ] boyutunda 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerin, İyimserlik [ $\bar{X}=4.45$ ] ve Umut [ $\bar{X}=4.80$ ] boyutlarında ise 11-20 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

### **3.1.8. Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarında okul türü değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
					<i>Levene</i>	<i>P</i>						
<i>Öz-yeterlik</i>	<i>Anadolu-Fen L.</i>	158	4.93	0.73	1.384	.247	<i>Gruplar Arası</i>	1.236	3	.412	.715	.543
	<i>Meslek L.</i>	196	4.88	0.85			<i>Grup İçi</i>	282.746	491	.576		
	<i>İmam Hatip L.</i>	110	4.91	0.65			<i>Toplam</i>	283.981	494			
	<i>Diğer L.</i>	31	5.09	0.57								
<i>Umut</i>	<i>Anadolu-Fen L.</i>	158	4.81	0.65	.528	.663	<i>Gruplar Arası</i>	.643	3	.214	.447	.719
	<i>Meslek L.</i>	196	4.76	0.77			<i>Grup İçi</i>	235.079	491	.479		
	<i>İmam Hatip L.</i>	110	4.82	0.59			<i>Toplam</i>	235.722	494			
	<i>Diğer L.</i>	31	4.88	0.63								
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	<i>Anadolu-Fen L.</i>	158	4.68	0.65	.409	.747	<i>Gruplar Arası</i>	1.374	3	.458	.992	.396
	<i>Meslek L.</i>	196	4.66	0.74			<i>Grup İçi</i>	226.623	491	.462		
	<i>İmam Hatip L.</i>	110	4.75	0.60			<i>Toplam</i>	227.996	494			
	<i>Diğer L.</i>	31	4.84	0.58								
<i>Toplam</i>	<i>Anadolu-Fen L.</i>	158	4.73	0.54	1.573	.195	<i>Gruplar Arası</i>	1.197	3	.399	1.137	.334
	<i>Meslek L.</i>	196	4.65	0.68			<i>Grup İçi</i>	172.385	491	.351		
	<i>İmam Hatip L.</i>	110	4.75	0.51			<i>Toplam</i>	173.583	494			
	<i>Diğer L.</i>	31	4.77	0.45								
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>												
<i>Boyut</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		$X^2$	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>			
				<i>Levene</i>	<i>P</i>							
<i>İyimserlik</i>	<i>Anadolu-Fen L.(1)</i>	158	266.64	4.532	.004	12.171*	3	.007	1>2 3>2			
	<i>Meslek L.(2)</i>	196	226.57									
	<i>İmam Hatip L.(3)</i>	110	270.41									
	<i>Diğer L.(4)</i>	31	208.95									

Tablo 17'ye göre psikolojik sermaye genel toplamı ile öz-yeterlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında varyansların homojen olduğu; iyimserlik boyutunda ise homojen olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının okul türü değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kuskall Wallis H testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $F_{(491)}=1.137$ ;  $p>.05$ ] ile Öz-yeterlik [ $F_{(491)}=.715$ ;  $p>.05$ ], Umud [ $F_{(491)}=.447$ ;  $p>.05$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $F_{(491)}=.992$ ;  $p>.05$ ] boyutlarında okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı, İyimserlik boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İyimserlik [ $X^2_{(3)}=12.171$ ;  $<p.05$ ] boyutundaki anlamlı farklılık incelendiğinde anadolu ve fen liseleri [*Sıra Ort.*=266.64] ile anadolu imam hatip liselerinde [*Sıra Ort.*=270.41] görev yapan öğretmenlerin algılarının mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonucun yanı sıra ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=4.77$ ] ile Öz-yeterlik [ $\bar{X}=5.09$ ], Umud [ $\bar{X}=4.88$ ] ve Psikolojik Dayanıklılık [ $\bar{X}=4.84$ ] boyutlarında diğer grubunda yer alan güzel sanatlar lisesinde çalışan öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.2. ÖĞRETMENLERİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma

Değerleri

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
<i>Toksik Liderlik</i>	495	2.12	0.85
<i>Değer Bilmezlik</i>	495	1.94	0.84
<i>Çıkarıcılık</i>	495	2.00	0.92
<i>Bencilik</i>	495	2.27	1.02
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	495	2.26	0.98

Tablo 18'de öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ortalamaları Değer Bilmezlik boyutunda  $\bar{X}=1.94$ ; Çıkarıcılık boyutunda  $\bar{X}=2.00$ ; Bencilik

boyutunda  $\bar{X}=2.27$ ; Olumsuz Ruhsal Durum boyutunda  $\bar{X}=2.26$  ve toksik liderliğin genel toplamında  $\bar{X}=2.12$  olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en yüksek bencillik en düşük değer bilmezlik boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.2.1. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Boyutlarına Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin toksik liderliğin boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılma düzeyleri tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

#### Öğretmenlerin Toksik Liderlik Ölçeğinin Boyutlarındaki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Toksik Liderlik Ölçeği Maddeleri</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
1. Çalışanlarına pek değer vermez.	495	2.02	1.04
2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	495	2.05	1.06
3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	495	2.01	1.02
4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	495	2.06	1.12
5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	495	1.98	1.04
6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	495	1.79	1.01
7. Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	495	1.93	1.00
8. İletişimi emirler şeklindedir.	495	1.98	1.06
9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	495	1.97	1.04
10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	495	1.77	.963
11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	495	1.88	.994
12. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	495	2.05	1.10
13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	495	1.96	1.05
14. Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	495	2.04	1.04
15. Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	495	1.99	1.07
16. Kişisel çıkarlarını önde tutar.	495	1.96	1.04
17. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	495	1.99	1.06
18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	495	1.88	.973
19. Terfi/makam en önemsedığı şeydir.	495	2.04	1.13
20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	495	2.08	1.09
21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	495	2.08	1.08
22. Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	495	2.43	1.21
23. Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	495	2.31	1.16
24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	495	2.33	1.14
25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	495	2.23	1.12
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	495	2.45	1.14
27. Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	495	2.22	1.07
28. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	495	2.18	1.10
29. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	495	2.39	1.15
30. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	495	2.11	1.17

Tablo 19'a göre öğretmenlerin toksik liderlik boyutlarına yönelik algılarında madde ortalamaları değerlendirildiğinde Değer Bilmezlik boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.”  $\bar{X}=2.06$  ifadesi; en düşük madde “Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.”  $\bar{X}=1.77$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Çıkarıcılık boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.”  $\bar{X}=2.08$  ifadesi; en düşük madde “Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.”  $\bar{X}=1.88$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Bencilik boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.”  $\bar{X}=2.43$  ifadesi; en düşük madde “Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.”  $\bar{X}=2.08$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Olumsuz Ruhsal Durum boyutunda en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; “Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.”  $\bar{X}=2.45$  ifadesi; en düşük madde “Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.”  $\bar{X}=2.11$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin toksik liderlik boyutlarına yönelik algılarında ortalaması en yüksek maddenin olumsuz ruhsal durum boyutundaki “Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.” ifadesi olurken en düşük maddenin değer bilmezlik boyutunda “Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.” ifadesinin olduğu görülmüştür.

### **3.2.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları**

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında cinsiyet değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>Kadın</i>	250	1.91	0.79	2.528	.112	-.965	493	.335
	<i>Erkek</i>	245	1.98	0.89					
<i>Çıkarıcılık</i>	<i>Kadın</i>	250	1.95	0.90	1.240	.266	-1.018	493	.309
		<i>Erkek</i>	245	2.04					
<i>Bencillik</i>	<i>Kadın</i>	250	2.19	0.99	.763	.383	-1.879	493	.061
		<i>Erkek</i>	245	2.36					
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>Kadın</i>	250	2.27	1.00	.057	.812	.203	493	.839
		<i>Erkek</i>	245	2.26					
<i>Toplam</i>	<i>Kadın</i>	250	2.08	0.83	1.534	.216	-1.017	493	.310
		<i>Erkek</i>	245	2.16					

Tablo 20'ye göre öğretmenlerin toksik liderlik algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=-1.017$ ;  $p>.05$ ] ile Değer Bilmezlik [ $t_{(493)}=-.965$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $t_{(493)}=-1.018$ ;  $p>.05$ ], Bencillik [ $t_{(493)}=-1.879$ ;  $p>.05$ ], Olumsuz Ruhsal Durum [ $t_{(493)}=.203$ ;  $p>.05$ ] boyutları *cinsiyet* değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin toksik liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

### 3.2.3. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında yaş değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21

Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
					<i>Levene</i>	<i>p</i>						
<i>Çıkarıcılık</i>	<i>20-30</i>	89	1.99	0.97	2.192	.088	<i>Gruplar Arası</i>	5.274	3	1.758	2.081	.102
	<i>31-40</i>	188	2.04	0.91			<i>Grup İçi</i>	414.825	491	.845		
	<i>41-50</i>	166	1.88	0.83			<i>Toplam</i>	420.099	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	2.22	1.08								
<i>Bencilik</i>	<i>20-30</i>	89	2.27	1.10	1.190	.313	<i>Gruplar Arası</i>	3.069	3	1.023	.980	.402
	<i>31-40</i>	188	2.28	1.01			<i>Grup İçi</i>	512.503	491	1.044		
	<i>41-50</i>	166	2.20	0.96			<i>Toplam</i>	515.575	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	2.48	1.07								
<i>Toplam</i>	<i>20-30</i>	89	2.12	0.92	2.061	.105	<i>Gruplar Arası</i>	2.838	3	.946	1.302	.273
	<i>31-40</i>	188	2.14	0.82			<i>Grup İçi</i>	356.750	491	.727		
	<i>41-50</i>	166	2.04	0.78			<i>Toplam</i>	359.587	494			
	<i>51-üzeri</i>	52	2.30	1.00								
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>												
<i>Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		$\chi^2$	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>			
				<i>Levene</i>	<i>p</i>							
<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>20-30</i>	89	231.30	3.238	.022	6.095	3	.107	-			
	<i>31-40</i>	188	259.06									
	<i>41-50</i>	166	234.94									
	<i>51-üzeri</i>	52	278.31									
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>20-30</i>	89	254.80	2.806	.039	.383	3	.944	-			
	<i>31-40</i>	188	247.36									
	<i>41-50</i>	166	243.89									
	<i>51-üzeri</i>	52	251.79									

Tablo 21'e göre toksik liderlik genel toplamı ile çıkarıcılık, bencillik boyutlarında varyansların homojen olduğu; değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında ise homojen olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin toksik liderlik algıları ölçeğin toplamı [ $F_{(491)}=1.302$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $F_{(491)}=2.081$ ;  $p>.05$ ], Bencillik [ $F_{(491)}=.980$ ;  $p>.05$ ], Değer Bilmezlik [ $X^2_{(3)}=6.095$ ;  $p>.05$ ] ve Olumsuz Ruhsal Durum [ $X^2_{(3)}=.383$ ;  $p>.05$ ] boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının yaş değişkeni açısından benzer olduğu söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=2.30$ ], Çıkarıcılık [ $\bar{X}=2.22$ ], Bencillik [ $\bar{X}=2.48$ ] ve Değer Bilmezlik [ $Sıra Ort.=278.31$ ] boyutunda 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin; Olumsuz Ruhsal Durum [ $Sıra Ort.=254.80$ ] boyutunda ise 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin toksik liderlik algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

### 3.2.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında medeni durum değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22

Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik	Medeni Durum	$n, \bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		$n$	$\bar{X}$	$SS$	$F$	$P$	$t$	$SD$	$P$
Değer Bilmezlik	Evli	398	1.94	0.83	.020	.888	.106	493	.915
	Bekar	97	1.93	0.88					
Çıkarıcılık	Evli	398	1.99	0.89	.588	.443	-.204	493	.838
	Bekar	97	2.01	1.01					
Bencillik	Evli	398	2.28	0.99	3.141	.077	.275	493	.783
	Bekar	97	2.25	1.12					
Olumsuz Ruhsal Durum	Evli	398	2.25	0.95	3.618	.058	-.626	493	.532
	Bekar	97	2.32	1.09					
Toplam	Evli	398	2.12	0.83	1.917	.167	-.127	493	.899
	Bekar	97	2.13	0.94					



Tablo 22'ye göre öğretmenlerin toksik liderlik algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=-.127$ ;  $p>.05$ ] ile Değer Bilmezlik [ $t_{(493)}=.106$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $t_{(493)}=-.204$ ;  $p>.05$ ], Bencillik [ $t_{(493)}=.275$ ;  $p>.05$ ], Olumsuz Ruhsal Durum [ $t_{(493)}=-.626$ ;  $p>.05$ ] boyutları medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre evli ve bekâr öğretmenlerin toksik liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

### 3.2.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında eğitim düzeyi değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

		<i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>			<i>t- Testi</i>	
<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>Lisans</i>	389	1.93	0.83	.161	.689	-.746	493	.456
	<i>Lisansüstü</i>	106	2.00	0.88					
<i>Çıkarıcılık</i>	<i>Lisans</i>	389	1.98	0.90	1.889	.170	-.726	493	.468
		<i>Lisansüstü</i>	106	2.05					
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>Lisans</i>	389	2.23	0.97	.389	.533	-1.471	493	.142
		<i>Lisansüstü</i>	106	2.39					
<i>Toplam</i>	<i>Lisans</i>	389	2.09	0.83	.828	.363	-1.302	493	.193
		<i>Lisansüstü</i>	106	2.21					
<i>Mann Whitney U Testi</i>									
<i>Boyut</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>		
<i>Bencillik</i>	<i>Lisans</i>	389	243.78	94832.00	18977.000	-1.264	.206		
		<i>Lisansüstü</i>	106	263.47				27928.00	
						<i>Levene Testi</i>	F=6.007	p=.098	

Tablo 23'e göre toksik liderlik ölçeğinin toplamında, Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık ve Olumsuz Ruhsal Durum boyutlarında varyansların homojen olduğu; Bencillik boyutunda ise homojen olmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin toksik liderlik algı ortalamalarının *eğitim düzeyi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $t_{(493)}=-1.302$ ;  $p>.05$ ] ile Değer Bilmezlik [ $t_{(493)}=-.746$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $t_{(493)}=-.726$ ;  $p>.05$ ], Olumsuz Ruhsal Durum [ $t_{(493)}=-1.471$ ;  $p>.05$ ] ve Bencillik [ $Z=-1.264$ ;  $p>.05$ ] boyutları *eğitim düzeyi* değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin toksik liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

### **3.2.6. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları**

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında branş değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24

## Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Toksik Liderlik	Branş	N	$\bar{X}$	SS	Tek Yönlü Varyans Analizi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Homojenlik Testi Levene	P						
Değer Bilmezlik	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	1.95	0.82	.754	.471	Gruplar Arası	.039	2	.019	.027	.973
	Meslek D.	96	1.93	0.94			Grup İçi	354.528	492	.721		
Diğer D.	57	1.93	0.80	Toplam			354.567	494				
Çıkarıcılık	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	2.00	0.90	.365	.694	Gruplar Arası	.073	2	.036	.043	.958
	Meslek D.	96	1.98	0.99			Grup İçi	420.026	492	.854		
Diğer D.	57	1.97	0.92	Toplam			420.099	494				
Bencillik	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	2.29	1.02	1.109	.331	Gruplar Arası	.914	2	.457	.437	.646
	Meslek D.	96	2.18	0.98			Grup İçi	514.658	492	1.046		
Diğer D.	57	2.29	1.06	Toplam			515.572	494				
Olumsuz Ruhsal Durum	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	2.29	0.97	1.578	.207	Gruplar Arası	2.570	2	1.285	1.322	.268
	Meslek D.	96	2.12	0.97			Grup İçi	478.319	492	.972		
Diğer D.	57	2.36	1.06	Toplam			480.889	494				
Toplam	Genel											
	Kültür-Yetenek D.	342	2.13	0.83	.316	.729	Gruplar Arası	.482	2	.241	.330	.719
	Meslek D.	96	2.05	0.89			Grup İçi	359.106	492	.730		
Diğer D.	57	2.14	0.87	Toplam			359.587	494				

Tablo 24'e göre öğretmenlerin toksik liderlik algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ölçeğin genel toplamı [ $F_{(492)}=.330$ ;  $p>.05$ ] ile Değer Bilmezlik [ $F_{(492)}=.027$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $F_{(492)}=.043$ ;  $p>.05$ ], Bencillik [ $F_{(492)}=.437$ ;  $p>.05$ ] ve Olumsuz Ruhsal Durum [ $F_{(492)}=1.322$ ;  $p>.05$ ] boyutlarında branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğin toplamı [ $\bar{X}=2.14$ ] ve Olumsuz Ruhsal Durum [ $\bar{X}=2.36$ ] boyutlarında diğer grubunda yer alan öğretmenlerin; Değer Bilmezlik [ $\bar{X}=1.95$ ] ve Çıkarıcılık [ $\bar{X}=2.00$ ] boyutlarında genel yetenek ve kültür dersleri branşından olan öğretmenlerin, Bencillik [ $\bar{X}=2.29$ ] boyutunda ise hem genel yetenek ve kültür derleri hem de diğer grubunda yer alan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

### **3.2.7. Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları**

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında hizmet yılı değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Hizmet Yılı</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
					<i>Levene</i>	<i>P</i>						
<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>1-10 Yıl</i>	172	1.87	0.82			<i>Gruplar Arası</i>	1.521	2	.760	1.060	.347
	<i>11-20 Yıl</i>	166	1.97	0.79	1.227	.294	<i>Grup İçi</i>	353.046	492	.718		
	<i>21-üzeri</i>	157	2.00	0.92			<i>Toplam</i>	354.567	494			
<i>Çıkarıcılık</i>	<i>1-10 Yıl</i>	172	2.00	0.98			<i>Gruplar Arası</i>	.038	2	.019	.022	.978
	<i>11-20 Yıl</i>	166	1.98	0.86	1.230	.293	<i>Grup İçi</i>	420.061	492	.854		
	<i>21-üzeri</i>	157	2.00	0.91			<i>Toplam</i>	420.099	494			
<i>Toplam</i>	<i>1-10 Yıl</i>	172	2.10	0.90			<i>Gruplar Arası</i>	.486	2	.243	.333	.717
	<i>11-20 Yıl</i>	166	2.09	0.78	1.952	.143	<i>Grup İçi</i>	359.101	492	.730		
	<i>21-üzeri</i>	157	2.16	0.86			<i>Toplam</i>	359.587	494			
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>												
<i>Boyut</i>	<i>Hizmet Yılı</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		$\chi^2$	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>			
				<i>Levene</i>	<i>P</i>							
<i>Bencilik</i>	<i>1-10 Yıl</i>	172	242.27									
	<i>11-20 Yıl</i>	166	241.71	3.243	.040	1.903	2	.386	-			
	<i>21-üzeri</i>	157	260.92									
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>1-10 Yıl</i>	172	245.53									
	<i>11-20 Yıl</i>	166	241.95	4.552	.011	.996	2	.608	-			
	<i>21-üzeri</i>	157	257.11									

Tablo 25'e göre toksik liderlik genel toplamı ile değer bilmezlik ve çıkarıcılık boyutlarında varyansların homojen olduğu; bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında ise homojen olmadığı görülmektedir. *Hizmet yılı* değişkeni açısından öğretmenlerin toksik liderlik algıları ölçeğinin toplamı [ $F_{(492)}=.333$ ;  $p>.05$ ], Değer Bilmezlik [ $F_{(492)}=1.060$ ;  $p>.05$ ], Çıkarıcılık [ $F_{(492)}=.022$ ;  $p>.05$ ], Bencillik [ $X^2_{(2)}=1.903$ ;  $p>.05$ ] ve Olumsuz Ruhsal Durum [ $X^2_{(2)}=.996$ ;  $p>.05$ ] boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının hizmet yılı açısından benzer olduğu söylenebilir. Bu sonucun yanı sıra ölçeğinin toplamı [ $\bar{X}=2.16$ ] ile Değer Bilmezlik [ $\bar{X}=2.00$ ], Bencillik [*Sıra Ort.*=260.92] ve Olumsuz Ruhsal Durum [*Sıra Ort.*=257.11] boyutlarında 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerin; Çıkarıcılık [ $\bar{X}=2.00$ ] boyutunda ise 1-10 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

### **3.2.8. Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları**

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarında okul türü değişkeni açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
					<i>Levene</i>	<i>p</i>						
<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>Anadolu-Fen L.</i>	158	2.04	0.89	1.330	.264	<i>Gruplar Arası</i>	4.749	3	1.583	2.222	.085
	<i>Meslek L.</i>	196	1.93	0.88			<i>Grup İçi</i>	349.818	491	.712		
	<i>İmam-Hatip L.</i>	110	1.79	0.68			<i>Toplam</i>	354.567	494			
	<i>Diğer L.</i>	31	2.07	0.81								
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>												
<i>Boyut</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>X<sup>2</sup></i>	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>			
				<i>Levene</i>	<i>p</i>							
<i>Çıkarıcılık</i>	<i>Anadolu-Fen L.(1)</i>	158	257.02	3.352	.019	8.914*	3	.030	1>3 2>3			
	<i>Meslek L.(2)</i>	196	259.44									
	<i>İmam Hatip L.(3)</i>	110	212.40									
	<i>Diğer L.(4)</i>	31	255.97									
<i>Bencilik</i>	<i>Anadolu-Fen L.(1)</i>	158	272.01	3.149	.025	10.552*	3	.014	1>3 2>3			
	<i>Meslek L.(2)</i>	196	247.17									
	<i>İmam Hatip L.(3)</i>	110	214.72									
	<i>Diğer L.(4)</i>	31	248.95									
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>Anadolu-Fen L.(1)</i>	158	264.97	4.275	.005	6.241	3	.100	-			
	<i>Meslek L.(2)</i>	196	251.15									
	<i>İmam Hatip L.(3)</i>	110	222.67									
	<i>Diğer L.(4)</i>	31	231.48									
<i>Toplam</i>	<i>Anadolu-Fen L.(1)</i>	158	266.88	3.855	.010	8.511*	3	.037	1>3 2>3			
	<i>Meslek L.(2)</i>	196	250.61									
	<i>İmam Hatip L.(3)</i>	110	215.50									
	<i>Diğer L.(4)</i>	31	250.58									

\*p&lt;.05

Tablo 26'ya göre değer bilmezlik boyutunda varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Buna göre okul türü değişkeni açısından ölçeğin toplamı [ $X^2_{(3)}=8.511$ ;  $p<.05$ ], Çıkarıcılık [ $X^2_{(3)}=8.914$ ;  $p<.05$ ] Bencillik [ $X^2_{(3)}=10.552$ ;  $p<.01$ ] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Değer Bilmezlik [ $F_{(491)}=2.222$ ;  $p>.05$ ] Olumsuz Ruhsal Durum [ $X^2_{(3)}=9.671$ ;  $p>.05$ ] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.* = 266.88], Çıkarıcılık [*Sıra Ort.* = 257.02] ve Bencillik [*Sıra Ort.* = 272.01] boyutlarında anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin; ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.* = 250.61], Çıkarıcılık [*Sıra Ort.* = 259.44] ve Bencillik [*Sıra Ort.* = 247.17] boyutlarında mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarının anadolu imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en düşük anadolu imam hatip liselerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre anadolu ve fen liseleri ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin anadolu imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre toksik liderlik algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.3. PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TOKSİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Korelasyon Analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 27'de sunulmuştur.



Tablo 27

Psikolojik Sermaye ile Toksik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	<i>Umut</i>	<i>Öz-yeterlik</i>	<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Değer Bilmezlik</i>	<i>Çıkarıcılık</i>	<i>Bencilik</i>	<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	<i>Toksik Liderlik</i>
<i>İyimserlik</i>	1									
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	.473**	1								
<i>Umut</i>	.523**	.761**	1							
<i>Öz-yeterlik</i>	.452**	.784**	.801**	1						
<i>Psikolojik Sermaye</i>	.705**	.888**	.909**	.901**	1					
<i>Değer Bilmezlik</i>	-.335**	-.223**	-.234**	-.207**	-.290**	1				
<i>Çıkarıcılık</i>	-.326**	-.178**	-.191**	-.124**	-.235**	.875**	1			
<i>Bencilik</i>	-.227**	-.117**	-.135**	-.051	-.151**	.670**	.765**	1		
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	-.270**	-.132**	-.152**	-.108*	-.190**	.733**	.780**	.717**	1	
<i>Toksik Liderlik</i>	-.318**	-.177**	-.194**	-.131**	-.236**	.898**	.942**	.880**	.897**	1

\*\*p&lt;.01

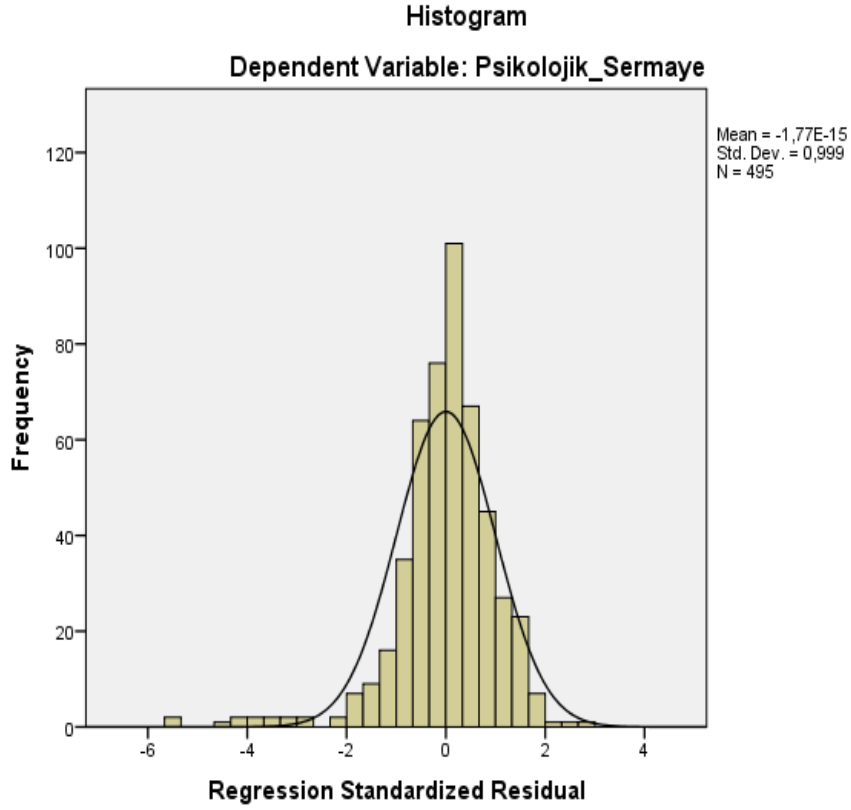
Tablo 27'ye bakıldığında psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [ $r=-.236, p<.01$ ]. Psikolojik sermayenin geneli ile toksik liderliğin değer bilmezlik [ $r=-.290, p<.01$ ], çıkarıcılık [ $r=-.235, p<.01$ ], bencillik [ $r=-.151, p<.01$ ], olumsuz ruhsal durum [ $r=-.190, p<.01$ ] boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin boyutları ile toksik liderliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde öz-yeterlik ile değer bilmezlik [ $r=-.207, p<.01$ ], çıkarıcılık [ $r=-.124, p<.01$ ], olumsuz ruhsal durum [ $r=-.108, p<.01$ ] boyutları ile toksik liderliğin geneli [ $r=-.131, p<.01$ ] arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken öz-yeterlik ile bencillik [ $r=-.051, p>.05$ ] boyutu arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamsız bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile değer bilmezlik [ $r=-.335, p<.01$ ], çıkarıcılık [ $r=-.326, p<.01$ ] ve toksik liderlik [ $r=-.318, p<.01$ ] arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunurken bencillik [ $r=-.227, p<.01$ ], olumsuz ruhsal durum [ $r=-.270, p<.01$ ] boyutları ile iyimserlik arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin umut boyutu ile değer bilmezlik [ $r=-.234, p<.01$ ], çıkarıcılık [ $r=-.191, p<.01$ ], bencillik [ $r=-.135, p<.01$ ], olumsuz ruhsal durum [ $r=-.152, p<.01$ ] boyutları ve toksik liderliğin geneli [ $r=-.194, p<.01$ ] arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu ile değer bilmezlik [ $r=-.223, p<.01$ ], çıkarıcılık [ $r=-.178, p<.01$ ], bencillik [ $r=-.117, p<.01$ ], olumsuz ruhsal durum [ $r=-.132, p<.01$ ] boyutları ve toksik liderliğin geneli [ $r=-.177, p<.01$ ] arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.4. BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN VARSAYIMLAR**

**3.4.1. Durbin Watson İstatistiği:** Regresyon analizinin en önemli varsayımlarından birisi hata terimindeki otokorelasyonu belirleme yöntemlerinden Durbin Watson istatistiği olarak bilinen istatistiğin kullanımudur. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer almaktadır. 0' a yakın değerler yüksek pozitifliği; 4'e yakın

değerler yüksek pozitifliği; 2 civarı ise korelasyonun olmadığı anlamına gelmektedir (Durbin ve Watson, 1971). Bu araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinin sonucuna göre Durbin-Watson istatistiği değerinin (1.735) yani 2'ye yakın olmasından dolayı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı yani varsayımın karşılandığı şeklinde yorumlanmaktadır.

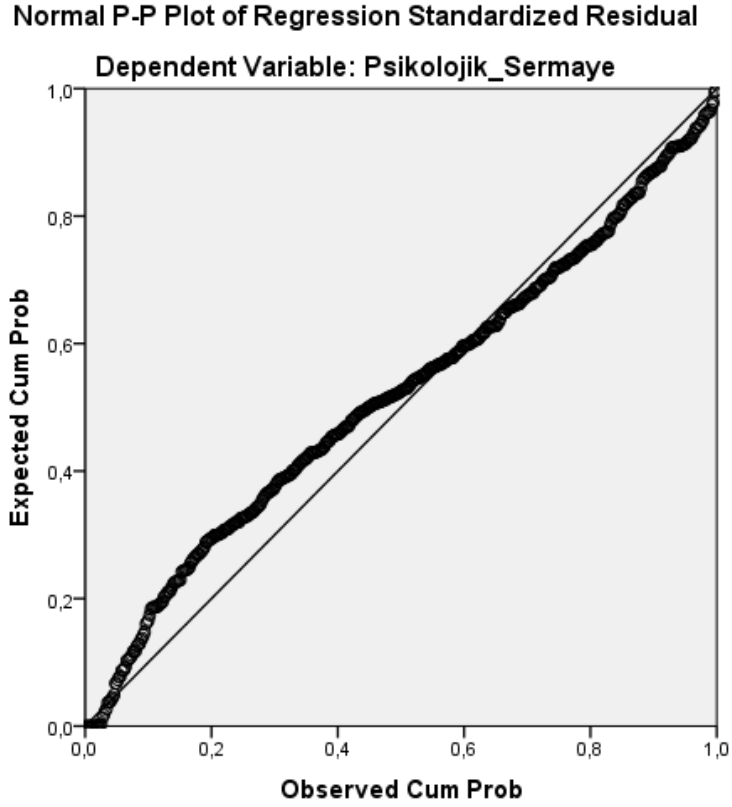
**3.4.2. Tek Değişkenli ve Çok Değişkenli Normal Dağılım:** Regresyon analizinin önemli olan varsayımlarından bir diğeri ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılım göstermeleridir (Büyüköztürk, 2017: 92). Tek değişkenli normalliği istatistiksel bazı seçeneklerden olan çarpıklık ve basıklık katsayılarını inceleyerek değerlendirmek mümkündür. Normal dağılımda basıklık ve çarpıklık katsayıları sıfırdır. Bu değerler  $\pm 1.0$  arasında ise dağılımın normalden aşırı sapma göstermediği şeklinde değerlendirilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 16). Ayrıca sürekli bir değişkenden elde edilen değerlerin normal dağılım özelliği aritmetik ortalama, ortanca ve mod gibi betimsel istatistikler kullanılarak incenebilir. Ortalamanın, ortancanın ve modun eşit olması normal dağılımı gösterirken ortalamanın ortancadan büyük olması sağa çarpıklığı, küçük olması ise sola çarpıklığı göstermektedir. Bu analizde ortalama, ortanca ve modun birbirine yaklaşması dağılımın normalden aşırı uzaklaşmadığının bir ölçüsü olarak alınabilir (Büyüköztürk, 2017: 40). Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek ve yapılan analizlerin varsayımlarını karşılamak amacıyla öncelikle dağılımın normal olup olmadığı incelenmiştir. Psikolojik sermaye için incelenen çarpıklık ve basıklık katsayıları -1.695 ile 6.126 iken ortalama, ortanca ve mod değerlerinin sırasıyla 4.71, 4.75, 4.88 olduğu görülmüştür. Toksik liderlik için çarpıklık ve basıklık katsayıları ise .840 ile .542 arasında iken ortalama, ortanca ve mod değerlerinin sırasıyla 2.12, 2.02, 1.00 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında verilerin analizi için normal dağılım varsayımına dayalı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi öncesindeki normal dağılım grafiği Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Normal dağılım grafiği

Şekil 1’de görüldüğü gibi dağılım normaldir ve normallik varsayımı sağlanmıştır.

**3.4.3. Doğrusallık:** Doğrusallık, iki değişken arasında bir doğru ile özetlenebilen bir ilişkinin varlığı şeklinde açıklanır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 18). Regresyon anaizinde iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusallık özelliği gösterip göstermediği saçılma diyagramı ile değerlendirilebilir. İki boyutlu düzlemde değişkenlerin değerlerine göre noktaların oluşturdukları bir şekil ya da küme yer almaktadır. Regresyon doğrusunda aşırı sapma gösteren uç değerlerin varlığı ise ilişkinin doğrusallığını olumsuz etkiler (Büyüköztürk, 2017: 93). Araştırma kapsamında psikolojik sermaye ile toksik liderlik değişkenleri için yapılan doğrusallık diyagramı Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Doğrusallık diyagramı

Şekil 2’de görüldüğü gibi psikolojik sermaye ve toksik liderlik değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ait değerleri gösteren noktalar bir doğru çevresinde kümelenmiştir.

### **3.5. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TOKSİK LİDERLİĞE GÖRE YORDANMASINA İLİŞKİN BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına göre yordanmasına ilişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

## Psikolojik Sermayenin Toksik Liderliğe Göre Yordanmasına İlişkin Basit

## Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
<i>Psikolojik Sermaye</i>	Constant	5.059	.070		72.702	.000
	<i>Toksik Liderlik</i>	-.164	.030	-.236	-5.389	.000
			R= .236	R <sup>2</sup> = .056	F <sub>(1,493)</sub> =29.040	p= .000

Tablo 28'e bakıldığında toksik liderliğin psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir [ $R=.236$ ,  $R^2=.056$ ,  $F_{(1, 493)}=29.040$ ,  $p=.000$ ]. Bunun yanında psikolojik sermayeye ilişkin toplam varyansın %6'sı toksik liderlik ile açıklanmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre toksik liderlik davranışının psikolojik sermayenin yordayıcısı olduğu görülmüştür.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları ilgili literatür çerçevesinde değerlendirilerek tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırma öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulguları kapsamında sırasıyla öğretmenlerin psikolojik sermaye ve toksik liderlik düzeyleri, psikolojik sermaye ve toksik liderlik değişkenleri ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasında fark olup olmadığı, öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasındaki ilişki ve toksik liderliğin psikolojik sermayeyi yordama düzeyi analiz edilmiştir.

### **Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarına Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının ortalamaları psikolojik sermayenin genel toplamında  $\bar{X}=4.71$ ; öz-yeterlik boyutunda  $\bar{X}=4.92$ ; iyimserlik boyutunda  $\bar{X}=4.41$ ; umut boyutunda  $\bar{X}=4.80$ ; psikolojik dayanıklılık boyutunda  $\bar{X}=4.70$  olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamaları değerlendirildiğinde ölçeğin genel toplamının  $\bar{X}=4.71$  olması sebebiyle öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ulusal alanyazında Altınkurt, Ertürk ve Yılmaz (2015) ile Büyükgöze ve Kavak'ın (2017) çalışmaları ile uluslar arası alanyazında ise Bissesar (2014) tarafından yapılan öğretmenlerin psikolojik sermaye algı ortalamalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuçtan farklı olarak Kaya, Balay ve Demirci (2014) ile Wang, Chen ve Hsuo (2014) öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini orta düzeyde bulgulamıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek çıkması, onların mesleki açıdan başarılı olduklarını ve çevresini pozitif olarak etkileyebildiklerini (Altınkurt, vd., 2015) göstermektedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireyler, mesleklerinin taleplerini karşılamada daha esnek ve uyumlu bir şekilde hareket etmekte ve daha

yüksek düzeyde yeterlilik ve refah düzeyine sahip olmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 24). Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek düzeyde çıkması öğretmenlerin güçlü, gelişime açık ve pozitif düşüncelere sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri boyutlar açısından değerlendirildiğinde genel manada yüksek bir katılım olduğu sonucuna ulaşılmakla birlikte ortalamanın en yüksek öz-yeterlik ( $\bar{X}=4.92$ ), en düşük ise iyimserlik ( $\bar{X}=4.41$ ) boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuç Büyükgöze ve Kavak'ın (2017) lise öğretmenleri örnekleminde yaptıkları çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgudan hareketle öz-yeterliliğinin yüksek olması öğretmenler bağlamında incelendiğinde öğretmenlerin mesleğinin görev ve sorumluluklarına yönelik gerekli bilgi, beceri ve tutumlarda yetkin olduklarına (Üstüner, Demirtaş, Cömert ve Özer, 2009) işaret etmektedir. Dahası algılanan öz-yeterliliğin motivasyonu ve performansı artıracığı, stres, korku ve zorlu iş koşulları altında etkili işleyişe önemli bir katkısı olacağı öngörülmektedir (Bandura ve Locke, 2003). Ayrıca çok sayıda araştırma bulgusu psikolojik sermaye öz-yeterliliğinin (güven ya da etkililik) psikolojik sermayenin performans sonuçları üzerinde bir etkiye sahip olma kriterini en iyi şekilde karşıladığını ve gelişime açık olduğunu da desteklemektedir (Luthans vd., 2007). Çalışma çerçevesinde öğretmenlerin iyimserlik algıları diğer boyutlar açısından değerlendirildiğinde en az ortalamaya sahip olsa da genel olarak yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oral, Tösten ve Elçiçek (2017) tarafından yapılan çalışma bu bulguyu destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında öğretmenlerin öz-yeterlilik algılarının yüksek çıkması onların mesleklerinin gerektirdiği yeterliliklere yönelik algılamaları ile performanslarının yüksek düzeyde olduğu ve çalıştıkları okullarda müdürlerinin varsa toksik davranışlarından etkilenmedikleri yorumunu ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin psikolojik sermayenin boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek maddenin umut boyutundaki “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” ( $\bar{X}=5.24$ ) ifadesi olurken en düşük madde iyimserlik boyutunda “İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.” ( $\bar{X}=4.25$ ) ifadesinin olduğu görülmüştür.



Büyükgöze'nin (2014) yaptığı çalışmada da ortalaması en yüksek olan madde, umut boyutunda yer alan “Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır ( $\bar{X} = 4.90$ ) maddesinin olduğu görülmektedir. Bu açıdan çalışma sonuçlarının örtüştüğü söylenebilir. Ancak Büyükgöze'nin (2014) çalışmasında en düşük ortalaması olan madde iyimserlik boyutunda yer alan “Gelecekte işimle ilgili ne yaşayacağım konusunda iyimserimdir ( $\bar{X} = 4.14$ )” ifadesi olması sebebiyle bu çalışmadan farklı bir sonuç bulguladığı görülmüştür. Araştırma kapsamında “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” ifadesinin yüksek düzeyde çıkması öğretmenlerin okul içinde karşılaştıkları problemlerle başa çıkabildikleri ve geleceğe yönelik hedeflerini planlamada etkili oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, branş ve hizmet yılı gibi demografik değişkenler bazında farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca benzer bir şekilde Altınkurt vd., (2015) çalışmasında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini cinsiyet, hizmet yılı değişkenleri açısından; Büyükgöze ve Kavak (2017) ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin sahip olduğu genel psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı değişkenleri açısından; Kaya vd., (2014) çalışmasında cinsiyet ve branş değişkenleri açısından; Kelekçi ve Yılmaz'ın (2015) çalışmasında öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları cinsiyet, branş açısından; Sünkür'ün (2014) yaptığı çalışmada cinsiyet, medeni durum ve branş değişkeni açısından; Wang vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi açısından fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak medeni durum değişkeni açısından Altınkurt vd., (2015) öz-yeterlik boyutunda; Büyükgöze ve Kavak (2017) ise umut boyutunda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre; Kaya vd., (2014) 20 ve üzeri hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini 0-5 yıl arası kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu; Sünkür (2014) yaş değişkeni açısından dayanıklılık, umut ve öz-yeterlik boyutlarında 46 ve üzeri yaşta öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre; hizmet yılı değişkenine açısından 21 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenlerin diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre; Wang vd., (2014) öz-yeterlik boyutunda 20 ve üzeri hizmet yılı olan öğretmenlerin daha

az olan öğretmenlere göre; psikolojik sermaye genel, öz-yeterlik ve umut boyutunda evli öğretmenlerin bekar olanlara göre; Sing ve Garh (2014) cinsiyet değişkeni açısından bayan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamında öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, branş ve hizmet yılı gibi demografik değişkenler açısından fark göstermemesi çalışılan örneklem grubunun özelliğinden ya da büyüklüğünden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma çerçevesinde öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul türü değişkeni arasında ölçeğin toplamı, öz-yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık boyutlarında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Ancak iyimserlik boyutunda anadolu ve fen liselileri ile anadolu imam hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin iyimserlik algılarının mesleki ve teknik anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan farklı olarak Büyükgöze ve Kavak'ın (2017) yaptığı çalışmada ise anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algılarının meslek liselerindeki öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Öğretmenler örnekleminde yapılan çalışmalardan (Altinkurt vd., 2015; Kelekçi ve Yılmaz, 2015) okul türü değişkeni ile psikolojik sermaye ve boyutları arasında farklılık bulamamıştır. Olumsuz olaylar ya da istenmeyen durumlarla karşı karşıya kaldığında iyimser insanlar, sebeplerin kendilerinden bağımsız yani dışsal, geçici ve duruma özgü olduğuna karar verir (Luthans vd., 2007: 91). Araştırma kapsamında anadolu ve fen liselerinde çalışan öğretmenler ile anadolu imam hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin iyimserlik algılarının mesleki ve teknik anadolu liselerindeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olması, iyimser öğretmenlerin okul içinde yaşadıkları olumsuz durumların geçici olduğunu düşünerek kendilerini geleceğe yönelik motive etmelerinden kaynaklı olabilir. Bu bağlamda mesleki ve teknik anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin hem öğrencilerin akademik performansının düşük düzeyde olması hem de davranış problemleriyle sıklıkla karşı karşıya kalarak geleceğe yönelik belirsizlik ve kaygı hissetmelerinden dolayı iyimser bakış açısı sergileyemedikleri söylenebilir.

Araştırma bağlamında ortaya çıkan bir diğer önemli bulgu ise öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının eğitim düzeyi değişkeni açısından psikolojik sermaye genel, öz-yeterlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin algılarının lisans düzeyinde olanlara göre daha yüksek düzeyde olmasıdır. Ulusal alanyazında Kaya vd.,'nin (2014) çalışması ortaokulda görev yapan öğretmenler örnekleminde bu sonucu destekler niteliktedir. Bu sonuçtan farklı olarak Büyükgöze ve Kavak (2017) tarafından yapılan lise öğretmenleri örneklemindeki çalışmada lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip öğretmenlerin iyimserlik algıları, lisansüstü eğitim seviyesine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Wang vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde eğitim düzeyi değişkeni açısından fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma kapsamında çıkan bulgudan hareketle psikolojik sermayenin gelişime açık bir yapı olması ve aynı zamanda durumsallık özelliği göstermesinden dolayı öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça psikolojik sermaye algılarında artacağı şeklinde yorumlanabilir.

### **Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarına Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ortalamaları toksik liderliğin genel toplamında  $\bar{X}=2.12$ ; değer bilmezlik boyutunda  $\bar{X}=1.94$ ; çıkarıcılık boyutunda  $\bar{X}=2.00$ ; bencillik boyutunda  $\bar{X}=2.27$ ; olumsuz ruhsal durum boyutunda  $\bar{X}=2.26$  olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin toksik liderlik algı ortalamaları değerlendirildiğinde toksik liderliğin genel toplamının  $\bar{X}=2.12$  olmasından dolayı öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını toksik olarak algılamadıkları söylenebilir. Bu sonuç öğretmenler örnekleminde yapılan Demirel (2015); Çetinkaya ve Ordu (2018) ile sağlık çalışanları örnekleminde yapılan İzgüden, Eroymak ve Erdem'in (2016) araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçtan farklı olarak Green (2014) tarafından yapılan eğitim örgütlerinde toksik liderlik adlı çalışmada eğitimciler % 90 oranda toksik liderle çalıştıklarını bildirmişlerdir. Hitchcock (2015) San Diego Sivil Toplum

Kuruluşlarında toksik lider davranışının % 63 katılımcı tarafından var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Williams (2005) ise Amerika Birleşik Devletleri ordusunda toksik liderliğin varlığını bulgulamıştır.

Öğretmenlerin toksik liderlik algıları boyutlar açısından değerlendirildiğinde genel manada düşük düzeyde bir katılım olduğu sonucuna ulaşılmasıyla birlikte ortalamanın en yüksek bencillik ( $\bar{X} = 2.27$ ), en düşük ise değer bilmezlik ( $\bar{X} = 1.94$ ) boyutunda olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırma kapsamında çıkan sonuçtan hareketle öğretmenler, okul müdürlerinin bencil özelliklere sahip olduğunu ancak kendilerine karşı değersizlik duygusu hissettirmedikleri şeklinde bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Çetinkaya ve Ordu'nun (2018) yaptığı çalışma bu sonuçla paralellik göstermektedir. Green (2016) tarafından yapılan çalışmada da en yüksek ortalamanın bencillik boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada ise boyutlar bazında en yüksek ortalamanın olumsuz ruhsal durum boyutunda, en düşük ortalamanın değer bilmezlik boyutunda olduğu görülmektedir. İzgüden vd.,'nin (2016) yaptığı çalışmada ise narsist liderlik boyutunun görece en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin toksik liderliğin boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılım düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin toksik liderlik boyutlarına yönelik algılarında ortalaması en yüksek maddenin olumsuz ruhsal durum boyutundaki “Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.” ( $\bar{X} = 2.45$ ) ifadesi olurken en düşük maddenin değer bilmezlik boyutunda “Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.” ( $\bar{X} = 1.77$ ) ifadesinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenler okul müdürlerinin olumsuz ruh hallerini toksik bir davranış olarak algılayarak daha yüksek düzeyde katılım gösterirken okul müdürlerinin kendilerine yönelik küçümseyen davranışları olmadığını belirterek daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu sonuca göre eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin anlık davranış ve tavırlarının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çetinkaya'nın (2017) yaptığı çalışma bu çalışmadan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre en yüksek ortalama bencillik boyutunda yer alan “Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.” ( $\bar{X} = 2.47$ ) ifadesi olurken en düşük ortalaması olan madde değer bilmezlik

boyutunda yer alan “Çalışanlarını halk nazarında küçültür.” ( $\bar{X} = 1.63$ ) maddesi olmuştur.

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı gibi demografik değişkenler bazında farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuca paralel olarak Çetinkaya ve Ordu (2018) tarafından yapılan çalışmada medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkenleri, Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada ise yaş, branş, mesleki kıdem değişkenleri ile toksik liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde sağlık çalışanları örnekleminde yapılan toksik liderlik çalışmalarından Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı (2017) cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi açısından fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak Demirel (2015) toksik liderlik genel, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenlerin erkeklere göre; toksik liderlik genel, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik boyutlarında medeni hal değişkeni açısından evli öğretmenlerin bekârlara göre yüksek düzeyde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. İzgüden vd., (2016) cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından bekar, kadın, genç yaş grubu ve eğitim düzeyi yüksek olan sağlık personelinin; Özer vd., (2017) ise yaş ve hizmet yılı açısından 28-38 yaş grubu ile 5-15 yıllık hizmet yılına sahip sağlık personelinin toksik liderlik algısı daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Chua ve Murray (2015) cinsiyet değişkeni açısından kadınların erkeklere göre, Hitchcock (2015) ise cinsiyet değişkeni açısından kadın personelin erkek personele göre; yaş değişkeni açısından ortalama 38 yaşa sahip olanların; eğitim düzeyi değişkeni açısından yüksek eğitim düzeyine sahip olanların düşük olanlara göre toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamında öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı gibi demografik değişkenler açısından fark göstermemesi çalışılan örneklem grubunun özelliğinden ya da büyüklüğünden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma çerçevesinde ortaya çıkan bir diğer önemli bulgu ise öğretmenlerin toksik liderlik algılarının okul türü değişkeni açısından farklılık göstermesidir. Bu bağlamda toksik liderliğin genel, çıkarıcılık ve bencillik

boyutlarında anadolu ve fen liseleri ile mesleki ve teknik anadolu liselerindeki öğretmenlerin toksik liderlik algılarının anadolu imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin algılarına göre anadolu ve fen liseleri ile mesleki ve teknik anadolu liselerinin okul müdürleri, anadolu imam hatip liselerinin müdürlerinden daha yüksek düzeyde toksik lider olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuç, anadolu imam hatip liselerindeki okul müdürlerinin genel amaçlarının akademik başarının yanı sıra din ve ahlak eğitimi ile öğretimini de ön planda tutmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca imam hatip lisesi müdürlerinin genel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri öncelikle örnek bir rol model olmalarını gerektirdiğinden öğretmenlerinin gözünde daha iyi konum elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ulusal literatürde bu bulguyu destekleyen veya örtüşen herhangi bir sonuca ulaşılamamıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin toksik liderlik algılarını ve demografik değişkenler açısından istatistikî olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyen yeterli çalışmanın olmaması, eğitim örgütlerinde bu alandaki çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın sonuçlarının eğitim örgütleri bağlamında yapılacak çalışmalara öncülük etmesi öngörülmektedir.

### **Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye ile Toksik Liderlik Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu sonucu öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe toksik liderlik algılarının düştüğü; öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri düştükçe toksik liderlik algılarının yükseleceği şeklinde yorumlamak mümkündür. Alanyazında bu bulguyu destekleyen ya da farklılık gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini inceleyen bazı araştırmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi (Altınkurt vd., 2015); okulun DNA profilinin

gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt olması (Bostancı, Çelik ve Kahraman, 2017); işten ayrılma niyeti (Töremen ve Demir, 2016) ile negatif ilişkili olduğu; yaşam doyumu (Akgün, 2015); iş yeri ruhsallığı (Barut, 2017); okul DNA profilinin esnek, tam zamanlı, askeri örgüt olması (Bostancı vd., 2017); algılanan örgütsel destek (Büyükgöze ve Kavak, 2017); kişisel ve genel yeterlilik inançları (Kelekçi ve Yılmaz, 2015); politik beceri (Özdemir ve Gören, 2016); iş doyumu ve örgütsel bağlılık (Sünkür-Çakmak ve Bakır-Arabacı, 2017) ile pozitif ilişki içinde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm (Demirel, 2015); tükenmişlik (Çetinkaya ve Ordu, 2018) arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu araştırma sonuçları göstermektedir ki psikolojik sermaye pozitif örgütsel bir değişken iken toksik liderlik negatif bir örgütsel değişkendir. Toksik liderlik değişkeninin örgüt içinde var olması başta çalışanların psikolojik sermayeleri olmak üzere örgüt ortamına zarar veren bir durumdur. Bu durum özellikle eğitim örgütleri bağlamında değerlendirildiğinde okulun etkililiği, verimliliği ve dolayısıyla başarısına da olumsuz etki edeceği söylenebilir.

Araştırma kapsamında analiz sonuçları incelendiğinde ortaya çıkan bir diğer önemli bulgu ise okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu şeklindedir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin toplam varyansın % 6'sının okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile açıklanabileceği görülmüştür. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının yokluğu öğretmenlerin psikolojik sermayelerini artıran bir faktör olarak değerlendirilebilir.

### **Öneriler**

Bu bölümde araştırma sonuçları doğrultusunda uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri performanslarını arttırılabilecek etkinlik, hizmet içi faaliyetler, programlar varlığıyla daha da geliştirilebilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermayelerini geliştirmek, arttırmak sadece onların performansları ve bağlılıklarını değil aynı zamanda öğrencilerin memnuniyeti ve okulun başarısını da olumlu yönde etkileyebilir. Fakat unutulmamalıdır ki psikolojik sermaye kapasitesi olumsuz ve negatif örgütsel değişkenler tarafından olumsuz olarak etkilenmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin olumsuz ve yıkıcı bir liderlik tipi olan toksik liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin psikolojik sermayelerini düşürecektir. Bu bağlamda okul müdürlerinin etkili liderlik modelleri sergilemelerinde ve hem kendi hem de öğretmenlerin psikolojik sermaye kapasiteleri hakkında onlara destek olacak programlar, hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Ayrıca öğretmenlerin yüksek lisans ya da doktora yapmalarını teşvik edici bazı uygulama ve düzenlemeler yapılabilir. Dahası eğitim fakültelerinde yer alan lisans programlarına eğitim yönetimi, teftişi ve planlanması alanına yönelik dersler eklenebilir.

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılamalarında öncelikle toksik liderlik göstergelerinin neler olduğunu bilmeleri önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda okullarda toksik lider davranışlarının neler olabileceği ve bu davranışlara karşı nasıl önlem alınabileceği hususunda öğretmenlere hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Toksik liderliğin göstergeleri ve alınabilecek önlemlere yönelik okul müdürlerinin seçimi aşamasında da bazı çalışmalar yapılabilir. Öncelikle okul müdürlerinin seçiminde görev alan personelin eğitime verilen önem arttırılabilir. Bu personelin özellikle örgütsel davranış alanına hâkim olması ve etkili liderlik potansiyelini değerlendirme yöntemleri konusunda eğitim almaları sağlanabilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin de toksik liderlik üzerine yapılan araştırmaların bilincinde olmaları sağlanarak etkili ve başarılı okul müdürlerini örnek almaları teşvik edilebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur. Öncelikle psikolojik sermaye ve toksik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, resmi ve özel anaokulu, ilkokul, ortaokul, üniversiteler evreninde,



daha geniş ve çeşitliliği olan bir örneklemede gerçekleştirilebilir. Bu araştırma nitel ve karma yöntem kullanılarak tekrarlanabilir.

Psikolojik sermaye diğer olumsuz liderlik türleriyle birlikte ele alınabilir. Ulusal alanyazında eğitim örgütleri bağlamında toksik liderlik örgütsel güven, bağlılık, iş doyumu, iş mutluluğu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet gibi örgütsel davranış alanına yönelik farklı değişkenler ile birlikte ele alınabilir. Ülkemizde eğitim örgütleri bağlamında özellikle toksik liderlik araştırmaları arttırılabilir. Araştırma kapsamında anadolu ve fen liseleri ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları anadolu imam hatip liselerindeki öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu farklılığın sebebi nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak tekrar incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- 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.
- Akdoğan, A. & 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.
- Akgün, E. (2015). *Lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altinkurt, Y., Ertürk, A. & Yılmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(2), 166-187.
- Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance, Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28. doi:10.1108/14720700710727087.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-779.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal Of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences D'administration*, 14(3), 126-140.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R. C., Smith E. E., Bem, D. J., & Nolen-Hoeksama, S. (2006). *Psikolojiye giriş* (Çev. Y. Alogan). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Aubrey, D.W., (2012). The effect of toxic leadership. Pennsylvania: U.S. Army War College.

- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- 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.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations: Welcome to the fire of an unhealthy workplace. <http://work911.com/articles/toxicorgs.html> adresinden elde edildi.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Barut, A. (2017). *Öğretmenlerin işyeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bissesar, C. S. (2014). An exploration of the relationship between teachers' psychological capital and their collective self-esteem. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(9), 35-52.
- Bostancı, A. B., Çelik, K. & Kahraman, Ü. (2017). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140-156.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with spss release on for windows*. Philadelphia: Routledge.

- Büyükgöze, H. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Büyükgöze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32. doi: 10.14527/kuey.2017.001.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739. doi: 10.1177/0002764203260207.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
- 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.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K. (2017). Influence of leaders' psychological capital on their followers: multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*. 8(1776), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01776

- Chia-Ming, C., Lu-Sheng, C., Hsing-Yu, L., & Hsiu-Chin, H. (2013). The relationship between psychological capital and job satisfaction of university physical education teachers in Taiwan: Job stress and job burnout as mediators. *Energy Education Science and Technology Part B. Social And Educational Studies*, 5(3), 1-9.
- 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.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33. doi:10.1097/00006247-199805000-00008.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Çelebi, N., Yıldız, V. & Güner, H. (2013). *İlköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin toksik liderlik algıları*. VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Çetinkaya, H. & Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-27.
- Çimen, İ. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Doğan, T. (Ed.). (2017). *Pozitif psikoloji: Kuram, araştırma ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism and toxic leaders, *Military Review*, 93,(1), 55-60.
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression III. *Biometrika*, 58, 1-19.
- Dutton, J. E., & Sonenshein, S. (2007). Positive organizational scholarship. In S. Lopez (Eds.), *Encyclopedia of positive psychology* (pp. 737-742). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Eğinli, A. T. & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3), 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen (Eds.) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
- Ergun-Özler, N. D. & Bozkurt-Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(2015), 163-188.
- Erkmen, T. & 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. & 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.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Frost, P. J. (2007). *Toxic emotions at work: And what you can do about them*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66 438-456.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. *Military Psychology*, 25, 588-601.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. Wipf & Stock, Eugene: Oregon.
- Glose, L., & Vie, T. L. (2009). Toxic emotions at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 13-16.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 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. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.

- 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. doi: 25.1234/0123456789.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hauge, L. J., Skogstade, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2011) *Positive psychology: Theory, research, and applications*. New York: Open University Press/Mc Graw-Hill.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among san diego nonprofit paid staff* (Doctoral dissertation). University of San Diego.
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Hunter, A. J., & Chandler, G. E. (1999). Adolescent resilience. *Journal of Nursing Scholarship*, 31(3), 243-247.
- Ince, F. (2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343-24349. doi: 10.24327/IJRSR
- İzgüden, D., Eroymak, S. & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). The relationship between entrepreneurs' psychological capital and authentic leadership dimensions. *Journal Of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.



- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A., Balay, R. & Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Kazancı, O. (2017). Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 62-84.
- Kelekçi, H. & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 992-1007. doi: 10.17860/efd.96988.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207-222.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresin edinilmiştir.
- Kirby, L., & Fraser, M. (1997). Risk and resilience in childhood. In M. Fraser (Eds.), *Risk and resilience in childhood* (pp. 10–33). Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Krasikova, D. V. Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. ABD: John Wiley & Sons.

- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92. doi: 10.1177/10717919070130020601.
- Latham, G. P. (2000). Motivate employee performance through goal setting. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 107, 161-178.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. USA: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68, 1-7.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. doi: 10.1002/job.507.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, 118, 34-35.
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55(5), 539-551.
- 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.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.

- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Miller, P. H. (2008). *Gelişim Psikolojisi Kuramları* (Çev. Z. Gültekin). Ankara: İmge Kitabevi.
- Oral, B., Tösten, R. & Elçiçek, Z. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(11), 77-87.
- Oruç, E. & Özen-Kutunis, R. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-13. doi: 10.16986/HUJE.2016015699
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. & Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12-23.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(2007), 176-194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. doi: 10.1177/1742715010379308.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.

- Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality can we afford to ignore it? *Leadership and Organization Development Journal*, 18(4), 211–214.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Saqip, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.
- Scheier, M. E., & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55(2), 169-210.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master's thesis). Maryland University: Maryland, ABD.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examintion of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation). Maryland University: Maryland, ABD.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Schulz, S. A., Luthans, K. W., & Messersmith, J. G. (2014). Psychological capital: A new tool for driver retention. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(8/9), 621-634.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder, & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 3-9). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Singh, N., & Garg, A. (2014). Psychological capital and well-being among teachers-a study on gender differences. *Psychology*, 4(11), 426-428.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Sünkür, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- 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.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2010). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- 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.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.


- 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.
- Türk Dil Kurumu, (2018). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- Unur, K. & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uyungil, 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.
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M. & Özer, N. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(17), 1-16.
- 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.
- Wang, J. H., Chen, Y. T., & Hsuo, M. H. (2014). A case study on psychological capital and teaching effectiveness in elementary schools. *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, 6(4), 331-337. doi: 10.7763/IJET.2014.V6.722
- Wang, X., & Lian, X. (2015). Psychological capital, emotional labor and counterproductive work behavior of service employees: The moderating role of leaders' emotional intelligence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(6), 388-395.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.
- 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. <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf> adresinden elde edildi.

- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi -level theory building and individual-level, path - analytical empirical testing* (Master's thesis). Unpublishing Doctoral Dissertation. University of Nebraska-Lincoln.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders & employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 303–343). Oxford, UK: Elsevier.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zagross, H. ve Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.



## EKLER

### EK-1: Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni

	<p>T.C. TRABZON VALİLİĞİ İl Milli Eğitim Müdürlüğü</p>
Sayı : 83138636-095.99-E.4556111	02/03/2018
Konu : Tez Çalışması (TİFBAHADİR)	

#### VALİLİK MAKAMINA

R Recep Feyyaz Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi Hıf BAHADİR'in "Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlüklerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli çalışması kapsamında Trabzon İlindeki Okulağretim Kurumlarında görevli öğretmenlerle araştırma yapmak istediği "Müdürlüğünüz Araştırma İzni/Değerlendirme Komisyonu kararıyla incelenmiştir."

Bahsi geçen çalışmanın eğitim öğretileri aksatmayacak şekilde; 2017-2018 eğitim öğretim yılında yapılması gerekmektedir.

Araştırmacının 2017/15 sayılı genelge çerçevesinde hareket etmesi, izinsiz herhangi bir ses ve görüntü kaydı yapılmasına kesinlikle izin verilmemesi, elde edilen verilerin çalışmaya kapsam dışında kullanılmaması ve sonuçların bir başka birimle paylaşılması, bilimsel kayıtlarla çalışmanın okul müdürlükleri ve ilgili görevleri zamanında ve kontrolünce uygulanması Müdürlüğünüzce uygun görülmektedir.

Makûllarınızca da uygun görüldüğü takdirde ölçerlerimize arz ederim.

Hızır AKTAŞ  
Milli Eğitim Müdürü


ÖLÜR  
02/03/2018  
Nesret ŞAHİN  
Vali  
Vali Yardımcısı


Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Sırtıncı Caddesi Çarşıbaşı S. Çeşmesi  
E-posta : tez@trm.egitim.gov.tr  
Faks : 0362 333 43 37  
Tic. Sic. No : Trabzon/106909

İzmit İlçe  
Mehmet Akif Ersoy Müdürlüğü  
M. İ. K. D. Ç. Çiğdemler  
Tic. Sic. No : 106909/106909

İnternet adresi : http://www.trm.egitim.gov.tr/ adresinde www.trm.gov.tr/ adresinde 0362 333 43 37 0362 333 43 37 0362 333 43 37


## EK-2: Ölçek İzinleri

 **elif kandemir** <elifkan89@gmail.com> 22 Ocak Pzt 15:37 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: fçetin ▾  
İyi günler Fatih hocam,  
Ben Elif BAHADIR. Trabzon ilinde Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapıyorum. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilimdalında yüksek lisans yapmaktayım. Yapacağım yüksek lisans tezimde Psikolojik Sermaye Ölçeğinizi kullanabilir miyim?


 Virüs bulunmuyor. [www.avast.com](http://www.avast.com)

 **Fatih Çetin** <fçetin@ohu.edu.tr> 22 Ocak Pzt 19:15 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Elif merhabalar,  
Ölçeği çalışman için kullanabilirsin, başarılar dilerim  
Fatih Çetin  
...

 **elif kandemir** <elifkan89@gmail.com> 22 Ocak Pzt 19:20 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: Fatih ▾  
Hocam sağolun çok teşekkür ederim.  
22 Oca 2018 8:15 ÖS tarihinde "Fatih Çetin" <fçetin@ohu.edu.tr> yazdı:  
...

 **elif kandemir** <elifkan89@gmail.com> 22 Ocak Pzt 15:29 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: nurcelebi ▾  
İyi günler Nurhayat hocam,  
Ben Elif BAHADIR. Trabzon ilinde Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapıyorum. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilimdalında da yüksek lisans yapmaktayım. Yapacağım yüksek lisans tezinde Toksik Liderlik Ölçeğinizi kullanabilir miyim?

 **nurcelebi** <nurcelebi@marmara.edu.tr> 23 Ocak Sal 12:31 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Toksit liderlik ölçeğini kullanabilirsiniz. BAŞARILAR.Prof.Dr. N.Çelebi

 **elif kandemir** <elifkan89@gmail.com> 23 Ocak Sal 17:36 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: nurcelebi ▾  
Değerli hocam, çok teşekkür ederim.  
23 Oca 2018 1:31 ÖS tarihinde "nurcelebi" <nurcelebi@marmara.edu.tr> yazdı:  
...

### EK-3: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma; “öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları 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 psikolojik sermaye düzeyinize yönelik algılarınız, üçüncü bölümde ise okul müdürlerinizin toksik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinizle ilgili önermeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz.

I BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİ FORMU				
1. Cinsiyetiniz:	Kadın ( )	Erkek ( )		
2. Yaşınız:	20-30 yaş ( )	31-40 yaş ( )	41-50 yaş ( )	51 yaş ve üzeri ( )
3. Medeni Durumunuz:	Evli ( )	Bekâr ( )		
4. Eğitim Düzeyiniz:	Lise ( )	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
5. Branşınız:	Genel Yetenek-Kültür Dersleri (Beden Eğitimi,Coğrafya,Edebiyat,Fizik,Matematik vb.) ( ) Meslek Dersleri (Çocuk Gelişimi,Hemşirelik,Mesleki Arapça vb.) ( ) Diğer ( )			
6. Hizmet Yılıınız:	1-10 yıl ( )	11-20 yıl ( )	21 ve üzeri yıl ( )	
7. Çalıştığınız ortaöğretim türü:	Anadolu ve Fen Liseleri ( )		Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ( ) Anadolu İmam-hatip Liseleri ( ) Diğer ( )	

## EK-4: Psikolojik Sermaye Ölçeği

II. BÖLÜM PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ							
Her maddede 1 en düşük, 6 en yüksek olmak üzere seçenekler sunulmuştur. Lütfen aşağıdaki ifadelere belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.		Kesirlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir dereceye kadar katılmıyorum	Bir dereceye kadar katılıyorum	Katılıyorum	Kesirlikle katılıyorum
1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
2	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
3	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
5	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
6	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
7	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
8	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
9	Eğer çalışırken kendimi bir sıkılganlık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
10	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
11	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
12	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
13	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
14	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimsemimdir.	1	2	3	4	5	6
16	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
19	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
20	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
21	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

## EK-5: Toksik Liderlik Ölçeği

III. BÖLÜM TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesirlikle katılmıyor m	Katılmıyor tam	Orta derecede katılmıyor m	Katılıyor m	Kesirlikle katılıyor m
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.						
1	Çalışanlarma pek değer vermez.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarma işleminde yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	1	2	3	4	5
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/sıkayetvanı konuşur.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarma karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	1	2	3	4	5
8	İletişimi emirler şeklindedir.	1	2	3	4	5
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	1	2	3	4	5
12	Sadece ona getirdiği olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	1	2	3	4	5
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirdilerini kendine alır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	1	2	3	4	5
15	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	1	2	3	4	5
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarma yükler.	1	2	3	4	5
19	Terfi/makam en önemseddiği şeydir.	1	2	3	4	5
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	1	2	3	4	5
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
22	Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	1	2	3	4	5
23	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	1	2	3	4	5
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	1	2	3	4	5
27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	1	2	3	4	5
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez	1	2	3	4	5
29	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	1	2	3	4	5
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	1	2	3	4	5

## ÖZ GEÇMİŞ

Adı-Soyadı	Elif BAHADIR	
Doğum Yeri ve Yılı	Şalpazarı / 1989	
Medeni Durumu	Evli	
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce / Orta	
Öğrenim Durumu	Başlama-Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lisans	2007-2011	Gazi Üniversitesi
Mesleği	Çocuk Gelişimi ve Eğitim Öğretmeni	
Çalıştığı Kurumlar	Başlama-Ayrılma Yılı	
1. Trabzon Şalpazarı Çok Programlı Anadolu Lisesi	2011-2018	
2. Trabzon Beşikdüzü Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	2018 ve halen	
Aldığı Ödüller	Başarı Belgesi	
İletişim (e-posta)	<a href="mailto:elifkan.89@gmail.com">elifkan.89@gmail.com</a>	