



**OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE OKUL ETKİLİLİĞİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE  
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Özkan KÜÇÜK**

**Danışman: Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

**Elazığ, 2020**

**T.C.  
Fırat Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL  
ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK  
SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Özkan KÜÇÜK**

**Danışman: Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

**Elazığ, 2020**

## ONAY

**T.C.**  
**Fırat Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

Özkan KÜÇÜK'ün Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğu Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi başlıklı tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05/12/2019 tarih ve 2019/49 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 20/01/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

### Jüri Üyeleri:

### İmza

1: Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Danışman)

2: Prof. Dr. İmam Bakır ARABACI

3: Doç. Dr. Muhammed TURHAN

4: Doç. Dr. Ahmet KAYA

5: Doç. Dr. Mahmut SAĞIR

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Özkan KÜÇÜK  
.../.../2020

## ÖN SÖZ

Toplumun eğitim gereksinimini karşılayan okulların bu görevlerini en iyi şekilde yapmaları beklenmektedir. Eğitim örgütü olan okulların bu doğrultuda amaçlarına ulaşabilmelerinde lider durumundaki okul müdürü önemli rol oynamaktadır. Okul müdürünün, sergilediği davranış ya da takındığı tutum ile öğretmenler başta olmak üzere tüm paydaşların performanslarını etkilediği düşünülmektedir. Öğretmenlerin, görev yaptıkları kurumlarına karşı olumlu ya da olumsuz algılara sahip olmaları okul çıktılarına tesir etmekte dolayısıyla bu durum, okul etkililiği düzeyinin belirleyicisi olabilmektedir. Bu araştırmada, toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye aracılığıyla okul etkililiği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu hususu incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili tanımlamalar yer almaktadır. İkinci bölümde kuramsal çerçeve çizilmiş ve ilgili araştırmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde yöntem kısmı yer almaktadır. Dördüncü bölümde bulgular, beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Doktora eğitimim süresince ve bu tezin başlangıcından bugüne kadar benden her türlü yardımını, desteğini, bilgisini ve tecrübesini esirgemeyen çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim. Aynı zamanda araştırma sürecinde bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün çok kıymetli hocalarına şükranlarımı sunarım. Tez araştırmamın önemli aşamalarından olan ölçeğin uygulanması sırasında bana destek olan okul müdürlerine ve öğretmenlere ayrıca teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde, daima varlıklarıyla bana güç veren, beni cesaretlendiren, fedakârlıklarıyla tezimin bu aşamaya gelmesinde büyük emekleri olan, değerli eşim ve sevgili çocuklarıma, özellikle kızım Fatma Betül'e, en içten sevgilerimi sunarım.

Özkan KÜÇÜK

Elazığ, 2020

## ÖZET

### Doktora Tezi

### Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi

Özkan KÜÇÜK

Fırat Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
Elazığ, 2020, Sayfa: XIX+201

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda toksik (zehirli) liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Betimsel tarama ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan çalışmada, örneklem grubu alınmayarak tüm evrende yer alan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, 2015-2016 eğitim- öğretim yılında Elazığ İl merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 808 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin görüşleri Toksik Liderlik Ölçeği, Okul Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği aracılığıyla elde edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin Kişisel Bilgi Formu'ndan yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 23.0 paket programları kullanılmıştır. Bu kapsamda verilere, açımlayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pearson korelasyon katsayısı, betimsel istatistiksel, t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), Mann-Whitney U testi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları tüm boyutlarda düşük düzeyde; okul etkililiği algıları orta düzeyde; örgütsel sinizm algıları tüm boyutlarda düşük düzeyde ve psikolojik sermaye algıları iyimserlik boyutunda orta düzeyde, psikolojik dayanıklılık, umut ile öz yeterlilik boyutlarında ise yüksek düzeyde çıkmıştır.

Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algıları cinsiyet değişkenine göre; kendi reklamını yapma, öngörülemezlik,

narsizm (toksik liderlik), duyuşsal (örgütsel sinizm), psikolojik dayanıklılık ve umut (psikolojik sermaye) boyutlarında anlamlı şekilde fark çıkmıştır. Okul etkililiği ile istismar edici denetmenlik, otoriter liderlik (toksik liderlik), bilişsel, davranışsal (örgütsel sinizm), iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ile psikolojik dayanıklılık ve umut (psikolojik sermaye) boyutlarında öğretmenlerin algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde fark göstermezken iyimserlik ve öz yeterlilik (psikolojik sermaye) boyutlarında anlamlı fark çıkmıştır. Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ile psikolojik sermaye algıları sahip oldukları branşa ve eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde fark göstermemiştir. Okul türü değişkeni ile öğretmenlerin toksik liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı fark bulunmamış, okul etkililiği algıları arasında ise anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkeni ile öğretmenlerin toksik liderlik, psikolojik sermaye, bilişsel ve duyuşsal (örgütsel sinizm) algıları arasında anlamlı fark çıkmamış, okul etkililiği ve davranışsal (örgütsel sinizm) boyutu arasında anlamlı fark çıkmıştır.

Diğer taraftan, toksik liderliğin tüm boyutları ile okul etkililiği arasında ve otoriter liderlik (toksik liderlik) boyutu hariç psikolojik sermayenin tüm boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Otoriter liderlik (toksik liderlik) ile iyimserlik (psikolojik sermaye) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik (psikolojik sermaye) boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, okul etkililiği ile bilişsel ve duyuşsal (örgütsel sinizm) boyutları arasında orta düzeyde, davranışsal (örgütsel sinizm) boyut arasında ise düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik sermayenin iyimserlik ve umut boyutları ile okul etkililiği arasında orta düzeyde, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik (psikolojik sermaye) ile okul etkililiği arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, örgütsel sinizmin ve psikolojik sermayenin aracılık rolüne dair elde edilen bulgular, örgütsel sinizmin ve psikolojik sermayenin toksik liderliğin okul etkililiği üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik liderlik, Okul etkililiği, örgütsel sinizm, Psikolojik sermaye, Öğretmen

## **ABSTRACT**

**Ph.D.Thesis**

### **The Intermediary Effect of Organizational Cynicism and Psychological Capital on the Relationship between Toxic Leadership Behaviors of School Administrators and School Effectiveness**

**Özkan KÜÇÜK**

**Fırat University  
Institute of Educational Science  
Department of Educational Sciences  
Division of Educational Administration  
Elazığ, 2020; page: Elazığ, 2020, Sayfa: XIX+201**

The purpose of this study is to identify the relationship between the toxic (poisonous) leadership, school effectiveness, organizational cynicism and psychological capital variables with respect to the opinions of teachers working in secondary school institutions. In this study, designed through the descriptive screening and relational screening model, there were no sample groups and all the teachers in the population were contacted. With this respect, 808 teachers working in the secondary schools during the 2015-2016 school year in the center of Elazığ province participated in the study. Teacher opinions were gathered for the study through the Toxic Leadership Scale, School Effectiveness Scale, Organizational Cynicism Scale and Psychological Capital Scale. In addition, the Personal Information Form was used to gather demographic information. The SPSS 22.0 and AMOS 23.0 software programs were used for data analysis. With this respect, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), Pearson's coefficient of correlation, descriptive statistics, t-test, one way variance analysis (One-Way ANOVA), Mann-Whitney U Test and Structural Equation Modeling (SEM) analyses were conducted.

According to the findings of the study, teacher perceptions concerning toxic leadership behaviors of their school administrators are at low level for all dimensions; their school effectiveness perceptions are at moderate level; their organizational cynicism perceptions are at low level and their psychological capital perceptions are at moderate



level for the optimism dimension and high level for the psychological resilience, hope and self-efficacy dimensions.

With respect to the gender variable, toxic leadership, school effectiveness, organizational cynicism and psychological capital perceptions of teachers significantly differ according to the; self-advertisement, unpredictability, narcissism (toxic leadership), affective (organizational cynicism), psychological resilience and hope (psychological capital) dimensions. There were no significant differences between school effectiveness and the exploitive supervising, authoritarian leadership (toxic leadership), cognitive, behavioral (organizational cynicism), optimism and self-efficacy dimensions. With respect to the marital status variable, teacher perceptions on toxic leadership, school effectiveness, organizational cynicism and psychological resilience and hope (psychological capital) dimensions do not significantly differ but a significant difference was observed at the optimism and self-efficacy (psychological capital) dimensions. Teacher perceptions on toxic leadership, school effectiveness, organizational cynicism and psychological capital did not significantly differ with respect to their branch and educational background. With respect to the type of school variable, no significant differences were observed in teacher perceptions on toxic leadership, organizational cynicism and psychological capital but a significant difference was observed concerning their school effectiveness perceptions. No significant differences were observed between professional seniority and toxic leadership, psychological capital, cognitive and affective (organizational cynicism) perceptions of teachers but a significant difference was observed between school effectiveness and behavioral (organizational cynicism) dimension.

On the other hand, a low level, negative and significant relationship was observed between all dimensions of toxic leadership and school effectiveness and all dimensions of psychological capital except for authoritarian leadership (toxic leadership). While a low level, negative and significant relationship was observed between authoritarian leadership (toxic leadership) and optimism (psychological capital), no significant relationships were observed between psychological capital, hope and self-efficacy (psychological capital) dimensions. In addition, a moderate level, positive and significant relationship was observed between all dimensions of toxic leadership and the sub-dimensions of organizational cynicism. Similarly, a moderate level relationship was observed between school effectiveness and cognitive and affective (organizational

cynicism) dimensions and a low level, negative and significant relationship was observed between the behavioral (organizational cynicism) dimension. A moderate level relationship was observed between optimism and hope dimensions of psychological capital, another variable of the study, and school effectiveness, and a low level, positive and significant relationship between school effectiveness and self-efficacy (psychological capital) with school effectiveness. Finally, findings on the intermediary role of organizational cynicism and psychological capital show that organizational cynicism and psychological capital have an intermediary role over school effectiveness of toxic leadership.

**Key Words:** Toxic leadership, School effectiveness, Organizational cynicism, Psychological capital, Teacher.

## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY</b> .....	I
<b>BEYANNAME</b> .....	II
<b>ÖN SÖZ</b> .....	III
<b>ÖZET</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	IX
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	XV
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XVII
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	XVIII
<b>KISALTMALAR</b> .....	XIX
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Önemi .....	5
1.3. Araştırmanın Amacı.....	6
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Tanımlar.....	8
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	9
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	9
2.1. Toksik (Zehirli) Liderlik.....	9
2.1.1. Toksik Kavramı .....	10
2.1.2. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi .....	10
2.1.3. Toksik Liderliğin Boyutları .....	15
2.1.3.1. Kendini Reklamını Yapma .....	15
2.1.3.2. İstismar Edici Denetmenlik .....	16
2.1.3.3. Öngörülemeyen Liderlik.....	16
2.1.3.4. Narsist Liderlik .....	16
2.1.3.5. Otoriter Liderlik.....	17
2.1.4. Toksik Örgütlerin Özellikleri.....	19

2.2. Okul Etkililiği .....	21
2.2.1. Etkililik Kavramı .....	21
2.2.2. Etkili Okul.....	22
2.2.3. Etkili Okulun Özellikleri .....	24
2.2.4. Etkili Okulun Boyutları .....	26
2.2.4.1. Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği ve İletişimi .....	28
2.2.4.2. Nitelikli Öğretmen, Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti .....	29
2.2.4.3. Güçlü Okul Kültürü .....	29
2.2.4.4. Okul Yönetiminin Pozitif İlişkileri ve Yüksek Aile Katılımı.....	31
2.2.5. Etkili Okul Modelleri.....	31
2.2.5.1. Amaç Modeli .....	33
2.2.5.2. Kaynak-Girdi Modeli.....	33
2.2.5.3. Süreç Modeli.....	33
2.2.5.4. Doyum Modeli .....	34
2.2.5.5. Yasallık Modeli.....	34
2.2.5.6. Örgütsel Öğrenme Modeli .....	34
2.2.5.7. Etkisizlik Modeli.....	35
2.2.5.8. Toplam Kalite Yönetimi Modeli.....	35
2.3. Örgütsel Sinizm .....	36
2.3.1. Sinizm Kavramı .....	36
2.3.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Gelişimi .....	37
2.3.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler .....	38
2.3.3.1. Kişisel Faktörler.....	39
2.3.3.1.1. Cinsiyet .....	39
2.3.3.1.2. Medeni durum.....	39
2.3.3.1.3. Yaş .....	39
2.3.3.1.4. Eğitim Durumu .....	40
2.3.3.1.5. Hizmet Süresi.....	40
2.3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	41
2.3.3.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali .....	41
2.3.3.2.2. Örgütsel Politika .....	41
2.3.3.2.3. İş Tatmini.....	42
2.3.3.2.4. Örgütsel Adalet.....	42

2.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	43
2.3.4.1. Bilişsel Boyut.....	43
2.3.4.2. Duyuşsal Boyut.....	44
2.3.4.3. Davranışsal Boyut.....	44
2.3.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	44
2.3.6. Örgütsel Sinizm Türleri .....	46
2.3.6.1. Kişilik Sinizmi .....	46
2.3.6.2. Sosyal/Örgütsel Sinizm.....	46
2.3.6.3. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	46
2.3.6.4. İş Sinizmi .....	47
2.3.6.5. Çalışan Sinizmi .....	47
2.3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	47
2.3.7.1. Bireysel Sonuçlar .....	48
2.3.7.2. Örgütsel Sonuçlar .....	48
2.3.7.2.1. Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması.....	48
2.3.7.2.2. Örgütsel Güvenin Azalması.....	48
2.3.7.2.3. İş Tatmini Düzeyinin Azalması .....	49
2.3.7.2.4. Örgütsel Adalet Algısının Zayıflaması .....	49
2.3.7.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Artması .....	50
2.4. Psikolojik Sermaye .....	50
2.4.1. Pozitif Psikoloji.....	50
2.4.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	52
2.4.3. Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Gelişimi .....	55
2.4.4. Psikolojik Sermaye Boyutları .....	58
2.4.4.1. Öz Yeterlilik .....	58
2.4.4.2. Umut .....	59
2.4.4.3. Psikolojik Dayanıklılık .....	60
2.4.4.4. İyimserlik .....	61
2.5. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki .....	63
2.6. Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	65
2.7. Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki .....	66
2.8. Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki .....	67
2.9. Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki .....	70

2.10. Örgütsel Sinizm ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki .....	71
2.11. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	72
2.11.1. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	72
2.11.2. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	75
2.12. Okul Etkililiği ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	77
2.12.1. Okul Etkililiği ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	77
2.12.2. Okul Etkililiği ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	80
2.13. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	81
2.13.1. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	81
2.13.2. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	84
2.14. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	86
2.14.1. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	86
2.14.2. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	90
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	93
<b>III. YÖNTEM</b> .....	93
3.1. Araştırma Modeli .....	93
3.2. Evren ve Örneklem .....	94
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	96
3.3.1. Toksik Liderlik Ölçeği .....	97
3.3.2. Okul Etkililiği Ölçeği .....	98
3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	99
3.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	99
3.4. Verilerin Analizi .....	100
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	107
<b>IV. BULGULAR VE YORUM</b> .....	107
4.1. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algıları .....	107
4.2. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular .....	109
4.3. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular .....	111

4.4. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	113
4.5. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	114
4.6. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular .....	116
4.7. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Mesleki Kıdem Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	119
4.8. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	123
4.9. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	124
4.10. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	125
4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	126
4.12. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	126
4.13. Toksik Liderliğin Okul Etkililiğine Etkisinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular .....	127
4.13.1. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi .....	131
4.13.2. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi .....	133
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	136
<b>V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	136
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	136
5.1.1. Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	136
5.1.2. Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	139

5.1.3. Örgütsel Sinizm Algularına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	141
5.1.4. Psikolojik Sermaye Algularına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	144
5.1.5. Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	146
5.1.6. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	148
5.2. Öneriler .....	151
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	151
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	154
<b>KAYNAKLAR</b> .....	155
<b>EKLER</b> .....	192
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....	201



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Toksik Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Toksik Lider Tipleri.....	19
<b>Tablo 2.</b>	Etkili Okulu Yaratan Faktörler .....	26
<b>Tablo 3.</b>	Okul Etkililiğini Ölçen Modeller .....	32
<b>Tablo 4.</b>	Araştırmanın Evrenini Oluşturan Toplam ve Katılımcı Öğretmen Sayıları .....	95
<b>Tablo 5.</b>	Evren Grubunda Yer Alan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	96
<b>Tablo 6.</b>	Toksik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	98
<b>Tablo 7.</b>	Verilerin Çarpıklık Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları.....	101
<b>Tablo 8.</b>	Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapmaları .....	107
<b>Tablo 9.</b>	Cinsiyet Durumuna İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları .....	109
<b>Tablo 10.</b>	Medeni Duruma İlişkin t Testi Sonuçları.....	111
<b>Tablo 11.</b>	Branş Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları .....	113
<b>Tablo 12.</b>	Eğitim Düzeyine İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları.....	115
<b>Tablo 13.</b>	Okul Türüne İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları .....	117
<b>Tablo 14.</b>	Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	119
<b>Tablo 15.</b>	Öğretmenlerin Okul Etkililiği Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	120
<b>Tablo 16.</b>	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	121
<b>Tablo 17.</b>	Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	122
<b>Tablo 18.</b>	Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	123
<b>Tablo 19.</b>	Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	124
<b>Tablo 20.</b>	Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	125

<b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	126
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	126
<b>Tablo 23.</b> Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları.....	130
<b>Tablo 24.</b> Toksik Liderliğin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları .....	132
<b>Tablo 25.</b> Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları .....	133
<b>Tablo 26.</b> Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları .....	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Okul Etkililiği Faktörlerini Belirleyen Model .....	27
<b>Şekil 2.</b>	Rekabet Üstünlüğüne Dayalı Ortaya Çıkan Sermaye Türleri.....	57
<b>Şekil 3.</b>	Araştırma Modeli .....	94
<b>Şekil 4.</b>	Aracılık Modeli.....	105
<b>Şekil 5.</b>	Ölçüm Modeli .....	128
<b>Şekil 6.</b>	Yapısal Eşitlik Modeli .....	129
<b>Şekil 7.</b>	Toksik Liderliğin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisini Gösteren Model ....	131
<b>Şekil 8.</b>	Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi .....	132
<b>Şekil 9.</b>	Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi .....	134

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1.</b> Araştırma İzni .....	192
<b>Ek 2.</b> Ölçek İzinleri .....	194
<b>Ek 3.</b> Veri Toplama Araçları .....	195
<b>Ek 4.</b> Etik Kurul Kararı .....	198
<b>Ek 5.</b> Orijinallik Raporu .....	200



## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>F</b>	: Anova Değeri
<b>N</b>	: Örneklem Sayısı
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>p</b>	: Anlamlılık Derecesi
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t değeri (Bağımsız Örneklem t-Testi için)
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b><math>\beta</math></b>	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Ortalama Değer

# BİRİNCİ BÖLÜM

## I. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları ve araştırmaya ait tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Araştırmanın Problem Durumu

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren devletler ve toplumlar açısından önemli bir yere sahip olan eğitim hizmetlerine duyulan gereksinim, içinde bulunduğumuz çağda da toplumlar için temel ihtiyaçların başında gelmektedir. Bu hizmetin sunulmasında dikkate alınması gereken nokta toplumun sürekli değişen beklentileridir. Eğitim kurumları olarak okullar, devamlı değişim halinde olan toplumun bu beklentilerini yerine getirmek için kendisi de değişim ve dönüşümün öncüsü olmak durumundadır. Okullar, değişimin öncüsü rolünü üstlenebilmesi için farklı bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikleri kendi bünyesinde bulundurma çabaları son yıllarda “etkili okul” ya da “okul etkililiği” kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Okul etkililiği kavramının temel felsefesi, bazı okulların diğer okullardan daha başarılı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Okula devam eden öğrencilerin önceden oluşturulmuş programlar doğrultusunda istenilen hedefleri gerçekleştirmesi “okul etkililiği” olarak değerlendirilmektedir (Levine ve Lezotte, 1990). Aynı şekilde, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik açıdan gelişimlerinin en uygun şekilde desteklenmesine olanak sağlayan okul “etkili” kabul edilmektedir (Özdemir, 2000).

Bir okulun etkililik düzeyine ulaşmasında, öncelikle oradaki yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşlar açısından amaçların açıkça belirlenmiş olması gerekmektedir. Tüm çalışanların, okulun bu belirlenmiş hedeflerini özümsemeleri ve hedefleri gerçekleştirmede fikir birliği içerisinde olmaları önemli bir husustur. Bu bağlamda, etkili okula ilişkin tüm süreçleri kapsayan birbiriyle uyumlu politikaların geliştirilmesi ve işgörenlerin bu süreç ve politikalara dâhil edilmesi önem arz etmektedir.

Bununla beraber, okul etkililiğinde önemli bir unsur yüksek düzeyde bilgiyle donatılmış yöneticilerin ve öğretim becerisine sahip, değişime ayak uyduran tecrübeli öğretmenlerin istihdam edilmesidir. Diğer taraftan, öğrenciler bakımından akademik başarı odaklı yüksek beklentiler oluşturma ve tüm öğrenme süreçlerinde etkileşime imkân sağlayan ortamlar yaratma, etkili okulun özellikleri arasında kabul edilmektedir (Tutkan, 2019).

Eğitim örgütü olan okulları etkili kılabilecek bileşenlerin başında kuşkusuz lider olarak okul müdürleri gelmektedir. Okulun belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda öğretmenler başta olmak üzere bütün takipçilerini sergiledikleri davranışlarıyla etkileme potansiyeli taşıyan müdürlerin, örgütsel süreçlerde okulun amaçlarıyla uyumlu hareket etmeleri beklenmektedir. Alan yazın araştırmalarında, lider ile takipçiler arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışma yapılmış ve bu ilişkinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri farklı değişkenler bağlamında tartışma konusu yapılmıştır. Dolayısıyla bu yöndeki araştırmaların okul müdürleri açısından da yapıldığı, özellikle olumlu liderlik davranışlarının etkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak son yıllarda, okullarda negatif tutum ve davranışlara sahip liderlerin yol açtıkları bir takım sorunlarla birlikte olumsuz liderlik yaklaşımlarına ilginin arttığı söylenebilir. Bu liderlik yaklaşımlarının başında toksik (zehirli) liderlik gelmektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da liderlerin, olumsuz olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergiledikleri ya da tutumlar takındıkları söylenebilir. Sözü edilen bu negatif durumun ortaya çıkmasında liderlerin bazen bilinçsiz oldukları bilinmekle beraber, bazen de bilinçli olarak bu şekilde hareket ettikleri varsayılmaktadır. Okul müdürü, sahip olduğu toksik davranışlarıyla okulun kültürü ve iklimi (Williams, 2005) üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Toksik liderlerde, başta narsizm olmak üzere aşırı kontrol düşkünü, zorba, saldırgan, çıkarıcı, kaba ve paranoyak gibi nitelikler bulunmaktadır (Lubit, 2004). Frost (2004), toksik liderlerin işgörenleri ilgisiz işlerden sorumlu tuttuklarını, baskı uygulamak suretiyle onları kendi kapasitelerinin üzerinde çalışmaya zorladıklarını ve onlardan sebep göstermeden fedakârlık yapmalarını istediklerini ifade etmiştir. Benzer şekilde Lipman-Bluman (2005), toksik liderlerin çalışanları azarladıklarını, aşağıladıklarını, onların potansiyellerini kullanmalarına engel olduklarını, etik dışı davrandıklarını, zor kullanarak otorite kurduklarını, bazı çalışanları kayırdıklarını ve sorunları görmezden geldiklerini belirtmiştir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan olumsuz davranışları sergileyen liderlerin, okul ve diğer çalışanlar açısından negatif sonuçlar ortaya çıkardıkları ifade edilebilir. Bu sonuçlar arasında, çalışanların performansında düşme, stres ve kaygı yaratma, örgüt içerisinde çatışma ve agresif tavırlar sergileme gibi durumlar ön plana çıkmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Goldman, 2006).

Okulun liderleri olarak müdürlerin sahip oldukları olumsuz tavırlarıyla öğretmenlerin okula karşı tutum ve davranışlarını etkiledikleri düşünülmektedir. Bu tutum ve davranışlardan birisi de alan yazın araştırmacıları tarafından sıklıkla incelenen örgütsel sinizmdir (Abaslı, 2018; Demirçelik, 2017; Doğan ve Uğurlu, 2014; Ergen ve İnce, 2017; Girgin ve Gümüşeli, 2018; Kalağan ve Güzeller, 2010; Korkut, 2019). Örgütsel sinizm, örgütler dolayısıyla okullar açısından istenmeyen olumsuz bir durum kabul edilmektedir. Genel bir ifadeyle sinizm, çalışanların kurumlarına karşı öfke ve kızgınlık duyma ile hayal kırıklığına uğraması gibi negatif duyguları içermektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel faaliyetler sırasında örgüte karşı açıkça veya gizli bir şekilde geliştirdikleri negatif inançlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Johnson ve O' LerayKelly (2003) sinizmi, örgütün şeffaflıktan yoksun olduğuna dair duyulan inanç olarak ifade etmiştir. Bir başka tanımlama Wanous, Reichers ve Austin (1994) tarafından, örgütün değişime ayak uyduramaması neticesinde gelecekte başarısız olacağı yönündeki inanç şeklinde yapılmıştır. Çalışanların iş yerlerine ilişkin tutumlarını belirleyen önemli bir unsur lider davranışlarıdır. Bu doğrultuda lider pozisyonundaki yöneticilerin, örgüt içerisindeki ilişkileri kendi menfaatleri yönünde kullanmaları işgörenler bakımından sinsi ve hilekâr tavırların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlarda karşılanamayan yüksek beklentiler oluşmakta buna bağlı olarak hayal kırıklığı ve hüsrana yaşanmaktadır (Andersson, 1996).

Her ne kadar sinizm bütün örgütler için tehdit olarak adlandırılabilir bir örgütsel davranış biçimi olsa da sermayesi insan olan ve çıktıklarıyla toplumun daha çok ilgisine maruz kalan okulları da tehdit eden bir husustur. Okulun önemli boyutlarından olan öğretmenlerin sinizm tutum ve davranışlarına sahip olmaları belirlenmiş hedeflere ulaşmada sorun teşkil edeceği beklenmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm inancı taşıyan öğretmenler (Kalağan ve Güzeller, 2010);

- *Okulunu geliştirme adına yaptığı bir takım girişimlerin diğer öğretmenler tarafından önemsenmediğini düşünebilir.*



- *Okulu adına yeni fikir ve düşünce önerilerinde bulunmayabilir.*
- *Okul için sunduğu önerilerin dikkate alınmadığını düşünebilir.*
- *Okul için gösterdiği çabaların bilinmediği düşüncesi egemen olabilir.*
- *Diğer öğretmenlerin, okulun amaçları yönünde gerekli çabayı göstermediklerine inanabilir.*
- *Okul süreçlerinde herkese adaletli davranılmayacağını ve hak etmediği halde başka birisinin veya davranışının takdir edileceğini düşünülebilir.*
- *Okulun gelecekte daha iyiye gideceğine inanmayabilir.*
- *Okulunun geleceği ile ilgili umutsuz olabilir.*

Okul örgütlenmelerinde, insan kaynağının optimal düzeyde kullanılması önemli bir zorunluluktur. Bu durum hem lider konumundaki müdürler ve hem de okul süreçlerinin ana taşıyıcısı olan öğretmenler açısından gereklilik arz etmektedir. Bünyesinde, örgütsel sinizm davranışları sergileyen öğretmenlerin bulunduğu bir okulun etkililiğinden söz etmek zor bir husustur. Öğretmenlerin okula karşı pozitif inanç ve duygular içerisinde olmaları, onların kurumlarına ilişkin aidiyetlerini dolayısıyla performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır. Toksik liderlik davranışlarına sahip müdürlerin bu durumun ortaya çıkmasını negatif olarak etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle, okul müdürlerinin olumlu davranışlarıyla doğrudan ve öğretmenlerin inanç, tutum ve tavırlarını etkilemek suretiyle de dolaylı olarak okul etkililiği düzeyi üzerinde rol oynadığı düşünülmektedir.

Olumsuz bir liderlik yaklaşımı olan toksik liderlik, aynı zamanda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini düşüren faktörler arasındadır. Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranışa dayalı olarak ortaya çıkan ve bireyin psikolojik yönden pozitif gelişimini ifade eden bir kavramdır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007b). Psikolojik sermaye, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. İyimserlik, çalışanların karşılaştıkları engeller ya da amaçlara ulaşmada alternatif yollar arama ve bulma açısından pozitif duyguları içermektedir. Umut, hedeflerin başarılması adına irade ortaya koymayı ve yeni yollar keşfetmede yüksek motivasyona sahip olmayı ifade etmektedir. Psikolojik dayanıklılık, çalışanların örgütsel faaliyetler sırasında karşılaştıkları zorluklara karşı duygusal ve bilişsel kaynakları sayesinde direnç gösterme kapasitesini ifade etmektedir. Öz yeterlilik,

çalışanların başarıya ulaşmada ve amaçları gerçekleştirmede kendilerine güven duymaları süreçlerini kapsamaktadır. (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

Psikolojik sermaye, pozitif durumlar içeren bir yapı arz etmektedir. Psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanına niteliksiz liderler, herhangi bir vasfı olmayan işgörenler, örgüt içi agresif süreçler, örgütsel çatışmalar ile etik dışı tutum ve davranışlar gibi negatif durumlar yerine yeni ancak olumlu bir bakış açısı getirmiştir (Bahadır, 2018). Dolayısıyla, okul müdürleri öğretmenlerin sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin çalışmaların takipçisi olmak ve onların pozitif yönlerini açığa çıkararak gelişimlerine katkıda bulunmak durumundadırlar. Etkili okul oluşturma çabaları doğrultusunda, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olmasının önemli bir husus olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin belirlenmesi yönüyle önemli olduğu düşüncesi üzerine temellenmiştir. Yurt içi ve yurt dışı çalışmalarda toksik liderliğin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres, iş performansı, motivasyon, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma, örgüt sağlığı, örgütsel sessizlik, psikolojik sermaye, psikolojik iyi oluş, bireysel performans, tükenmişlik ve işe devamsızlık gibi birçok örgütsel davranış biçimleriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Eriş, 2019; Mehta ve Maheshwari, 2013; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Unur ve Pekerşen, 2017; Günsel, 2017; İskit, 2019; Hadadian ve Zarei, 2016; Demirel, 2015; Hitchcock, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Demirtaş ve Küçük, 2019; Bahadır, 2018; Kılıç, 2019; Çetinkaya, 2017; Macklem, 2005). Alan yazın taramasında, toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisinin incelendiği bu çalışmanın ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Toplumların geleceklerini şekillendiren kurumların başında eğitim örgütleri olarak okullar gelmektedir. Bu durumun farkında olan toplumların eğitim sektörüne daha çok ilgi gösterdikleri ve bütçe ayırdıkları söylenebilir. Bununla beraber, okulların maddi bakımdan ihtiyaçlarının giderilmiş olması, onların belirlenmiş amaçlarını tam olarak gerçekleştirebilecekleri anlamı taşımamaktadır. Günümüz dünyasında toplumun da

beklentileri paralelinde okulların görev ve sorumlulukları çeşitlilik göstermektedir. Bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde maddi kaynaklar kadar nitelikli insan kaynağına gereksinim duyulmaktadır.

Okulların, belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirme ölçütlerinin başında toplumun kendisinden beklentilerine yanıt verebilme derecesi gelmektedir. Bunu başarmanın yolu ise okul etkililiğini sağlamaktan geçtiği varsayılmaktadır. Etkililik düzeyine ulaşmanın, okul liderlerinin sergiledikleri davranışlar ile öğretmenlerin tutum, inanç ve tavırlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin farkında olarak ya da olmayarak bir takım olumsuz davranışlar içerisinde olarak okul örgütünün tamamında negatif bir havanın oluşmasına yol açtıkları kabul edilmektedir. Dolayısıyla, okul çalışanları olarak öğretmenler bu durumdan etkilenmekte, kurumlarına karşı öfke, nefret, sert eleştirme hatta aşağılama gibi duygular besleyebilmektedirler. Örgütsel sinizm şeklinde ifade edilen bu duygu ve inançların okul çıktıları üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan, olumlu bir örgütsel davranış biçimi olan psikolojik sermayenin de olumsuz liderlik davranışlarından etkilendiği düşünülmektedir. Okulu etkili kılmada öğretmenler açısından ihtiyaç duyulan ve pozitif gelişimi ifade eden psikolojik sermayenin toksik davranışlara sahip müdürler nedeniyle bu etkisini kaybettiği varsayılmaktadır. Son olarak, okulların etkili olabilmesi için müdürlerin toksik davranışlardan kaçınmaları, bu yolla öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını azaltmaları ve onların psikolojik sermaye düzeylerini artırmaları yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, etkili okul yaratma hedefine yönelik faaliyetlerin başında müdürlerin negatif davranışlardan arındırılması, öğretmenlerin olumsuz inanç ve tutum geliştirmelerinin önlenmesi, bununla birlikte pozitif duygu düzeylerinin artırılması gelmektedir. Bu araştırmanın, yukarıda sözü edilen etkili okul oluşturma sürecinde lider davranışları ile öğretmenlerin duygu, inanç ve tutumlarının oynadıkları rolü ortaya koyması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca alan yazın araştırmalarına bu yönüyle katkı sunması beklenmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik

sermaye arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda belirlenen alt amaçlar şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin toksik liderlik algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul etkililiği algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları hangi düzeydedir?
5. Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algıları;
  - Cinsiyet
  - Medeni durum
  - Branş
  - Mesleki kıdem
  - Eğitim düzeyi ve
  - Okul türü değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu amaçlar doğrultusunda, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çerçevesinde geliştirilen ve test edilen hipotezler ise şunlardır:

- H<sub>1</sub>: Toksik liderlik, psikolojik sermayeyi negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H<sub>2</sub>: Toksik liderlik, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H<sub>3</sub>: Psikolojik sermaye, okul etkililiğini pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H<sub>4</sub>: Örgütsel sinizm, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H<sub>5</sub>: Toksik liderlik, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H<sub>6</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracılık etkisine sahiptir.
- H<sub>7</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık etkisine sahiptir.

#### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırma ile öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, gönüllülük esasına göre öğretmenlere uygulanan ölçeklere verilen yanıtlar doğrudur.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2015-2016 eğitim- öğretim yılında Elazığ il merkezinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Bulgular, Kişisel Bilgi Formu, Toksik Liderlik Ölçeği, Okul Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Toksik:** Bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan (Gangel, 2008).

**Toksik Lider:** Yıkıcı ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerine sahip bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar üzerinde ciddi çatışmalar ve zararlara neden olan bir liderlik biçimi (Lipman-Blumen, 2005).

**Okul Etkililiği:** Uygun bir okul iklimi oluşturarak, öğrencilerin temel becerilerinin gelişimine önem verme, yöneltme sistemini başarıyla uygulayabilme ve kaynakları öğrenci başarısını artırma doğrultusunda kullanabilmedir (Edmonds, 1979).

**Örgütsel Sinizm:** Örgüt açısından adaletsiz ve güvensiz bir ortamın olduğuna ilişkin inanç ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu olan karmaşık tutumlar sergileme eğilimidir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005).

**Pozitif Psikoloji:** Mutluluk ve öznel iyi oluşu anlamayı, açıklamayı ve bunları etkileyen faktörleri ortaya çıkarmayı öngören yaklaşımdır (Carr, 2004).

**Psikolojik Sermaye:** Örgütsel ortamda çalışan açısından yüksek motivasyon, performans ve başarılı olmak için gerekli olan iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlik boyutlarını içeren temel kapasitedir (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011).

## İKİNCİ BÖLÜM

### II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İkinci bölümde Toksik (Zehirli) Liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye başlıklarına yer verilmektedir.

#### 2.1. Toksik (Zehirli) Liderlik

Toplumun çeşitlilik arz eden birçok gereksinimini karşılamaya çalışan örgütlerin başında okullar gelmektedir. Okullar, amaçları doğrultusunda bu ihtiyacı karşılayabilmek için çok boyutlu ve donanımlı yöneticilere muhtaçtırlar. Çağın gereklerine uygun olarak kendisini yetiştiren bu yöneticilerin aynı zamanda bir takım liderlik özelliklerine sahip olmaları da beklenmektedir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme çabasının yanında diğer çalışanları etkileme olarak kabul edilmektedir. Liderlerin, örgütsel karar ve faaliyetlerin tümünde çalışanlarla birlikte hareket ettikleri, bu davranışlarıyla onların örgütsel tutumlarının belirlenmesinde önemli rol oynadıkları varsayılmaktadır.

Şişman'a (2002) göre, okullar, toplumun nitelikli insan gücü gereksiniminin karşılandığı, öğrenme olayının gerçekleştiği ve diğer eğitimsel faaliyetlerin sürdürüldüğü kurumlardır. Dolayısıyla hangi ülke ya da kültürde olursa olsun, örgütlenme tipleri aynı olmasa da, okullar toplumun kendilerinden beklediği çeşitli hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme çabasındadırlar. Bu hedeflerin yerine getirilmesinde en büyük sorumluluk ve görev okulu yönetme pozisyonunda bulunan müdürlere düşmektedir. Bu bağlamda, müdürler, bu önemli görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, şüphesiz eğitim kurumlarının mevcut ve çeşitlilik arz eden farklı sorunlarıyla karşılaşmakta, bunları çözüme konusunda alternatif yollar üretmek durumundadırlar. Her alanda yaşanan baş döndürücü değişim ve gelişmelerin etkisinden okul lideri konumunda bulunan çalışanların da kaçamadığı, bu değişim ve gelişmeleri yakından takip ederek ve uyum sağlayarak ilgili süreçleri başarıyla yönetmeleri onlardan beklenen önemli bir meziyettir.

Alan yazında liderlik konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, bunların önemli bir bölümünün liderliğin olumlu, başarılı ve etkili yönleri üzerine odaklandığı görülmektedir (Uymaz, 2014, s. 39). Araştırmalara bakıldığında, üzerinde en

çok durulan liderlik tarzlarının kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik, süper liderlik ve transformasyonel liderlik (Çelik, 2012) olduğu anlaşılmaktadır. Sözü edilen bu liderlik yaklaşımlarının örgütsel faaliyetlere etkisi incelenmiş ve genellikle pozitif sonuçlarına vurgu yapılmıştır.

Şişman (2012), yöneticilerin ne tür liderlik davranışlarına sahip olduğu hususunda ortak bir genel özellikler listesi ortaya konulamadığını, buna karşılık yöneticilerin liderlik davranışları arasında iyi bir işletme yöneticisi ve iyi bir öğretim lideri olmak gibi benzerlikler gösteren ortak hususların olabileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan liderlik konusunda yapılan çalışmaların çok azının; işlevsiz, zarar verici, yıkıcı liderlikle alakalı olduğu görülmektedir. Olumsuz liderlik özelliklerinin bir arada toplandığı ve toksik liderlik kavramı olarak alan yazına giren işlevi olmayan liderlik tarzının son yıllarda araştırmacıların daha çok dikkatini çektiği söylenebilir.

### **2.1.1. Toksik Kavramı**

Toksik, en genel ifadesiyle sağlığa zararlı madde olarak ifade edilebilir. Toksik sözcüğü Latince “toksikus” ve Yunanca’da toksikon şeklinde geçmektedir. Toksik, içinde barındırdığı zehir sayesinde temas sağladığı varlıkta hasara ya da ölüme yol açma halidir. Bu durumun sonucunda gerçekleşen toksik olma durumuna ya da niteliğine “toksite” denilmektedir (Gangel, 2008; Kırbaç, 2013). Frost’a (2004) göre, toksik duygu ortaya çıktığında, örgütte ve çalışanlarda var olan pozitif iklim yok olmakta, örgüt açısından önemli kabul edilen fırsatlar değerlendirilmemekte ve sonuç olarak örgütten ayrılmalar yaşanmaktadır.

### **2.1.2. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi**

Toksik liderliği, işlevi olmayan liderlik tarzlarıyla ilişkilendirerek ortaya atan ve alan yazına kazandıran Whicker (1996)’den sonra yapılan birçok çalışmada, olumsuzluk olarak değerlendirilen bu işlevsiz liderlik tarzlarının ne gibi özellikler taşıdığı ve toksik liderlik ile ilişkisinin neler olabileceği hususu anlaşılma çalışılmıştır.

Whicker (1996), toksik lideri; kötü huylu, başkalarını yıldırma ve aldatmada zekice davranan, bencil ve sadece kendine odaklanan biri şeklinde tanımlamaktadır. Goldman’a (2006) göre, toksik liderlik, klinik olarak teşhis edilebilen, zihinsel rahatsızlığa sahip liderlik biçimidir. Başka bir açıdan toksik liderlik, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde çevresine zarar veren, ben merkezli kötü, yıkıcı ve zararlı liderlik

biçimidir (Bayrakçı, 2017). Flynn (1999), toksik bir liderin günlük ruh halinin örgütün iklimi haline geldiğini, ayrıca çalışanları tehdit ettiğini, onlarla bağırarak konuştuğunu, zorbalığa başvurduğunu ve onları iş ortamında sessiz bir şekilde konuşmaya zorladığını ifade etmektedir. Reed'e (2004) göre toksik liderlik bir sendromdur ve bu sendromun üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; emrinde çalışanları düşünmemek ve onların refahına ilişkin herhangi bir endişe taşımamak, örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemek, kendi menfaatleri neyi gerektiriyorsa öncelikle o yönde motive olmaktır.

Lipman-Blumen (2005) ise toplum üzerinde korku atmosferi oluşturarak bu yolla ülkeyi yönetmeye çalışan politikacıyı ya da çocukları taciz eden rahipleri toksik lider olarak görmektedir. Bu noktada üzerinde durulması gereken önemli bir husus vardır. Toksik özelliklere sahip yıkıcı lider ile toksik özellikler taşımayan kötü lider arasında farklar olabileceği varsayılmaktadır. Çünkü toksik lider, yalnızca zihinsel rahatsızlığı olan ya da art niyetli davranan lider anlamına gelmemektedir. Bazen çok başarılı kabul edilen liderler aldıkları kararlarla olumsuz durumlara yol açarken, hasta zihniyetli kişiler ise başarılı bir takım liderlik becerilerine sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla kişilik bozuklukları olan liderler, tedavi süreciyle buldukları durumdan kurtulabilirler. Ancak toksik özellikleriyle çalışanları negatif olarak etkileyen liderlerin bu davranışlarının anlamlandırılması zorunluluk arz etmektedir (Kırbaç, 2013). Schmidt'e (2008) göre, toksik liderliğin, sınırlarını belirleme ya da çerçevesini çizme ve buna uygun ölçme araçlarını geliştirme açısından bu farklılıkların ortaya konulması önemli bir husustur.

Toksik liderliğin temelinde insanları korkutarak bu şekilde onları kontrol etme anlayışı yatmaktadır. Lubit'e (2004, s. 2-5) göre toksik liderlerde bulunan özellikler şunlardır:

- Narsist Lider: Görkemli bilgili, kontrol düşkünü ve antisosyal özelliklere sahip liderleri ifade etmektedir.
- Agresif Lider: Cani, zorba, çılgın ve öfkeli olarak kabul edilen liderler saldırgan olarak görülmektedirler.
- Sert, Katı Lider: Zorlayıcı, otoriter, muhalif ve pasif saldırgan kişilikli olanlar katı lider şeklinde ifade edilmektedirler.
- Yetersiz Lider: Kaygılı, tükenmiş, tacizci ve depresyonda olanlar yetersiz lider grubuna girmektedir.



Liderlik süreçlerinin ilk zamanlarında, çalışanları olumlu yönde etkileyen fakat zamanla aksi istikamette yol alan ve takipçileri açısından örgüt içerisinde negatif kabul edilen tüm olayların müsebbibi şeklinde ortaya çıkan lider tipi olan toksik liderler, zarar verici davranışlar hususunda geniş bir etki alanına sahiptirler. Lipman-Blumen'e (2005, s. 2-3) göre, toksik liderler, şu davranışları gösterirler:

- *Çalışanları, örgüte katıldıkları ilk zamanlardaki durumlarından daha kötü bir pozisyona maruz bırakırlar. Bilinçli bir şekilde, çalışanları aşağılar, morallerini bozar, onları yalnızlaştırır, haklarını gasp eder, kapasitelerini sınırlandırır ve terör estirirler.*
- *Çalışanların, temel insan haklarını dahi ihlal ederler.*
- *Etik açısından sorunlu olarak kabul edilebilecek yolsuzluk gibi davranışlar gösterirler.*
- *Toksik lider, kendi liderlik gücünü çalışanların yaratıcılık potansiyelini ortadan kaldıracak biçimde kullanır, onları kendisine mahkûm olduklarına ikna eder. Onlarda kendilerini savunacak yegâne kişinin kendisi olduğu izlenimi uyandırmaya çalışır.*
- *Çalışanların temel korkularını ve ihtiyaçlarını istismar ederler.*
- *Yapıcı eleştiriye izin vermezler. Çalışanları sorgulayıcı olmamaları hususunda bazen tehdit etmek bazen otoritesini kullanmak suretiyle sindirirler.*
- *Sorunlara ilişkin çözüm yollarını manipüle ederek ya da bilinçli bir şekilde gerçekleri çalışanlardan saklayarak onları yanlış bir yöne sevk ederler.*
- *Adil ve harika bir işleyişi amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini tersine çevirmeye çalışırlar.*
- *Yeni liderlerin ortaya çıkmasını ve bunun desteklenmesi için mevcut yasal süreçleri baltalamaya ve totaliter bir yönetim biçimi kurmaya çabalarlar.*
- *Yeni liderlerin yetiştirilmesine imkân sunan süreçleri desteklemezler.*
- *Örgüt içi unsurları tasarlamada bilinçli olarak art niyetli davranırlar.*
- *Çalışanları, diğer işgörenlerden ayırmak için onlardan nefret etmelerini sağlama hususunda ikna etmeye çabalarlar.*
- *Ortaya çıkan problemlere ilişkin günah keçileri bulmaya çabalarlar.*
- *Liderlik ettikleri sistemin bozulmasından çalışanları sorumlu tutarlar.*

- *Toksik liderler, yolsuzluğun farkına varmada ya yetersizlik gösterirler ya da görmezden gelirler.*
- *Ortaya çıkan sorunlara teşhis koymada başarısızlık gösterirler ve bunun sonucunda da uygun çözüm yolları geliştiremezler.*

Toksik liderlik, alan yazında araştırılan ve olumsuz kabul edilen birçok liderlik biçimiyle ilişkilidir. Bunlar, yıkıcı liderlik, kötü liderlik, narsist liderlik ve istismarcı liderliktir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019, s. 212). Schmidt'e (2008) göre, toksik liderlik özellikleri yıkıcı liderlik, negatif liderlik ve istismarcı liderlik özelliklerinin birçoğu ile örtüşmektedir. Yıkıcı liderliğin doğasında sahtekârlık, korkutma, otorite kurma, zor kullanma ve olayları manipüle etme vardır. Diğer taraftan, bu liderlik şeklinin özünde çalışanlardan çok liderin beklentilerine odaklı bir yapı oluşturulmuştur (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Söz konusu bu özellikler toksik liderlikle benzerlik göstermektedir. Tepper (2000), bir başka liderlik biçimi olan negatif liderlikte, liderlerin çalışanları küçük düşürdüklerini, onlara karşı zorbalık yaptıklarını, onların şevklerini kırdıklarını ve çalışanların ihtiyaçlarını görmezden geldiklerini söylemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Bu özellikler toksik liderlerde de görülebilmektedir. Diğer bir ilişkili liderlik biçimi olan istismarcı (abusive) liderlikte de toksik liderlik özelliklerine benzer özellikler olduğu görülmektedir. Bunlar, sözel ve sözel olmayan kasıtlı yıkıcı davranışlar (Schmidt, 2008), çalışanlarda yüksek stres, işten ayrılma, düşük motivasyon ve zayıf örgütsel adalet algısıdır (Tepper, 2000). Diğer olumsuz liderlik biçimlerinde çoğu zaman kasıt yok iken toksik liderlikte, kasıtlı bir kötü niyet vardır (Schmidt, 2008). Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlerde bulunan özellikleri şu şekilde ifade etmiştir;

- *Toksik liderler, çalışanlara kötü sözler söylemekte ve onlara hakaret etmektedirler.*
- *Toksik liderler, çalışanlarının mutluluklarını düşünmez ve art niyetli oldukları için onlara zarar vermektedirler.*
- *Toksik liderlerin olumsuz davranışlarından sadece bir çalışan değil bütün örgüt etkilenmektedir.*
- *Toksik liderler, aşırı kontrol düşkününü bir kişilik yapısına sahiptirler.*
- *Toksik liderler, narsist kişilik özellikleri taşımaktadırlar.*
- *Toksik liderler, davranışlarıyla çalışanların morallerini bozmaktadırlar.*

- *Toksik liderler, negatif bir örgütsel iklimin ortaya çıkmasında rol oynamaktadırlar.*
- *Toksik liderler, genellikle bencilce davranmakta ve menfaatleri neyi gerektiriyorsa onu yapmaktadırlar.*
- *Toksik liderler, empati duygusundan yoksundurlar ve çevrelerine karşı duyarsız davranmaktadırlar.*
- *Toksik liderler, kendi düşüncelerinin doğruluğundan emindirler.*

Hitchcock (2015), kötü niyetli liderler olarak nitelendirdiği bu kişilerin davranışları ile örgütsel süreçler arasında duvarlar inşa ettiğini, çalışanların yaratıcılıklarını yok ettiğini ve onların örgüte ilişkin sadakatlerini azalttığını belirtmiştir. Ayrıca bu tip liderlerde görülen zorbalık özelliğinin, çalışanların üretkenliğini etkilediğini ifade etmiştir. Toksik liderler, çalışanları bölerek ayrıştırmakta, onları suçlamakta, faaliyetlerini baltalamakta ve tehdit etmektedir (Whicker, 1996; Kellerman, 2004; De Angelis, 2009; Kusy & Holloway, 2009; Akt: Hitchcock, 2015). Toksik liderler, sinsidirler, çevrelerine zarar verirler, tahrip edici ve işlevsel olmayan davranışlar sergilerler. Bu davranışları ile toksisite düzeyinin tüm örgütsel süreçlere yayılmasına neden olmaktadır (Goldman, 2008).

Toksik liderler, buldukları örgütlerde zehirli bir atmosfer yaratmada ve bunu devam ettirmede oldukça etkindirler. Bunlar, sadece kendi menfaatleri doğrultusunda motive olur, kısa vadeli başarılarla odaklanır ve örgüte ilişkin herhangi bir endişe taşımamaya örgütsel iklimi olumsuz etkilerler (Seeger, Ulmer, Novak ve Sellnow, 2005; Appelbaum ve Roy-Girard 2007, s. 18). Appelbaum ve Roy-Girard (2007) toksik liderlerin, takip ettikleri aşağıdaki kurallar sonucunda zehirli bir örgüt ortaya çıkardıklarını ifade etmiştir:

- *Örgütsel süreçlerin her aşamasının sıkı bir şekilde kontrol altında tutulması gerekir.*
- *Herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu durumun sorumlusu olarak suçlanacak birisi bulunmalıdır.*
- *Lider hata yapmaz yapsa dahi görmezden gelinmelidir.*
- *Herhangi bir durumun gerçekliğini asla görmemek gerekir.*
- *Çevrede bulunan insanlara güvenilmemelidir.*
- *Olumlu bir durum yoksa duygular kesinlikle açığa vurulmamalıdır.*

- *Çalışanlar sorgulayıcı olmamalı, sadece söylenenleri yapmalıdır.*
- *Lider, kendi rolünün gerekleri dışında hiçbir şey yapmamalıdır.*

Toksik liderlik, kasıtlı olsun veya olmasın, olumsuz liderlik biçimlerinin özelliklerinde bulunan kaba, negatif, çalışanların motivasyonunu bozan, örgüt içi iletişimi aksatan, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen, baskıcı ve yıkıcı, istenmeyen, benmerkezci liderlik türüdür (Bayrakçı, 2017). Toksik liderlik, başarıların lidere ait olduğu, buna karşın başarısızlıkların çalışanlara ait olduğu, tam olarak ne istediklerinin bilinmediği ve çalışan açısından beraber iş görmenin zor olduğu bir örgütsel ortam oluşturur. Bir taraftan çalışanları zor kullanarak kendileri gibi hareket etmelerini sağlamaya çalışarak örgütsel iletişimi bozmakta, diğer taraftan değişime direnerek diğerlerini de değişim sürecinin dışında tutmak suretiyle bu durumu örgüt kültürü olarak yansıtmayı başarmaktadırlar. Benzer şekilde, işgörenlerin düşünceleri sorulmamakta, onlardan habersiz kurallar değiştirilmekte ve öngörülemez tepkiler gösterilerek bu yolla bir korku iklimi yaratılmaktadır. Bu tip liderlikte, otoriteyi kaybetmek büyük bir endişe kaynağı olduğu için saygıya dayalı olmasa dahi korkuyla bir otorite kurmak ve bunu sürdürmek önemli yer tutmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008; Henley 2003).

### **2.1.3. Toksik Liderliğin Boyutları**

Toksik liderlik, beş boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlar; Kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemez liderlik, otoriter liderlik ve narsist liderliktir (Schmidt, 2008). Bu davranışların bazıları örgütsel ortama ait gibi görünse de, bir liderin toksik lider olarak adlandırılmasında sergilediği davranışların sınıflandırılmasında esas olarak kabul edilmektedir (Maxwell, 2015).

#### **2.1.3.1. Kendini Reklamını Yapma**

Toksik liderler, örgütsel amaç ve çıkarlardan daha çok kendi menfaatlerini düşünerek hareket ederler. İş ortamında yalnızca kendisine menfaat sağlayabilen çalışanlara yardım önerisinde bulunmakta ve bu duruma uygun bir ortam oluşturma yönünde çaba göstermektedir. Bu doğrultuda onların başarılarını kendi başarısı gibi göstermektedir. Ayrıca bu tip liderler, kendi üstlerinin yanında olumlu bir imaj yaratmak için göstermelik davranışlar sergilemekten çekinmezler. Çıkarları neyi gerektiriyorsa o istikamette yürümeye çalışmakta, kendi üstlerini de bu yönde teşvik etmekte ve

rakiplerini ya da yetenekli çalışanları etkisiz kılma eğilimi göstermektedirler (Schmidt, 2008).

### **2.1.3.2. İstismar Edici Denetmenlik**

Toksik liderlik davranışları gösteren bir yönetici, örgüt işleyişi içerisinde çalışanları görev alanları dışında kalan işlerden de sorumlu tutmaktadır. Benzer şekilde, çalışanları başka kişilerin bulunduğu ortamlarda dahi küçük düşürmek suretiyle onlara zarar vermeye çalışmaktadır. Bunu yaparken o anda herhangi bir suçlama konusu bulamasa bile geçmişte yaşanmış olumsuzlukları hatırlatarak onları aşağılama yoluna gitmektedir. Bu tür liderler, standart belirlemede keyfi davranmakta bunun sonucunda da çalışanlar kendilerini güvende hissetmemekte ve örgütsel verimlilikten yoksun kalmaktadırlar (Dobbs, 2014).

### **2.1.3.3. Öngörülemez Liderlik**

Toksik liderliğin önemli belirtilerinden biri muhatabı tarafından önceden kestirilemeyen davranışlar sergilemektir. Bu tip liderlerin örgütsel ortamdaki ruhsal durumları örgütün o günkü atmosferi haline gelebilmektedir. Aynı şekilde, herhangi bir gerekçe göstermeden çalışanlara sebepsiz yere öfkelenebilmektedir. Çalışanlar açısından kendisine ulaşılabilir olma durumu tam olarak bilinmemekte ve bu hususta bir ölçüt bulunmamaktadır. Toksik liderliğin beş boyutundan en yıkıcı ve zarar verici olanı öngörülemezlik boyutudur. Öngörülemeyen davranışlar gösteren lider, çalışanların daha fazla kaynak harcamasına yol açmakta ve onlara örgüt içerisinde *“her an olumsuz bir durum yaşanabilir”* psikolojisi yaşatmaktadır (Schmidt, 2014).

### **2.1.3.4. Narsist Liderlik**

Toksik lider özü itibarıyla kendisini başka insanlardan farklı görmektedir. Kendisinin sahip olduğu yetenek ve becerilerin diğer kişilerde olmadığını düşünmektedir. Hatta daha ileri giderek kendisinin olağanüstü kişilik özelliklerine sahip biri olduğuna inanmaktadır. Bu duygusunu güçlendirmek adına bulunduğu pozisyonun ve makamın gücünü kendi şahsına mal etmekte bir sakınca görmemektedir. Narsist lider, kendisinin farklı olduğunu düşünmekte bu farklı oluşa hayranlık duymakta ve başkalarının da kendisine hayranlık duymasını beklemektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006).

### 2.1.3.5. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler, buldukları ortamlarda ve bütün süreçlerde çalışanları sıkı bir şekilde kontrol etme yönünde davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlarıyla onların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında ya da örgütsel amaçları gerçekleştirirken farklı yöntemler geliştirmelerini ve yaratıcı özelliklerini kullanmalarını engellemektedirler. Toksik liderliğin bu boyutunda sadece yapılan işlerin sıkı denetlenmesi yeterli görülmemekte, aynı zamanda bir konuda karar alınacaksa çalışanların fikrinin alınmasına gereksinim duyulmamakta bütün kararların lider tarafından alındığı bir işleyiş söz konusudur. Otoriter liderlikte, daima denetleyici olarak itaat eden işgören tipi oluşturma isteği ön plandadır (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004).

Bir lideri toksik lider olarak tanımlamak için bazı işlevsel olmayan özelliklerin bir arada bulunması gerekir. Bu nitelikleri zaman içerisinde sinizm davranışı sergileme, açgözlülük yapma, etik dışı hareketlerde bulunma ve yolsuzluk yapma gibi olumsuz süreçlerin sonunda kazanırlar. Bu olumsuz niteliklerin ve davranışların birkaçını, bazen de hepsini birleştiren toksik liderler vardır. Toksik liderler bu fiilleri tamamen kötü niyetle gerçekleştirmektedirler. Toksik liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler şunlardır (Lipman-Blumen, 2006, s. 48-49):

- *İkiyüzlü, güvenilmez, yozlaştırıcı ve sinik davranışlara sahiptirler.*
- *Çalışanların iyiliğinden daha çok kendi çıkarlarını ön planda tutar ve bu konuda aşırı hırs gösterirler.*
- *Muazzam egoları, kendi eksikliklerini görmelerini engeller ve bu da onların kendilerini yenileme kapasitelerini sınırlandırır.*
- *Kibirli olurlar. Öyle ki asla hatalarını kabul etmezler ve başkalarını suçlamayı tercih ederler.*
- *Neyin doğru neyin yanlış olduğunu dahi bilemeyecek kadar etik dışı davranışlar sergilerler.*
- *Diğer çalışanlardan daha çok maddi imkânlar elde etmek için aşırı çaba gösterirler.*
- *Eylemlerinin olası olumsuz sonuçlarının faturasını başkalarına yüklerler.*
- *Önemli ve zor karar alma süreçlerinde korkaklık gösterirler.*
- *Hem örgütsel sorunların doğasını anlama hem de çalışanlara liderlik yapma hususunda başarısızlık gösterirler.*

Toksik liderler, örgüt içerisinde var olan tüm işleyişi kendi ihtiyaçları doğrultusunda tasarlamakta ve bu durumu manipüle etmede başarılı olabilmektedirler. Örgüte yeni çalışanlar kabul edilme aşamasında bu kişilerin yeteneklerine bakılmamakta lidere bağlılık düzeyi esas alınmaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde güvensiz bir iklim oluşturmakta, çalışanların zamanlarının çoğunu örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek yerine birbirleriyle sürtüşerek geçirmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kendi menfaatlerini önceleyerek kendilerini korumaya almakta ve örgütün amaçlarıyla ilgilenmemektedirler. Böyle bir ortamda toksik lider, örgüt içerisinde bilginin yayılması, işe alma, işten çıkarma gibi ve diğer bütün sistemleri kendisine göre değiştirmek suretiyle bunu fırsata dönüştürme yönünde çaba göstermektedir (Hitchcock, 2015, s. 21-22) .

Toksik liderler, sahip oldukları nitelikleri açısından benzerlik gösterebilirler de tamamen aynı davranışları gösterdikleri söylenemez. Lipman-Blumen'a (2005) göre toksik liderler, sergiledikleri davranışlar bakımından aynı toksisite düzeyine sahip değildirler. Bir başka anlatımla toksik liderler, sürekli birbirine benzer yıkıcı davranışlar göstermedikleri için bunun sonucunda gerçekleşen işlevsiz süreçler de farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Dolayısıyla, bazen sergiledikleri davranışlarıyla örgütte çok olumsuz bir iklim yaratırlarken, bir başka zaman örgüt açısından pozitif sayılabilecek durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedirler. Bu nedenle tutarsızlığın toksik liderlerin doğasında var olan bir durum olduğu, ya da yol açtıkları sonuçların örgütlere etkilerinin durumsal bir özellik arz ettiği söylenebilir. Kusy ve Holloway (2009) toksik liderlik davranışını üç çeşit olarak ayırmaktadır. Bunlar; utanç, pasif düşmanlık ve takım sabotajıdır. Fakat bu üç toksik liderlik türünü birbirinden kesin çizgilerle ayırmak ya da pratikte nasıl göründüklerini açıklamak için yeterli özellikler bulunmamaktadır. Yine de yapılan bazı araştırmalarda toksik liderlerin sergiledikleri davranışlar ve sahip oldukları kişisel özellikler göz önünde bulundurularak farklı toksik lider tipleri ortaya konulmuştur (Green, 2014). Williams (2005), bu niteliklere göre on sekiz ayrı toksik lider tipinden söz etmiştir.

**Tablo 1.** Toksik Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Toksik Lider Tipleri

Kişisel özellikler	Toksik lider tipi
Yeteneksizlik	İşe devamsız lider
Hata yapmak	Yeteneksiz lider
Çevresiyle uyumsuzluk	Eş bağımlı lider
Yetersizlik duygusu	Pasif- saldırgan lider
Tatminsizlik	İşgüzar lider
Sorumsuzluk	Paranoyak lider
İyi ve kötüyü ayırt edememek	Katı lider
Korkaklık	Denetleyen lider
Doyumsuz hırs	Takıntılı lider
Bencilik	Ölçsüz lider
Kibir	Zorba lider
Çıkarıcı	Narsist lider
Açgözlülük	Duyarsız lider
Bütünlükten yoksun olmak	Kavgacı lider
Aldatıcı olmak	Ahlaksız lider
Art niyetli	Dar görüşlü lider
Kötü niyetli	Kabadayı lider
Görevi suiistimal etmek	Kötü lider

**Kaynak:** Colonel Denise F. Williams, “*Toxic Leadership In The U.S. Army*” (Unpublished research paper.), U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA, 2005, p. 2-6.

Toksik liderler, örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanlara nazaran daha fazla özgüven taşımaktadırlar. Belirgin özelliklerinin başında gelen benmerkezci yaklaşımları sayesinde ön plana çıkabilmekte başarılıdırlar. Bu sayede örgüt içerisinde hak etmedikleri ve ehil olmadıkları bir pozisyona kolaylıkla yükselebilmektedirler. Dolayısıyla, buldukları pozisyonları sürdürme adına manipülatif hareketlerde bulunmakta ve çalışanlara karşı saldırgan bir tutum takınmaktadırlar (Çetinkaya, 2017, s. 29).

#### 2.1.4. Toksik Örgütlerin Özellikleri

Örgütler, amaçlarını belirli bir süreç zarfında gerçekleştirirken bu süreçlerin her bir kademesinde farklı özellikler yansıtabilmektedir. Toksik örgütler de bu süreçlerin herhangi bir aşamasında farklı özellikler gösterebilmektedir. Üç aşama olarak düşünüldüğünde, başlangıçta bütün işlevleriyle etkili bir örgüt görüntüsü sergileyen bu tür örgütlerde, ikinci aşamada ortalama bir örgütsel etkililik söz konusudur. Son aşamada ise büyük oranda etkisiz, liderlerine ve çalışanlarına zarar veren toksik bir örgüte evrilmektedir. Toksik bir örgütü başka örgütlerden ayırtıran iki temel nitelik vardır. Birincisi, düşük performans ve kötü karar sürecidir. Öyle ki bu performans düşüklüğü çalışanlar değişse bile devam etmektedir. İkincisi, normal bir örgütte olağan kabul edilenin ötesinde ileri düzeyde memnuniyetsizlik ve strestir. Memnuniyetsizlik ve stres



yıkıcı insan ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve etkisi uzun yıllar sürebilmektedir (Bacal, 2000). Bacal'a (2000) göre, toksik örgütler şu niteliklere sahiptirler:

- Bu örgütler, belirlenmiş amaçlara ulaşabilme konusunda acizdirler.
- Bu örgütlerde korku iklimi hâkimdir.
- Bu örgütlerde karar ve problem çözme süreçleri çoğu zaman kötü yönetilmektedir.
- Örgütsel iletişim zayıftır.
- Bu örgütler yüksek oranda zayıf çıktılara sahiptirler.
- Kararlar sıklıkla değişmektedir.
- Kişilerarası ilişkiler manipülatiftir ve benmerkezci yaklaşım ön plandadır.

Schmidt'e (2008, s. 2) göre, toksik liderler, genel olarak örgütsel faaliyetleri olumsuz biçimde etkilemektedir. Özellikle çalışanların performansının düşmesine neden olmakta, onların etkinliğini azaltmakta ve iş doyumlarının düşük olmasına sebebiyet vermektedirler. Diğer taraftan toksik liderlik davranışlarının görüldüğü örgütlerde, çalışanların motivasyonu, yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirleri bu zehirli ortamdan etkilenebilmektedir (Wilson-Starks, 2003). Ayrıca toksik liderler, gereksiz ve aşırı öfkelenme, üstünlük vurgusu yapma, çalışanlar ile alay etme ve gereğinden fazla kontrol ihtiyacı hissetme gibi özellikleri ile örgütü zehirleyerek mutsuz olmasına neden olmaktadır.

Schmidt (2008) toksik liderlerin, çalışanları örgütsel süreç ve kararlara katmadıklarından dolayı örgütün bir bütün olarak bu durumdan negatif şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Diğer taraftan, tüm aşamalarda kişisel çıkarlarının peşinde koşar, diğer meslektaşlarının duygularını anlamaktan uzak bir tutum sergilerler. Toksik liderler, bağımsız düşünceden yoksun, olan biteni sorgulamadan kabul eden ya da tutarsız kişilik davranışları sergileyen çalışanları tercih etmekte ve onları kritik pozisyonlara getirmektedirler. Anılan bu davranışların aksine hareket edenler yani olaylara farklı pencerelerden bakabilen, sorgulayıcı ve yaratıcı bireyler de pasif görevlerde çalıştırılarak etkisiz bırakılmaktadırlar (Wilson- Starks, 2003).

Mutsuzluk, geleceğe dair endişe, moralsizlik, iletişimsizlik ve kaygı gibi olumsuz duygular toksik liderlere sahip örgüt çalışanlarında sık görülebilen yaygın bir psikolojidir. Bu negatif psikoloji zaman içerisinde örgüt içerisinde kalıcı ve yerleşik hale

gelebilmektedir. Toksik liderler, aşırı kontrol düşkünü olduklarından dolayı, diğer çalışanlar açısından üst yönetime karşı güvensizlik meydana gelmekte ve bazı belirsizliklerle karşı karşıya kalma hususunda bir hava oluşmaktadır. Bu olumsuz havanın etkisiyle çalışanlarda doyumsuzluk, yabancılaşma gibi istenmeyen olumsuz sonuçlar meydana gelmekte ve örgütsel süreçler üzerinde etkide bulunmaktadır. Appelbaum ve Roy-Girard, (2007), toksik liderlerin bulunduğu örgütlerin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Bu örgütlerde, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi hususunda yeterli bir çaba gösterilmemektedir.
- Bu örgütlerde başta karar alma olmak üzere tüm süreçlerde bir endişe hâkimdir.
- Örgütsel faaliyetler açısından önemli görülen iletişim boyutu sağlıklı işlememektedir.
- Örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler güvene dayalı olmayıp, menfaatler ön planda tutulmaktadır.

Günümüz örgütlerini, eldeki mevcut ve sınırlı olduğu kabul edilen kaynakları en verimli şekilde kullanmak suretiyle geleceğe taşıyacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik yaklaşımları hususunda yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel kaynakları amaçlar doğrultusunda etkin kullanabilen liderlerin özelliklerini ortaya koymaya çalıştıkları görülmektedir. Mevcut kaynakları örgütün istifadesine sunarak hedeflere ulaşmak bir yana bu kaynakların liderler tarafından heba edilmesinin örgütler açısından olumsuz sonuçlarının anlaşılması hususu önem arz etmektedir. Çünkü bazı durumlarda, liderler davranışlarıyla kaynakları etkin ve verimli kullanamasa da onların gereksiz yere tüketilmesinin önüne geçerek sürece olumlu katkıda bulunabilir, örgütler açısından oluşabilecek muhtemel kayıpları asgari seviyeye indirme yönünde çaba gösterebilirler.

## **2.2. Okul Etkililiği**

### **2.2.1. Etkililik Kavramı**

Etkililik kavramının, alan yazında çok kullanılmakla birlikte bazen etkinlik ve verimlilik kavramlarıyla birbirlerinin yerine kullanıldığı ve bu nedenle belirsizliğe yol açtığı görülmektedir. Etkinlik, bir girdi-çıkı sisteminde işlerin doğru yapılmasını, verimlilik ise mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmayı ifade eder (Yükçü ve Atağan, 2009). Diğer taraftan etkililik, daha çok sonuçlarla ilgili bir anlam taşımakta ve

örgütler açısından varlıklarını sürdürmeleri için olmazsa olmaz bir niteliğe haizdir. Bu bakımdan etkililik, belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi olup, amaçları gerçekleştirmek için izlenecek ideal yol ve yöntemlerin tespit edilmesidir. Türk Dil Kurumu etkililiği, etkili olma durumu, tesirlilik ve müessiriyet olarak ifade etmektedir (TDK, 2019). Balcı'ya (2013) göre etkililik, sadece amaçların gerçekleşme derecesi şeklinde değerlendirilmeyen; etkinlik ve verimliliği de içine alan daha kapsayıcı bir kavramdır. Aksu'ya (1994) göre etkililik, en uygun hedeflerin saptanarak bu doğrultuda takip edilecek etkin yöntemlerin belirlenmesidir (Atcıoğlu, 2018, s. 30). Ada ve Baysal (2012, s. 102) etkililiği, çıktılarda sağlanan başarı, amaca ulaşma düzeyi, gereksinim duyulan kaynakları elde etme ve çevreye uyum sağlama yeteneği şeklinde ifade etmiştir. Başaran'a (1982) göre etkililik, örgütsel amaca ulaşmak için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olmasıdır (Kılıç, 2017, s. 22).

Etkililik, en uygun hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek uygun yöntemleri belirlemeyi kapsamaktadır. Örgütte etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi ise etkililiğin ölçütü olarak kabul edilmektedir. Örgüt açısından belirlenmiş bir amaç gerçekleştirildiğinde, söz konusu bu örgütsel etkinlik "etkili" olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle etkililik, bir girişimin amacının, istenilen ölçüde gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Özkan, 2014).

Örgüt ve yönetime ilişkin ortaya konulan teori ve yaklaşımların odak noktası örgütsel etkililiğin yükseltilmesidir. Örgütsel etkililiğin, örgütler açısından amaçlar, işlevler, süreçler, kaynak ve girdiler, sonuçlar ve dış çevre boyutlarıyla değerlendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel etkililiğe dair farklı modeller ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, amaçlar ve işlevler modelinde örgütün hedef ve işlevlerini yerine getirme durumu; kaynak ve girdiler modelinde gerekli kaynakları ve girdileri temin edebilme; sonuç modelinde belirlenen sonuçlara ulaşma durumu şeklinde yaklaşım sergilenmektedir (Şişman, 2012, s. 3).

### **2.2.2. Etkili Okul**

Bir eğitim örgütü olan okulun etkililiği, öğrenci, öğretmen, yönetici, veli diğer ilişkili çevresiyle hangi düzeyde etkili bir eğitim hizmeti sunduğunun belirlenmesini kapsamaktadır. Uluslararası düzeyde eğitim alanında yapılan tartışmalar, sıklıkla öğrenci

başarısı ve okuryazarlığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, öğrenci başarısı ve okuryazarlığı eğitim sürecinin temel yapı taşı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, eğitim politikalarının da öğrenci başarısı ve okuryazarlığı değişkenleri açısından küresel düzeyde karşılaştırmalı sonuçlar sağlayan Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Çalışması (TIMSS), Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) ve Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim Projesi (PIRLS) sonuçları eğitim araştırmacıları tarafından dikkatle takip edilmektedir (Suna, 2018, s. 11-12).

Etkili okul kavramı, okullarda mevcut eğitimin niteliğini nasıl artırılacağına yönelik yapılan araştırmalar ile alan yazına girmiştir. “Etkili Okullar” konusunda yapılan ilk araştırmalara 1960’ların ortalarında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlanmıştır (Ellet ve Teddlie, 2003). Okul etkililiğini basit bir şekilde kavramlaştırmak kolay değildir. Çünkü okullar hem çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir hem de işlevleri çok boyutludur. Bu nedenle kavramın, kapsamlı, kuramsal çerçevelere uyan bir tanımını henüz yapılamamıştır (Balcı, 2013). Sadece etkili okulun, çok boyutlu bir kavramı ifade ettiği hususu alan yazın araştırmacıları tarafından belirtilmiştir. Etkili okul konusunda yapılan araştırmaların temelinde, bazı okulların, diğerlerine göre daha başarılı oldukları anlayışı vardır. Başarılı okullar ve daha az başarılı olan okullarla ilgili yapılan araştırma sonuçlarında ortak bulgular, okullarda verimin artırılacağına yöneliktir (Helvacı ve Aydoğan, 2011, s. 42).

Mortimore (1991) etkili okulu, içinde öğrencileri beklenen düzeyden daha ileriye taşıyabilen bir kurum şeklinde ifade etmiştir (Balcı, 2013). Diğer taraftan Edmonds (1979) etkili okulu, uygun bir okul iklimi oluşturabilen, öğrencilerin temel becerilerinin gelişimine önem veren, yöneltme sistemini başarıyla uygulayabilen ve kaynakları öğrenci başarısını artırma doğrultusunda kullanabilen okul olarak tanımlamıştır (Kılıç, 2017, s. 23). Levine ve Lezotte’ye (1990) göre etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin önceden hazırlanan bir program doğrultusunda istenilen hedeflere ulaşmasıdır. Başka bir yaklaşımla Lezotte ve Snyder (2011) etkili okulu, nitelik ve eşitlik unsurlarını gerçekleştirme önceliği olan örgüt olarak ifade etmiştir (Günel, 2014, s. 4).

Özdemir’e (2000) göre etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, elverişli bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur. Lezotte’ye (1991) göre ise etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi ve eşit biçimde yararlandığı okuldur.

Etkili okul düşüncesinde, okulların bir takım farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların zihinlerde oluşmaya başladığı varsayımı yatmaktadır. Okul etkililiği konusundaki temel husus, okulların öğrenci başarısında bir farklılık oluşturabileceği anlayışıdır. Etkili okullar, en iyi fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini dolayısıyla diğer tüm kaynakları öğrencilerinin başarısı için verimli şekilde kullanan okullardır. Aynı zamanda bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da öğrencilerin gelişimleri önemsenmektedir. Etkili okul olmak maddi açıdan daha fazla kaynağa sahip olmak demek değildir, elde var olan kaynakları kullanarak daha iyi sonuçlar elde etmek anlamına gelmektedir.

### **2.2.3. Etkili Okulun Özellikleri**

Okul etkililiği üzerine çalışma yapan araştırmacıların, okulları etkili kılan özelliklerin neler olduğu hususunda tam bir uzlaşıya varamadıkları görülmektedir. Bu amaçla oluşturulan özellikler incelendiğinde, okulun etkililiğine ilişkin fiziksel etmenlerden daha çok nitel mahiyet arz eden etmenler olduğu söylenebilir. Evers ve Bacon (1994), açık okul misyonu, öğrenci kontrolü, güvenli ve düzenli bir çevre, başarı odaklı yüksek beklentiler, öğrenme için oluşturulan fırsat ve yeterli süre, liderlik ve okul aile ilişkilerini bir okulu etkili kılan özellikleri olarak ifade etmişlerdir. Alanoğlu'na (2014, s. 62) göre, açıkça belirlenmiş hedefleri gerçekleştiren, öğrenmeye uygun bir okul kültürü oluşturan, elverişli bir çevre sunabilen, mevcut kaynakları etkin kullanma becerisi gösterebilen ve en önemlisi akademik başarı gösteren okullar etkililik özelliklerini sergilemiş varsayılmaktadır. Bu doğrultuda Schlechty (2014, s. 54), okulların etkililik düzeyi yüksek olan kurumlar olmaları gerektiğini, bu bakımdan eğitim hizmeti sunduğu tüm öğrencilere gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve edinimi kazandırmanın yanında bütün öğrencilerin daha iyi öğrenebileceği hususunun temel yaklaşım olduğunu ifade etmiştir (Uğurlu, Beycioğlu ve Abdurrezzak, 2018, s. 1993). Edmonds (1982), etkili okulların sahip olduğu özellikleri şöyle ifade etmektedir:

- Etkili okullar, eğitim öğretim süreciyle ilgili hedeflerini açıkça ortaya koyarlar.
- Etkili okullar, tüm boyutlarda sistematik değerlendirme yaparlar.
- Etkili okullarda bütün öğrencilerin öğrenebileceği beklentisi hâkimdir.
- Etkili okullar, güvenli bir iklime sahiptir.
- Etkili okullar, kaliteye önem veren liderlere sahiptir.

Price (1968), şu beş özelliğe sahip örgütlerin etkili örgütler olabileceğini belirtmektedir. Bunlar;

- Verimlilik,
- Moral,
- Örgütün değişmelere uyum yeteneği,
- Örgütsel kararların çevre tarafından kabul edilme düzeyi,
- Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normlar yönünden benzerliktir (Şişman, 2012, s. 5).

Diğer taraftan Batten (1991), bir örgütün etkili olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmiştir:

- Amaç yönelimli olma,
- Her zaman iyimser ve pozitif olma,
- Performansa göre ödemeler,
- Yönetim birimiyle her düzeyde bütünleşme,
- Değişimden mutlu olma,
- Geleceği kestirebilme,
- Katılma duygusu,
- Değişme ve yeniliklerle bütünleşme,
- Açık ve anlaşılır felsefe ve ilkeler, politika ve programlar, süreç ve prosedürler, uygulama ve projeler, amaçlar ve yararlar gibi özelliklerdir (Akt.: Şişman, 2012, s. 5).

Okulların etkililiğini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmalarda, etkili okulların ortak özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamberg ve Andrews, 1990):

- Açık ve belirgin amaçlara sahiptirler.
- Okulda etkili bir öğretimsel liderlik vardır.
- Okulun paydaşlarında yüksek beklentiler oluşturulur.
- Öğrenci başarısı ön plandadır ve bu yönde devamlı gözlem ve değerlendirmelere yer verilir.
- Okul iklimi öğrenmeye elverişli durumdadır.
- Okula velilerin ve diğer çevrenin desteği sağlanmış durumdadır.

- Öğrencilere temel beceriler kazandırma hedefi vardır (Akt.: Özdemir ve Sezgin, 2002, s. 273) .

Sammons, Hillmann ve Mortimore (1995, s. 12), etkili okulu yaratan faktörlerin şunlar olduğunu belirtmiştir:

**Tablo 2.** Etkili Okulu Yaratan Faktörler

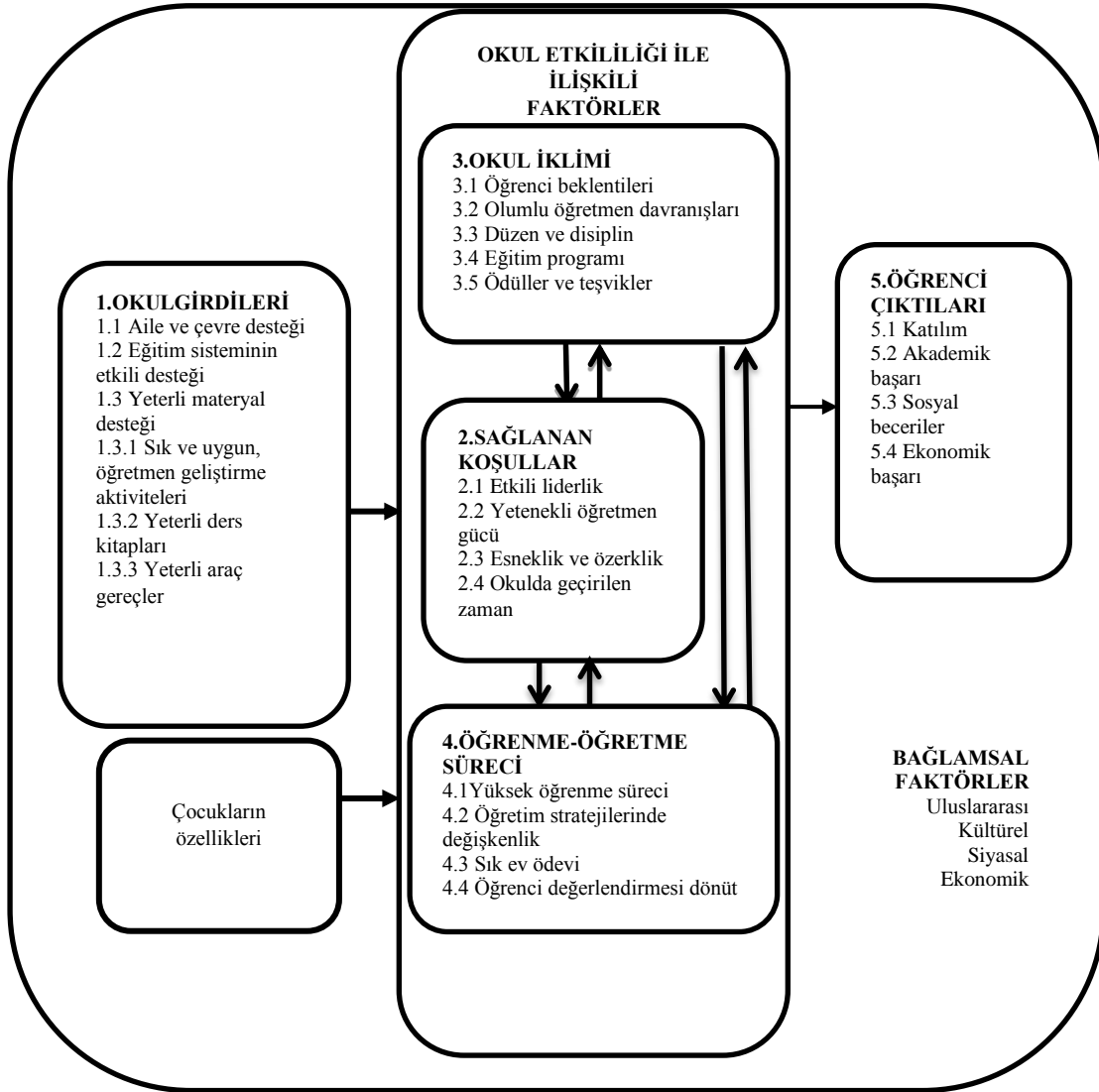
Profesyonel Liderlik	Kararlılık ve amaca yönelik olma Katılımcı bir yaklaşım Profesyonel yol gösterme
Ortak vizyon ve amaçlar	Amaçların birliği Uygulamada tutarlılık Meslektaş dayanışması ve işbirliği
Öğrenme ortamı	Düzenli bir ortam Cazip çalışma ortamı
Öğretme ve öğrenmeye yoğunlaşma	Öğrenme zamanının en üst düzeye çıkarılması Akademik vurgu Başarıya odaklanma
Amaca yönelik öğretim	Verimli bir örgüt Hedeflerin açıklığı Yapılandırılmış dersler Uyarlanabilen egzersizler
Yüksek Beklentiler	Her alanda yüksek beklentiler Beklentileri ilişkilendirme Entelektüel mücadeleyi sağlamak
Olumlu pekiştireçler	Açık ve adil disiplin uygulamaları Geri bildirim
Gelişimin izlenmesi	Öğrenci performansının izlenmesi Okul başarısını değerlendirme
Öğrenci hakları ve sorumlulukları	Öğrencilerin öz denetimini yükseltme Sorumluluk alanlarının belirli olması İşin kontrolünün yapılması
Okul aile işbirliği	Çocuklarının öğrenimine ailelerin katılımının sağlanması
Öğrenen bir organizasyon	Okul temelli personel gelişimi

**Kaynak:** Pam Sammons, Josh Hillman ve Peter Mortimore, *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, United Kingdom, 1995, p 12.

#### 2.2.4. Etkili Okulun Boyutları

Etkili okul, eğitim konusu ile ilişkili tüm boyutları öncelikli ve devamlı vurgulamayı öngörmekte, öğretim, performans geliştirme ve başarı hususuna ayrı bir önem vermektedir (Çubukçu ve Girmen, 2006, s. 122). Etkili okulu oluşturan boyutlardan hiçbirisi tek başına, başarılı sonuçlar ortaya çıkarma konusunda garanti değildir (Mortimore, 1992). Ancak yine de araştırmacıların hemfikir olduğu etkili okulun bazı temel ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, program, öğrenme süreci, okul iklimi ve kültürü, çevre ve aile şeklinde ifade

edilebilir. Şekil 1’de görüldüğü üzere doğrudan öğrenci çıktılarını etkileyen dört ana grup, ayrıca 16 faktörün birbiriyle bağlantılı örüntüsü bulunmaktadır (Heneveld, 1994). Şekil 1’e göre, her bir faktörün güçlülük düzeyi, okulların etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir. Öğrenci çıktısının niteliği, bu dört ana boyut arasındaki bağların güçlülük düzeyi oranında artmaktadır.



**Kaynak:** Ward Heneveld, *Planning and monitoring the quality of primary education in Sub-Saharan Africa*. AFTHR technical note No. 14, Human Resources and Poverty Division, Technical Department, Africa Region. Washington, D.C: World Bank, 1994, p 6.

**Şekil 1.** Okul Etkililiği Faktörlerini Belirleyen Model

Çalışmada kullanılan modelde, okulların etkililiği yedi boyutta (yönetici, öğretmenler, öğrenciler, okul iklimi, eğitim öğretim süreci ve ortamı, veli katılımı- çevre ve okulun fiziksel durumu) ele alınmıştır. Diğer taraftan Zigarelli (1996), etkili okulu



oluşturan altı temel özelliğin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve memnuniyeti, güçlü okul kültürü, okul yönetiminin pozitif ilişkileri, yüksek aile katılımıdır.

#### **2.2.4.1. Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği ve İletişimi**

Etkili okullarda görev yapan yöneticilerin, sergiledikleri davranışlarıyla ve ortaya koydukları iletişim becerileriyle diğer meslektaşlarından farklılık göstermeleri beklenir. Bu yöneticilerin etkili liderler olduğu daha da ötesi öğretim liderleri olduğu kabul edilmektedir. Bu liderler, öğretime odaklanma, öğretime dair amaç ve beklentilerini açıkça belirleme, amaçları öğretmenlere ulaştırma, zamanlarının önemli bir bölümünü öğretim sorunlarına çözümler üretmek için harcama, öğretim sürecini dikkatle izleme ve personele dönük olma gibi niteliklere sahiptirler (Balcı, 2013, s. 133). Şişman (2012, s. 146), yapılan çalışmalardan yola çıkarak etkili okul liderlerinin sahip olduğu özellikleri şu şekilde ifade etmiştir:

- Bir eğitim ve öğretim lideridir.
- Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir.
- Güçlü yazılı ve sözlü iletişim ve ikna kabiliyetine sahiptir.
- Okulun amaç, vizyon ve misyonunun bütün paydaşlar tarafından paylaşılmasını sağlar.
- Öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını sağlar.
- Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir.
- Açık okul kuralları belirler ve uygular.
- Öğrenci başarısı için yüksek beklentiler oluşturur.
- Okul personelinin mesleki gelişimini destekleyici tedbirler alır.
- Gerekli kaynakların sağlanmasına ve uygun öğrenme ortamlarının oluşturulmasına öncülük eder.
- Okulda işbirliğine ve güvene dayalı öğrenme kültürü/iklimi oluşmasını sağlar.
- Çevre ve ailelerin okula katılımını teşvik eder.

Yukarıda açıklanan etkili okul liderlerinin sahip olduğu özelliklerin tamamlayıcısı olarak etkili iletişim becerisi önemli bir husustur. Etkili liderlerin, okullarda pozitif bir atmosfer oluşturma, personel arasında eşgüdüm sağlama, zaman ve şartlara uygun değişimi gerçekleştirme, etkili karar süreçlerine öncülük etme ve objektif değerlendirme

yapma gibi durumları iyi bir iletişim becerisiyle başarabileceği kabul edilmektedir (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015). Okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olma ve iletişim becerisi sayesinde, kurum içi iletişimi sürekli açık tutmak ve sınıf ziyaretlerinde bulunmak suretiyle daha iyi okullar oluşturabileceği varsayılmaktadır.

#### **2.2.4.2. Nitelikli Öğretmen, Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti**

Öğretmen, okul sistemi içerisinde en önemli pozisyonu işgal eden kişidir. Nitelikli öğretmen, uygun öğretim stratejileri belirleyen, sınıfta zamanı en iyi şekilde planlayan ve kullanan, gerekli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan, deneyimi ile ideal eğitim yaşantısına sahip kişi olarak ifade edilmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Seamster (1996), etkili okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmenlerden farklı davranışlar sergilediklerini belirlemiştir. Bu davranışların; karar alma süreçlerinde özerk olma, öğrenciler ve kendileri için alternatifler arasında uygun olanı tercih etmede bağımsız davranma, öğrencilere temel beceriler kazandırmayı odak nokta olarak kabul etme ve öğretim yöntem ve tekniklerini etkin kullanma olduğunu söylemiştir (Akt.: Şişman, 2012, s. 149). Okul örgütü içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin temel yürütücüsü öğretmen kabul edilmektedir. Bu bağlamda, okula dair gelecek planlamaları yapılırken ve önemli kararlar alınırken öğretmenlerin sürece dâhil edilmeleri önem arz etmektedir. Bu durumu gerçekleştirmenin yolu öğretmen görüş ve düşüncelerinin sorulmasından, onlara okulun değerli bir paydaşı olduklarının hissettirilmesinden geçmektedir. Dolayısıyla, öğretmenin katılımı ve memnuniyetinin sağlandığı okullarda hedeflere ulaşmanın daha kolay olacağı varsayılmaktadır.

#### **2.2.4.3. Güçlü Okul Kültürü**

Okul kültürü, zaman içerisinde gelenekleri, çalışanlarının birikimleri, birbirleriyle ve çevreleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşan değerler bütünüdür. Kültür, norm, inanç, tutum, eğilim, efsane, saygı, ideoloji ve davranışlardan meydana gelmektedir. Her okulun kendisine özgü kültürü ile diğer okullardan farklılık gösterdiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla okul paydaşları olarak yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çevre bu kültürden farklı boyutlarda etkilenebilmektedirler. Bu etkilenme derecesinin pozitif yönde olması halinde okulun etkililik düzeyine katkı sağlaması beklenir.

Etkili okullarda önemli bir boyut olarak kabul edilen yönetici ve öğretmenler, güçlü bir kültür ortamında, işbirliği ve takım halinde çalışmakta, tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanmakta, yüksek motivasyona sahip olmakta, farklılıkları kabul etmekte, görüş ve düşüncelerini paylaşmakta, gelişimi takip etmekte ve bu yolla etkili okulun ortaya çıkmasına imkân sağlarlar (Demirtaş, 2010, s. 5). Ayık ve Şayir'a (2015) göre, güçlü kültüre sahip okullarda, çalışanlar arasındaki bağlılığı üst düzeye taşıyan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde tüm okul üyeleri arasındaki bağlılığı sağlamlaştıran bir dizi değer ve normlar bulunmaktadır. Şişman (2012, s. 176), etkili okulların kültürüne ilişkin şu nitelikleri ortaya koymuştur:

- Okulun temel değer ve sembolleri bütün paydaşlar tarafından paylaşılır.
- Okulda takım çalışması esas olup ortaklaşa davranışlar teşvik edilir.
- Okul çalışanları arasındaki ilişkiler samimi ve pozitifdir.
- Okulda yenilik ve değişime dair beklentiler oluşturulur ve çalışanlar bu yönde teşvik edilir.
- Çalışanlar arasında yardımlaşma ve güvene dayalı bir ilişki vardır.
- Okul açısından elde edilen başarılar kutlanır ve bunlar ödüllendirilir.
- Okul yöneticileri kültürel ve sembolik liderlik davranışlarına sahiptirler.
- Destekleyici bir okul ortamı vardır.

Hoy ve Miskel (2010) etkili okulların sahip olduğu kültür özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Okulda yapılanlar hakkında paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma,
- Yöneticinin, temel değerleri temsil eden bir kahraman şeklinde görülmesi,
- Geleneksel törenler ile okula ait değerleri yapılandırma,
- Okul üyelerinin duruma göre bir kahraman kabul edilmesi,
- Kültürel törenlere önem verme ve bunları yenileme,
- Okula ait öz değerleri güçlendirme ve zamanın ruhuna göre dönüştürme,
- Geleneksel ve yenilik ile özerklik ve kontrol arasında denge sağlama,
- Kültürel törenlere katılımı teşvik etme.

Sonuç olarak, okullarda etkililiği sağlayabilmenin temel ölçütlerinden biri güçlü bir okul kültürü inşa etmektir. Okul paydaşlarının tutumlarını belirleyen kültürel öğelerin aynı zamanda okulun etkililik özelliklerini yansıttığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, güçlü

bir okul kültürüne ve iyi bir iklime sahip olan okulların daha başarılı olabileceklerini söylemek mümkündür.

#### **2.2.4.4. Okul Yönetiminin Pozitif İlişkileri ve Yüksek Aile Katılımı**

Okul yönetiminin geliştireceği pozitif ilişkiler sonucunda öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar ile kuracağı iyi ilişkilerin okulun etkililiğini artıracığı beklentisi vardır. Okul yönetiminin bütün paydaşlara karşı tutum ve davranışlarında içselleştirdiği olumlu ilişkiler sayesinde aile, ulaşılabilirlik düzeyi, topluluk ve kişilerarası yardım ile destek konusundaki ilişki derecesi okul etkililiğinin önemli göstergelerindendir (Cotton, 2003).

Öğrenim çağında bulunan bir çocuğun eğitim süreçlerinin tamamında yer alabilmesinde ve bu sürecin sonunda amaçladığı noktaya ulaşabilmesinde ailenin rolü büyüktür. Ailelerin bu durumun bilincinde olarak kendilerini okul sisteminin bir parçası şeklinde değerlendirdikleri, bu amaçla okul tarafından sunulan farklı içerikteki programlara katılım gösterdiklerini, istekli olduklarını, söylemek mümkündür (Beşir, 2019, s. 41). Bu bağlamda, öğrenci ailelerinin okuldaki süreçlere katılımının sağlanmasının öğrencilerin başarısını artıracığı ve ailelerce yapılan gönüllü etkinliklerin öğrenci performansını geliştireceği vurgulanmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2006).

#### **2.2.5. Etkili Okul Modelleri**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel etkililiğin ölçülmesi ve kavramsallaştırılması konusunda bir fikir birlikteliğinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu konuda gerek araştırmacılar gerekse kuramcılar tarafından üzerinde uzlaşılmış bir araştırma yöntemi ve model bulunmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla okul etkililiği konusunda birçok model geliştirilmiştir. Bu bağlamda farklı durumlarda ve zamanlarda değişik modellerin kullanılabilir olduğu görülmektedir (Şişman, 2012, s. 54). Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 3.** Okul Etkililiğini Ölçen Modeller

Modeller	Okul Etkililiğinin Kavramlaştırılması	Modelin Kullanılabilme Koşulları	Değerlendirme Göstergeleri/ Temel Alanlar
Amaç Modeli	Önceden belirlenmiş amaçların başarılması	Amaçlar; açık, üzerinde uzlaşma sağlanmış, zamanla sınırlı ve ölçülebilir olup kaynaklar yeterlidir	Okulda, program ve planlarda amaçlar ve başarılar açıkça sıralanmıştır
Kaynak-Girdi Modeli	Gereksinim duyulan girdi ve kaynakları sağlamada gösterilen başarı	Girdi ve çıktılar arasındaki ilişkiler açık olup kaynaklar yetersizdir	Kaynak girdisi, öğrenci girdisinin niteliği, finansal destek ve olanaklar vb.
Süreç Modeli	Düzenli, sağlıklı örgütsel süreçler	Süreçler ve sonuçlar arasındaki ilişkiler açıktır	Liderlik, iletişim katılma, eşgüdüm, sosyal etkileşim vb.
Doyum Modeli	Tüm üyelerin üst düzeyde doyum sağlaması	Üye isteklerinin uygun olması ve göz ardı edilmemesi	Eğitim otoritelerinin, yönetim kurulunun, yöneticinin öğretmenlerin, ailelerin, öğrencilerin vb. doyumunu
Yasallık Modeli	Okulun yaşamını sürdürebilmek için piyasaya (müşterilere) yönelik etkinliklerinin ve başarısının meşru kabul edilmesi	Yaşamını sürdürme yönünden okullar arasında değerlendirme yapılmalı	Halkla ilişkiler, piyasa, kamudaki imaj ve itibar, sorumluluk vb.
Örgütsel Öğrenme Modeli	Çevresel değişmelere uyum sağlama ve örgüt içi engellerin üstesinden gelme	Okullar, yenilik yanlıdır ya da değişir, çevresel değişimler göz ardı edilemez	Okul dışındaki gereksinim ve değişimlerin farkında olma; içsel süreçlerin izlenmesi, program değerlendirme, geliştirme ve planlama
Etkisizlik Modeli	Okulda etkililik özelliklerinin bulunmayışı	Üzerinde uzlaşma sağlanmış etkililik ölçütleri yoktur. Fakat, okul geliştirmeye ilgili stratejilere ihtiyaç vardır	Çatışmaların varlığı, işlevsizlik, zorluklar, hatalar, zayıflıklar vb.
Toplam Kalite Yönetimi Modeli	Stratejik üyelerin gereksinimlerini karşılamak için örgüt içi üyelerin ve süreçlerin toplam yönetimi	Üyelerin gereksinimleri birbiriyle uyumludur; toplam kalite yönetimi için gerekli teknoloji ve kaynaklar elde edilebilir	Liderlik, insanın yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi, kaliteli sonuçlar, üyelerin doyumunu, toplum üzerindeki etki vb.

Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness and School- Based Management. A Mechanizm For Development*. London, Falmer Press, 1996; Akt. Balcı, 2013, s. 2-3.

### **2.2.5.1. Amaç Modeli**

Bu modele göre, bir örgüt amaçlarını gerçekleştirdiği sürece etkili kabul edilmektedir. Modelin iki temel varsayımı vardır. Birincisi, örgütte rasyonel karar alıcılara, özgül amaçlar kümesi yol gösterir. İkincisi, bu amaçlar yeterli sayıda, yeterince anlaşılır olarak ilgililerce tanımlanabilir. Modelin katkısı, okul planında kapsanan amaçların işlevselliğine bağlıdır (Balcı, 2013, s. 4). Amaç modeli, eğitim örgütlerinin performans ve etkililiğinin değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın modeldir. Bu açıdan, diğer örgütler gibi okulların da önceden belirlenen ve ulaşmaları beklenen bazı amaçları olduğu kabul edilir. Amaçların ne düzeyde gerçekleştiği hususu, okulun etkililik derecesini ortaya koyan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Amaç modeline göre, okullarda yapılan etkililik araştırmalarında genellikle öğrencilerle ilgili sonuçların analizinde belli derslere ait başarı göstergesi olarak değerlendirilen sınav puanları göz önünde tutulmaktadır (Yalçın, 2019, s. 70).

### **2.2.5.2. Kaynak-Girdi Modeli**

Bu modele göre okulun etkililiği, okulun kaynak-girdi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır. Yani bir okul kendisine gerekli olan kaynak ya da girdileri edinebildiği sürece etkili kabul edilmektedir. Bu modelde, girdi ve çıktılardan kasıt daha çok ekonomik kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı hususu temel ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Kaynak-girdi modeliyle okulun etkililiğini belirlemeye yönelik çalışmalar özellikle okulun girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilere yoğunlaşmaktadır (Balcı, 2013, s. 5, Şişman, 2012, s. 57).

### **2.2.5.3. Süreç Modeli**

Model, amaçlara değil, araçlara yoğunlaşmaktadır. Süreç modelinde, okul ve sınıf içi bir takım süreçlerin izlenmesi sonucunda elde edilen verilere göre okulun etkililiği değerlendirilmektedir. Örgütsel faaliyetler sırasında, liderlik, katılım, karar alma, planlama, eşgüdüm, iletişim, etkileşim, öğrenme-öğretme yöntemleri, okul iklimi, uyum, sınıf yönetimi ve öğretme stratejileri takip edilen başlıca süreçlerdir (Şişman, 2012, s. 58). Dolayısıyla okul etkililiği belirlenirken araştırmacı, kapalı bir sistem olarak görülen okul içinde olup bitenler üzerinde durmakta, okul kaynaklarının öğrencilere ne şekilde paylaştırıldığı ve kullanıldığını belirlemeye çalışmaktadır (Atcıoğlu, 2018, s. 36). Bu

modelin, okulun etkililiğinin belirlenmesinde kullanılabilmesi, söz konusu süreçlerle okulun çıktıları arasındaki ilişkilerin net bir biçimde ortaya konulabilmesine bağlı görülmektedir (Özkan, 2014).

#### **2.2.5.4. Doyum Modeli**

Doyum modeli, okul ve eğitim-öğretim paydaşlarının uygulamalar neticesinde ulaştıkları doyum düzeyini ölçüt olarak almaktadır. Okulla ilişkili bu paydaşlar arasında, öğrenciler, öğretmenler, okul yönetimi, okul yönetim kurulu, eğitimle ilgili il-ilçe merkez örgütü ve aileleri saymak mümkündür (Sevimli, 2015, s. 20). Modelin katkısı, tarafların beklentilerinin, okul işlevleriyle ilişkisine bağlı görülmektedir. İlişkinin açık ve net olarak bilinmemesi ve bazı paydaşların göz ardı edilmesi, modelin olumsuzlukları olarak kabul edilebilir (Balcı, 2013, s. 5).

#### **2.2.5.5. Yasallık Modeli**

Okulların varlıklarını devam ettirmede içerisinde buldukları çevre ve toplum tarafından meşru yapılar olarak kabul görmelerine bağlıdır. Bu ön kabulü yerine getirmeleri, ilgili paydaşların ihtiyaçlarına cevap vermeleri, başarı grafiklerinin yüksek olmaları ve rakipleriyle rekabet edebilir bir durumda olmalarıyla mümkündür (Tarhan, 2008, s. 36). Bu bağlamda, yasallık modeli okullar açısından hesap verebilir olmayı, içinde bulunduğu dönemin çevresel koşullarına uyum sağlamayı ve bu çevrenin desteğini almayı gerekli kılmaktadır (Şenel, 2015, s. 32).

#### **2.2.5.6. Örgütsel Öğrenme Modeli**

Örgütsel öğrenme modeli, bir yönüyle süreç modeline benzemekle birlikte etkili okul performansı için öğrenme davranışı üzerine yoğunlaşmasıyla farklılık arz etmektedir. Okulların dinamik, sürekli değişim içerisinde olan kurumlar olduğu varsayıldığından önemli bir model kabul edilmektedir (Abdurrezzak, 2015, s. 22). Örgütsel öğrenme modeli, çevresel değişimlerin okul üzerindeki etkisini ve okulun işlevlerine ilişkin içsel engellerin varlığını kaçınılmaz olarak görmektedir. Okullar, buldukları çevreye uyum sağlamayı öğrenebildiği ve söz konusu çevrenin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunabildiği ölçüde etkili okul olabilmektedirler (Şişman, 2012, s. 60).

### **2.2.5.7. Etkisizlik Modeli**

Etkisizlik modeli, okullardaki mevcut uygulama eksikliklerine ve yetersizliklerine odaklanır. Model, okuldaki uygulamalarda zayıf görülen yönlerin okul işlevleriyle ilişkisi üzerinde durmaktadır. Ancak, aradaki ilişkinin kapalı olması objektif bilginin ortaya çıkmasında engel oluşturmaktadır (Balcı, 2013). Bu modele göre, okullarda etkisiz, eksik herhangi bir nokta bulunmuyor ise bu okullar etkili olarak kabul edilmektedir. Etkisiz ya da eksik olarak değerlendirilen ölçütler içerisinde, okul içinde taraflar arasındaki çatışmalar, okulun zayıf yönleri, güçlükler, problemler, yapılan hatalar ve düşük performans yer almaktadır (Cheng, 1996; Şişman, 2012).

### **2.2.5.8. Toplam Kalite Yönetimi Modeli**

Toplam kalite yönetimi, örgütü sürekli olarak önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyette bulunmasını sağlayan, devamlı iyileştirme çalışmaları yapan ve uzun dönemli planlama süreçlerini içerisinde barındıran bir yönetim sürecidir. Bu yönetim şeklinde, sunulan hizmetten karşı tarafın istenilen düzeyde memnun kalmasını sağlamak öncelikli husustur (Dahlgaard, Kristensen & Kanji, 1995). Toplam Kalite Yönetimi modeli doyum, süreç ve örgütsel öğrenme modellerinin bir bileşimi olarak görülebilir. Modele göre bir okul, işlevlerini gerçekleştirmek için süreçlerinde sürekli bir gelişime dayalı olarak paydaşlarının beklentilerini karşıladığı oranda etkilidir (Şişman, 2012, s. 61).

Etkili bir okul ortamı oluşturmanın, ancak etkisiz okulu ortaya çıkaran unsurları tespit etmek ve bunları ortadan kaldırmakla mümkün olacağı ifade edilmektedir. Etkisiz okula neden olan faktörlerin belirlenmesi etkili okula ulaşma yolunda ilk basamak olarak görülmekte ve bunun için okullar üzerinde çeşitli araştırmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Alanoğlu, 2014, s. 63).

Sonuç olarak günümüzde toplumun eğitim ihtiyacını karşılamaya çalışan okulların, bu görevlerini yerine getirirken çağın rekabet koşullarını göz önünde bulundurmaları ve bu koşulların gereklerine göre etkinliklerini sürdürmeleri gerekmektedir. Bu yapıldığı takdirde toplumun gereksinim duyduğu nitelikli birey yetiştirme ve nitelikli okul oluşturma hedefine ulaşılacağı beklenmektedir.



## 2.3. Örgütsel Sinizm

### 2.3.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramının tarihi yaklaşık 2500 yıl öncesine dayanmakta ve örgütsel sinizm şeklinde ele alınıp kullanılmaya başlanmasına kadar geçen sürede bir felsefi düşünce olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla güncel araştırmalarda dahi tanım olarak sözlük ve ansiklopedilerde yer alan bu felsefedeki anlamının kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Güncel Türkçe Sözlük'te (www.tdk.gov.tr) sinizm, “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in (MÖ 445 – 365) öğretisi” şeklinde ifade edilmektedir. Antisthenes ilk sinik felsefesinin kurucusu kabul edilmektedir. Antisthenes, hocası Socrates'in eleştirel düşünce sistemini ve diğer sofistlerin düşüncelerini harmanlayarak zorluklarla dolu bir yaşam biçimini benimsemiştir. Dolayısıyla düşüncelerini pratiğe de dökerek kendisinden sonra gelenler için sinik felsefenin prensiplerini oluşturmuştur (Özcalık, 2017, s. 29-31).

Sinizm kavramına ilişkin iki farklı görüşün olduğu görülmektedir. Birinci görüşe göre sinizm, Yunanca köpek anlamına gelen “kyon” sözcüğüne dayanmaktadır. Bu görüş bireylerin kendileri açısından bir örgüte ait hissetmedikleri, doğal ortamın bir parçasıymış gibi algıladıkları hususunu öne plana çıkarmaktadır. Buna göre, bu kişiler herhangi bir toplumsal kural olmadan yaşamaya çalışan, din ve hükümet gibi kurumları gereksiz gören, giyim kuşamına özen göstermeyen ve etik değerler ile uygarlığı önemsemeyen bir yapıya sahiptirler. Bu özellikleri sonucunda siniklere köpek anlamına gelen “kyon” benzetmesi yapılmıştır. İkinci görüşe göre ise, Atina civarında siniklerin okulunun içinde yer aldığı “Kynosarges” kasabasının adından gelmiştir (Dean ve diğerleri, 1998).

Yaşadıkları dönem itibarıyla siniklerin inandıkları ve savundukları felsefi duruşlarıyla fiziksel görünüşlerinin birbirleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Bakımsız saçları, tırnakları ve giydikleri kıyafetler onların diğer insanlardan kolayca ayırt edilmelerini sağlıyordu (Shea, 2010, s.1). Bu davranışlarıyla sinikler, zamanın uygarlık değerlerini ve kurumlarını kabul etmediklerini daha ötesi bu değerler ile kurumları küçümsediklerini göstermek istemişlerdir. Bu doğrultuda, sinizmin sembol isimlerinden kabul edilen Diogenes'in yaşamını bir hanede değil de bir fıçıda geçirdiği söylenmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 342).

Mantere ve Martinsuo (2001, s. 5) eski çağlarda siniklerin toplum değerleri ve kurumlarını alaycı bir dille eleştiren yaklaşımlara sahip iken, günümüzde karamsar ve güvenilmez bir kişilik sergilediklerini ifade etmişlerdir. Türk Dil Kurumu (2019) “sinik” kavramını felsefi bir sözcük olarak kabul etmiş ve sinizm taraftarı olan kişi ve görüş şeklinde tanımlamıştır. Sinizm kavramının örgütsel davranış alanında ifade ettiği anlam, kişilik özelliklerine bağlı olmadan ve bağlamsal olarak ortaya çıkan örgütsel sinizm şeklindedir (Özcalık, 2017).

### **2.3.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Gelişimi**

Sinizmin örgütsel ortamlarda oluşturduğu etkilerine dair ilk kapsamlı araştırma Goldner, Ritti ve Ference (1977) tarafından yapılmıştır. Ancak örgütsel sinizmin alan yazında sıkça araştırılan bir kavrama dönüşmesi ve farkındalık yaratması Kanter ve Mirvis’in 1989’da yazdıkları “The Cynical Americans” isimli eser ile olmuştur. Çalışma, Amerika’da çalışanlara uygulanan bir anket yoluyla sinizmin işyerinde neden yaygınlaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin, işyerinde ne tür etkiler oluşturduğu ve işgören davranışlarında nasıl izler bıraktığı konusuna odaklanılmışlardır (James, 2005, s. 24)

Reichers, Wanous ve Austin (1997) örgütsel sinizmi, örgütlerde değişim gibi olumlu faaliyetleri küçümsenmesi onlarla alay edilmesi ve bu faaliyetlere karşı karamsar tutum geliştirilmesi şeklinde ifade etmiştir. Karcıoğlu ve Naktiyok’a (2015) göre bireylerin yalnızca kendi menfaatlerinin peşinde koştuklarını düşünen ve herkesi çıkarıcı olarak algılayan düşünce sistemini sinizm olarak değerlendirilmektedir. Helvacı ve Çetin (2012) sinizmi, başkalarının niyetlerine güvenmeme ve gerçek özelliklerini açığa vurmama olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Küçükköylü (2014) örgütsel sinizmi, çalışanların örgüt hakkında besledikleri olumsuz düşünceler ve duygular sonucu ortaya çıkan davranışlar olarak görmektedir. Örgütlerin doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden uzak olduğu varsayımı sinizm kavramının özünü oluşturmaktadır (Torun ve Üçok, 2014).

Bommer ve diğerlerine (2005) göre örgütsel sinizm, örgüt açısından adaletsiz ve güvensiz bir ortamın olduğuna ilişkin inanç ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu olan karmaşık tutumdur. Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten uzak olduğuna dair inanç ve tükenmişliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan negatif tutum şeklinde görülmektedir

(Naus, Iterson ve Roe, 2007; Simha, Elloy ve Huang, 2014). Bedük'e (2010, s. 233) göre, çalışanların, üstlerin kararlarına güven duymamaları, kendilerinin karar mekanizmalarına dâhil edilmemeleri ve beklentileri ile sonuçların birbiriyle uyuşmamasına bağlı olarak örgütü küçümsemesi örgütsel sinizmdir.

Sinizm, içinde barındırdığı sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duygular aracılığıyla, çalışanların örgüte-örgüt strateji ve politikalarına, iş arkadaşlarına, işletme sahip ve yöneticilerine güven duymalarını engelleyen negatif bir tutumdur (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s. 55). Andersson (1996) örgütsel sinizmi, yöneticilere ve tüm örgüt ortamına karşı küçümseme ile güvensizlik duygusu yaşama sonrasında hayal kırıklığı, umutsuzluk ve kendini sınırlandırılmış olarak görme şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin özelliklerini şöyle belirtmiştir:

- Yöneticilerin menfaatlerine uygun hareket ettiklerine ilişkin inanç,
- Örgüt yapısının şahsi menfaatlere uygun olarak düzenlendiğine dair ön kabul,
- Bu olumsuz durumların asla değişmeyeceği konusundaki inanç.

Dean diğerleri (1998) örgütsel sinizmi, çalışanın örgüte ilişkin negatif tutumu olarak tanımlamakta ve bunun üç ayrı boyuttan oluştuğunu belirtmiştir:

- Örgütün bir bütünlük arz etmediğine dair inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz duygular,
- Bu inanç ve duyguları kapsayan küçümseyici davranışlar.

Örgütsel sinizm, bireysel düzeyde, grup düzeyinde veya her iki düzeyde de görülebilir. Örgüt içerisinde bir çalışan sinik davranışlar sergilerken yanındaki mesai arkadaşında böyle bir davranış görülmeyebilir. Diğer taraftan, örgütün sadece bir bölümünde ya da tamamında sinizm görülebilmektedir (Erdoğan, 2018, s. 76). Bir örgütün kısmen veya tamamında sinizm görüldüğünün söylenebilmesi için, çalışanlarının çoğunun sinik davranışlar sergilemesi, bu durumda olan çalışanların birbirlerinden haberdar olmaları ve örgütün kendisini sinik olarak kabul etmesi gerekir (Dean, 1995).

### **2.3.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler**

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına yol açan birçok faktör bulunmaktadır. Bunları kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

### **2.3.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi şeklinde sıralanabilir.

#### **2.3.3.1.1. Cinsiyet**

Örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığı hususunda yapılan araştırmaların çoğunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Abaslı, 2018; Andersson & Bateman, 1997; Balay, Kaya ve Cülha, 2013; Diktaş, 2018; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Diğer taraftan örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında ilişki bulunduğu dair araştırma sonuçları da mevcuttur. Bu bağlamda Kanter ve Mirvis (1991) ve Uzun (2015) tarafından yapılan araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha sinik oldukları görülmüştür. Akyüz ve Yurduseven (2016), Balıkçioğlu (2013) ve Lobnikar ile Pagon (2004) tarafından yapılmış çalışmalarda ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha sinik oldukları görülmüştür. Benzer şekilde, Akbolat, Işık ve Kahraman, (2014) tarafından yapılan araştırmada da bilişsel boyutta kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde sinizm algısına sahip oldukları görülmüştür.

#### **2.3.3.1.2. Medeni durum**

Örgütsel sinizmle çalışanların medeni durumu değişkeni arasındaki ilişkiye dair çeşitli araştırma bulgularına rastlanmıştır. Balıkçioğlu (2013), Delken (2004), Kanter ve Mirvis (1989) ile Tarakcı ve Akın (2017) çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının medeni durumlarına göre bekâr çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Diğer taraftan medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Kalağan ve Güzeller, 2010; Özcalık, 2017).

#### **2.3.3.1.3. Yaş**

Örgütsel sinizm ile çalışanların yaşları arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan araştırmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Balcı (2016) tarafından yapılan çalışmada bilişsel ile duyuşsal boyuttaki ve Abaslı (2018) tarafından yapılan araştırmada davranışsal boyuttaki örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine

göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Amasralı (2016), Kahveci ve Demirtaş (2015) ve Kantarcıoğlu (2016) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların duyuşsal boyuta yönelik görüşlerinin, yaş değişkeni açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel sinizm ve yaş arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış, yaş arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan araştırma bulgularına da rastlanmaktadır (Andersson & Bateman 1997; Bölükbaşıoğlu, 2013; Caz, 2018; Ergen ve İnce, 2017; James, 2005; Mumcu, 2018; Tayfun ve Çatır, 2014).

#### **2.3.3.1.4. Eğitim Durumu**

Çalışanların eğitim seviyesi ile onların örgütsel sinizme yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koyan araştırma bulgularına rastlanmaktadır. Lobnikar ve Pagon (2004) ile Tarakcı ve Akın (2017) yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sinizm algılarının azaldığını tespit etmişlerdir. Kalağan ve Güzeller (2010), Tayfun ve Çatır (2014) ile Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) yaptıkları çalışmalarda ise bu araştırma bulgularının tam tersi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yani çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sinizm algıları da artmıştır. Diğer taraftan çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki olmadığına dair araştırmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman,1997; James, 2005; Bommer ve diğerleri, 2005; Efilti ve diğerleri, 2008; Özcalık, 2017).

#### **2.3.3.1.5. Hizmet Süresi**

Örgütsel sinizmi etkileyen bir başka faktör çalışanların hizmet süresidir. Kahveci ve Demirtaş (2015) yaptıkları çalışmada, mesleki hizmet süresi az olan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Derin (2016) ile Tayfun ve Çatır (2014) tarafından yapılan çalışmada hizmet süresi az olan çalışanların davranışsal boyutta daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar ortaya koyan, yani hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm algısının azaldığını gösteren başka araştırmalara da rastlanmaktadır (James, 2005; Kalağan ve Güzeller, 2010; Yılmaz, İşeri ve Çolak, 2016). Bu araştırma sonuçlarıyla uyuşmayan çalışmalar da bulunmaktadır. Ağırdan (2016) yaptığı çalışmada, çalışma süresi, 10-15 yıl aralığında olan çalışanlarının örgütsel

sinizm seviyelerinin, çalışma süreleri 15 yıl ve üzeri olan hastane çalışanları ile 1 yıldan az olan hastane çalışanlarının örgütsel sinizm seviyelerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bazı çalışmalarda ise değişkenler arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( Boyalı, 2011; Çiftçi, 2013; Erdost ve diğerleri, 2007; Efilti ve diğerleri, 2008; Yetim ve Ceylan, 2011).

### **2.3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Sinizme yol açan örgütsel faktörler psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel politika, iş tatmini ve örgütsel adalettir.

#### **2.3.3.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Günümüz örgütleri açısından amaçların gerçekleştirilmesinde başat rol oynayan etmenlerden birisinin örgüt-çalışan ilişkisinin olduğu varsayılmaktadır. Bu ilişki psikolojik sözleşme olarak değerlendirilmekte ve biçimsel sözleşmenin ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Buna göre psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklenti ve sonuçlarına ilişkin yazılı olmayan bir takım yükümlülükler, özellikle çalışan bakımından örgütsel adaptasyon hususunda, önemli rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt tarafından çalışan için bir veya birden çok vadin yerine getirilmediği durumlarda ortaya çıkar. Psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısına sahip çalışanlar, örgüte karşı olumsuz tutum ve sinik davranışlar sergileme yoluna başvurabilmektedirler (James, 2005). Çetinkaya ve Özkara (2014) ile Torun ve Üçok (2014) yaptıkları çalışmalarda, çalışanların sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Başka benzer birçok araştırmada da sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif ilişkiye dair bulgulara rastlanmıştır (Apaydın, 2016; Aslan ve Boylu, 2014; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

#### **2.3.3.2.2. Örgütsel Politika**

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan bir başka faktör örgütsel politikadır. Örgütsel politika, örgüt içerisindeki birey ve grupların politik davranışlarıyla ilgili olup, yazılı olmayan kurallara dayanan, kolayca anlaşılabilen, ayrıştırıcı ve informal davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütlerin doğasından kaynaklanan yapısı nedeniyle iş yerini politik alan olarak görmekte ve buna uygun tutarsız davranışlar sergilemektedir (Mintzberg, 1983). Örgütün sahip olduğu avantaj ya da dezavantajları

kendi lehine kullanmak isteyen çalışanlar, bu konuda meslektaşlarını etkilemek için güç mücadelesine girme ve bazı koalisyonlar kurma yönünde çaba gösterirler. Tüm bu uygulamalar örgütsel politika olarak değerlendirilmekte, çalışanda örgütün bütünlükten yoksun olduğu, samimiyetsiz olduğu, adalet ve eşitlik ilkelerinin yok sayıldığı algısı oluşturmakta bunun sonucunda ise örgütsel sinizm davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (James, 2005).

#### **2.3.3.2.3. İş Tatmini**

Örgüt içerisinde sıcak ve samimi bir ortam bulamayan çalışan, çevresine ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedir. İş tatmini, çalışanın işinden beklentileri ile sonuçta elde ettikleri arasındaki karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan farka ilişkin duygusal tepkilerdir (Kâhya, 2013). Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanın yaptığı işten ne kadar doyum sağladığını ya da sağlamadığını ifade eder. Bu bağlamda çalışan açısından iş tatmin düzeyi düşük ise örgütsel sinizm düzeyi yüksek olabilmektedir. Diğer taraftan, iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, örgütün belirlenmiş amaçları doğrultusunda fazladan gayret etme eğiliminde olur ve bunu davranışlarına yansıtırlar (Demrtaş ve Nacar, 2018, s. 14). Yapılan araştırmalarda, iş tatmin düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Reichers ve diğerleri,1997; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

#### **2.3.3.2.4. Örgütsel Adalet**

Çalışanlar, örgüt içerisinde karar süreçleri, terfiler, beklentilerin karşılanma durumu, güç dağılımındaki dengenin sağlanması gibi hususlarda adil ve eşit davranılmadığı algısına sahip olduğunda örgütsel sinizm davranışları göstermektedirler (Çağ, 2011, s. 104). Diğer taraftan, çalışanlar yaptıkları iş ve karşılığında elde ettikleri ekonomik ücretler ile aynı işi yapan diğer çalışanların kazandıkları ücretleri karşılaştırmakta ve bir eşitsizlik olduğu yönünde algı geliştirirlerse buna paralel olarak onların örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır. Bu duruma bağlı olarak örgüte karşı öfke, hayal kırıklığı ve işe devamsızlık gibi negatif davranışlar sergilenabilmektedir (Bağrıyanık, 2017, s. 41). Efeoğlu ve İplik (2011) ile James (2005) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinizm tutumları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **2.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin, Dean ve diğerleri (1998) tarafından sınıflandırılan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut şeklinde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada da alan yazındaki diğer çalışmalarda olduğu gibi örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar şeklinde incelenmiştir.

##### **2.3.4.1. Bilişsel Boyut**

Çalışanın, örgüt bakımından adalet, güven ve dürüstlük prensiplerinin yok sayıldığı ve hatta bu prensiplerin bazı durumlarda bir takım menfaatler uğruna çiğneneceğine inanması bilişsel boyutu oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde sinizm davranışları gösteren bireyler, aynı ortamı paylaştığı diğer bireylerin davranışlarını güvenli ve tutarlı olmaktan uzak bulmakta hatta sözü edilen davranışların altında gizli bir takım güdülerin olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, örgütteki diğer bireylere güvenmemekte ve tüm süreçlerde onların sadece kişisel çıkarlarını ön planda tuttuklarına inanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998). Beğenirbaş ve Turgut'a göre (2014, s. 228) birey bilişsel boyutta, örgütsel süreçlerin herhangi bir aşamasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin her zaman kişilerin çıkarları doğrultusunda gerçekleştiğini kabul etmektedir.

Örgütsel faaliyetler sırasında çevresinde bulunan kişilerin eylemlerinde hilekârlık, adaletsizlik, başkalarını kendi menfaatleri yönünde kullanma gibi durumların var olduğuna kendisini inandıran çalışan, kendisi de bu olumsuz eylemleri sergilemekte bir beis görmemektedir. Başka bir anlatımla, herkesin örgütsel amaçlardan çok kendi menfaatlerini önceleyerek hareket ettiğini varsayan çalışan da sadece menfaatlerini ön planda tutmak suretiyle hareket etmeye başlamaktadır (Atar, 2018, s. 74). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda kişiler, örgüt uygulamalarının objektif ilkelere dayanmadığını ya da ilkelerin çoğu zaman çıkarlara feda edildiğine bu nedenle örgütün resmi söylemlerinin dahi ciddiye alınır bir yanlarının olmadığına inanmaktadırlar (Brandes, 1997).



#### **2.3.4.2. Duyuşsal Boyut**

Abraham (2000), sinizm tutumuna sahip çalışanların örgütlerine karşı duygusal tepkiler ortaya koyduklarını, bu tepkilerin başında ise küçümseme ve öfke gibi negatif duyguların geldiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, çalıştığı ortamı, örgütü, düşündükçe üzülmeye, tiksime ve utanmaya gibi çok negatif duyguları yaşamaktadır. Daha da önemlisi bu çalışanlar, örgütlerini kendi ölçütlerine göre değerlendirip onların bir takım eksik yönlerini ortaya koyup bu yolla örgütün zayıf durumundan haz almaktadırlar (Mumcu, 2018, s. 93). Izard (1977) duygusal boyutta gözlemlenen duyguları şu şekilde sıralamıştır; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tiksime-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet ve utanç-aşağılama. Örgütsel sinizm olumsuz bir tutum olarak kabul edilmekte, bu tutumun geliştirilmesinin temelinde ise korku, öfke ve aşağılama gibi duyguların yer aldığı varsayılmaktadır.

#### **2.3.4.3. Davranışsal Boyut**

Yukarıda açıklanan duygusal boyutta yer alan negatif duygulara sahip çalışanın, bu olumsuz psikolojinin doğal sonucu olarak eleştiri sınırlarını geçerek örgüt açısından istenmeyen bazı hareketlerde bulunması ise davranışsal boyutu oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışan artık sadece örgüte yönelik olumsuz inanç ve duygulara sahip olmakla yetinmemekte, kurumun dürüstlük ve adaletten yoksun olduğu eleştirisini doğrudan yöneltebilmektedir. Bağrıyanık (2017, s. 43), davranışsal boyutta, çalışanın örgüt ortamında meydana gelen olaylara alaycı ve yapmacık gülümseme ile tepki verdiğini, şahit olduğu durumları ise görmezden geldiğini ifade etmiştir. Ayrıca çalışan, bu boyutta çalıştığı örgüt ile ilgili şikâyetlerde bulunma, onu küçümseme, örgütün geleceği ile ilgili karamsar bir durum resmetme davranışı sergilemektedir (Atar, 2018, s. 75).

#### **2.3.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, atfetme, beklenti, duygusal olaylar, sosyal değişim, sosyal güdülenme ve tutum kuramları şeklinde sınıflandırılmıştır (Dean ve diğerleri, 1998).

Atfetme kuramı, bireylerde gözlenen davranışlar üzerinden o bireyler hakkında yapılan çıkarsamaları kapsamaktadır. Kuram, özellikle örgütsel sinizmin durumsal boyutuna odaklanmakta, bireylerin negatif olaylar sonucunda geliştirdiği algılarına dair

nedensel atıflarda bulunma konusuna yoğunlaşmaktadır. Buna göre örgüt içerisinde gerçekleşen negatif durumların sorumlusu olarak algılanan ifadeler daha sonra çalışan açısından örgütün suçlanması için bir sebep kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışan kendi örgütünü suçlayıcı tavırlar takınarak örgütsel sinizm davranışı sergilemeye başlamaktadır (Eaton, 2000).

Beklenti kuramı, bireylerin ekonomik çıkarlarını ön planda tutarak durum ya da süreçleri kendi avantajlarına dönüştürmeyi ifade eder. Kuram, bireylerin çıkarlara dayalı ilişkilerine ve benmerkezci yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Bağrıyanık, 2017, s. 38). Beklenti kuramında ödül- performans ilişkisi önemli yer tutmaktadır. Buna göre, ödül verilmeyen çalışan doyuma ulaşmamakta, mutsuz olmakta ve sonuçta başarısız olmaktadır (Diktaş, 2018, s. 18).

Duygusal olaylar kuramı, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilen ve bireylerin sahip oldukları duyguların onların davranışlarını ne yönde değiştirdiği hususuna odaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların tavırlarında eski yaşantılarında ya da örgüte katılmadan önceki dönemlerde bazı olaylar sonucunda edindikleri duygusal deneyimlerin rolü bulunmaktadır. Bu durum, örgütsel faaliyetler sırasında çalışanların hayal kırıklığı ve hüsrana gibi farklı duygusal refleksler göstermesine yol açmaktadır (Abaslı, 2018, s. 68).

Sosyal değişim kuramı, Lawler ve Thye (1999) tarafından ortaya konulan kişisel menfaatlerini önceleyen kişilerin bu menfaatleri elde etme konusunda kendileri gibi çıkar odaklı hareket eden başka kişilerin desteğine gereksinim duyması şeklindeki varsayıma dayanmaktadır. Sosyal değişim kuramının özü menfaat ve iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlılıktır (Torun, 2016, s. 44-45). Buna göre kişiler kurdukları ilişkilerini faydamaliyet temelinde değerlendirmektedirler (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sosyal güdülenme kuramı, Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilmiş ve örgütte gerçekleşen olayların bireyler açısından ne şekilde algılandığı hususunu ele almaktadır. Kuram, olaylar neticesinde geliştirilen bu duyguların çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde ne tür etkiler bıraktığına odaklanmaktadır (Caz, 2018, s. 21). Aynı zamanda, işveren tarafından gösterilen tepki ile çalışanların örgütsel sinizm davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğu konusu incelenmektedir (Eaton, 2000).

Tutum; insanlar, nesnelere, durumlar veya çevre hakkında pozitif ya da negatif bakış açısı oluşturmayı ifade eder. Araştırmalarda örgütsel sinizmin boyutları olarak da

incelenen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutumlar sinizmin açıklanmasında önemli yer tutmuştur. Pelit ve Pelit (2014), olumsuz tutum takınan çalışanların kendi örgütüne karşı sinizm davranışları sergileyebildiklerini ifade etmiştir (Diktaş, 2018).

### **2.3.6. Örgütsel Sinizm Türleri**

Örgütsel sinizm alan yazında farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. En yaygın sınıflandırmanın kişilik sinizmi, sosyal/kurumsal sinizm, örgütsel değişim sinizmi, iş sinizmi ve çalışan sinizmi (Dean ve diğerleri, 1998) olmak üzere beş başlıkta yapıldığı görülmektedir. Beş sinizm türü aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.3.6.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, çalışan açısından iş ortamında diğer meslektaşlarını bencil, güvenilmeyen ve umursamaz kişiler olarak algılayan, onların amaçlarının sorgulanması gerektiğini düşünen yaklaşımı ifade etmektedir (Dean ve diğerleri, 1998). Buna göre, birey sözü edilen negatif tutuma doğuştan sahip, sonradan kolayca değişmeyen bir durum olup bir süre sonra davranışlarına yön veren özellik arz etmektedir. Başkalarını küçük görme ve kişilerarası ilişkilerde sorun yaşama kişilik sinizminin başlıca belirtileri olarak kabul edilmektedir (Mumcu, 2018, s. 94).

#### **2.3.6.2. Sosyal/Örgütsel Sinizm**

Sosyal sinizm kişi ile içinde yaşadığı toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalini ifade eder. Sosyal sözleşme, bireylerin neden aynı toplum ve devlette birlikte yaşamaları gerektiğini ortaya koyan inançtır. Kişi, sosyal sözleşmenin gereklerinin yerine getirilmediğine dair algıya sahip ise sosyal sinizm ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla toplum ve devleti temsil eden kurumlar açısından beklentilerine yanıt bulamayan kişi onlara karşı güvensizlik duygusu yaşamakta ve sosyal sinizm tutumu geliştirmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989, s. 36).

#### **2.3.6.3. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, kişinin değişim çabalarına yönelik tepkiselliği kapsamaktadır. Değişime dair geliştirilen her türlü çabanın başarısızlıkla sonuçlandığını gözlemlemesi ve gelecekte de bu şekilde olacağına ilişkin karamsar inançtır. Diğer taraftan örgütsel performans için gerekli olan kaynakların liderler tarafından etkin

kullanılmadığı algısı bu sinizm türünün özellikleri arasındadır (Torun, 2016, s. 58). Wanous ve diğerlerine (1994) göre çalışanlar, örgütlerindeki değişim çabasının başarıya ulaşmadığını fark ettiklerinde hayal kırıklığı yaşamakta ve sinik tutumlar sergilemektedirler. Dolayısıyla çalışmada örgütsel bağlılık duygusu zayıflamakta, geleceğe dair umut kaybolmakta ve diğer başarısız girişimleri bekleme yolunu tercih etmektedirler.

#### **2.3.6.4. İş Sinizmi**

Bu sinizm türünde, çalışanlar yaptıkları işin koşullarına bağlı olarak sinizm tutumu geliştirmektedirler. Buna göre çalışanlar, meslekleri gereği karşılaştıkları bir takım uygulamalar sonucu mesleklerini küçümsemekte ve mesleklerine saygı duymamaktadırlar. İş sinizminde, mesleğe karşı duygusal hissizlik başta olmak üzere onu umursamazlık ve önemsiz görme tavrı belirgin olarak görülmektedir (Abraham, 2000, s. 273). Bu sinizme sahip kişiler, iş hayatlarındaki başarısızlıkları üst kademedeki bulunanlara, örgütsel politikalara ve kaynakların yetersizliğine bağlamaktadırlar (Naus, 2007, s. 13).

#### **2.3.6.5. Çalışan Sinizmi**

Örgütsel sinizm türlerinin sonuncusu çalışan sinizminde, birey örgütsel faaliyetleri, yönetici pozisyonundaki kişileri, iş arkadaşlarını ve diğer unsurları küçümseme gibi negatif tutumlar taşımaktadır (Andersson, 1996). Andersson ve Bateman (1997, s. 463), çalışan sinizminin ortaya çıkmasında ücret dengesizliği, sebepsiz yere çalışanların işine son verilmesi ve örgüt performansının düşük olması gibi faktörlerin rol oynadığını ifade etmişlerdir. Örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmede değişim sağlayamayan çalışandaki mutsuzluk zamanla örgütsel yabancılaşma aşamasına ulaşmaktadır (Abraham, 2000).

#### **2.3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel ve örgütsel sonuçları olan olumsuz bir kavram olarak görülmektedir. Bu açıdan aşağıda örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.3.7.1. Bireysel Sonuçlar**

Sinizm tutumuna sahip kişilerde strese bağlı olarak kalp ve damar hastalıkları başta olmak üzere çeşitli psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar görülebilmektedir. Sinik bireylerde çevresine karşı sebepsiz yere öfkelenme, acıma duygusunu kaybetme ve olmadık durumlarda ksme, alkol ve sigara kullanımı, depresyon, duygusal tükenmişlik, hayal kırıklığı ve uyku bozukluğu gibi davranışlar yaygın şekilde görülmektedir (Brandes, 1997, s. 41; Eaton, 2000, s. 7; Kalağan, 2009, s. 80).

Benzer şekilde zler ve Atalay (2011, s. 26) sinizmin, çalışanlarda olaylar karşısında bıkkınlık gösterme, çaresizlik hissi yaşama, yorgun hissetme ve umutsuzluğa kapılma gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açtığını belirtmiştir.

### **2.3.7.2. Örgütsel Sonuçlar**

#### **2.3.7.2.1. Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması**

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin yesi bulunduğu ve görev yaptığı kurumun amaçları ile kendisinin amaçlarını özdeşleştirme düzeyi şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu, yani örgütsel sinizm tutum ya da davranışı arttıka örgütsel bağlılığın azaldığı, alan yazında gerçekleştirilen birçok çalışma ile ortaya konulmuştur (Abraham, 2000; Altınöz, p ve Sığındı, 2011; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Okçu, şahin ve şahin, 2015; Watt ve Piotrowski, 2008; Yavuz ve Bedük, 2016). Dean ve diğerleri (1998, s. 348), örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışırken sinik çalışanın örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inandığını, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanın kendi kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerinin ne kadar uyuruğuyla ilgilendiğini belirtmiştir. Ayrıca sinik çalışanın örgütten ayrılma isteğine sahip olduğunu, sürekli bir hayal kırıklığı yaşadığını ve rgt aşağılama davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar ise aksine örgüt yesi olarak örgütte kalma ve onunla gurur duyma yönünde tutum geliştirirler

#### **2.3.7.2.2. Örgütsel Güvenin Azalması**

Örgütsel güven, örgütsel faaliyetler sırasında meydana gelen güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, tecrübelere dayanarak örgüt çalışanlarının, diğer kişilerin niyetleri ve davranışları hakkındaki pozitif beklentileridir. Yüksek güven ikliminin hkim

olduğu örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013, s. 288-289). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde; çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir (Akın, 2015; Güler, 2014; Güner, Yıldırım ve İçerli, 2012; Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015; Mino, 2002).

#### **2.3.7.2.3. İş Tatmini Düzeyinin Azalması**

İş tatmini, genel olarak çalışanın yaptığı iş açısından beklentilerinden ne kadar doyum sağladığını ifade eder. Yapılan araştırmalar, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin azaldığını göstermektedir. (Arslan, 2016; Boyalı, 2011; Bulut Korkmaz, 2018; Kâhya, 2013; Reichers ve diğerleri, 1997; Wanous ve diğerleri, 1994). Bir örgüt açısından işlerin iyi gitmediğinin göstergesi olarak iş tatmin düzeyinin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, iş yavaşlatma, düşük verimlilik ve disiplin sorunları başta olmak üzere birçok örgütsel sorunlara yol açmaktadır (Davis, 1988: Akt. Akıncı, 2002, s. 7). Ayrıca iş tatminsizliği sonucunda, örgütün bağışıklık sistemi zayıflamakta, bir takım iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken reaksiyonu zayıflatabilir ya da yok edebilir (Akıncı, 2002, s. 3).

#### **2.3.7.2.4. Örgütsel Adalet Algısının Zayıflaması**

Örgütsel adalet, örgüt içi süreçlerde ödül ve cezaların uygulanması, bu uygulamalar sırasında takip edilen izlencelerin ve bu izlencelerin yerine getirilmesinde ortaya çıkan eylemlerin ne şekilde olması gerektiğini ifade etmektedir (Folger & Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet duygusunun zayıf olduğu örgütlerde çalışanlar bakımından nefret, endişe, öfke ve utanç gibi sinik tutumların geliştirilmesi beklenen bir husustur. Dolayısıyla, örgütsel adaleti girdi, örgütsel sinizmi bu girdinin çıktısı şeklinde nitelendirmek mümkündür. Bu açıdan örgütsel sinizm, örgütsel yaşamın değerlendirme ve bir takım inançlara sahip olduğunun göstergesi kabul edilmektedir (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017, s. 8). Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011; James, 2005; Köybaşı ve diğerleri, 2017; Özgen ve Turunç, 2017).

### **2.3.7.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Artması**

Yabancılaşma, doğuştan sahip olunan bir kişilik özelliği olmayıp zamanla ortaya çıkan ve kişinin çevresinden, yaptığı işten ve kendi özünden uzaklaşmayı ifade etmektedir. Örgütsel yabancılaşma ise çalışanın işinde olması gerekenden daha az çaba göstermesi, işini umursamaması ve örgütsel hedeflerden çok ödül odaklı çalışmasıdır (Agarwal, 1993, s. 723). Örgütsel yabancılaşma çalışan üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Bunlar; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı (Tutar, 2010, s. 183) olarak ifade edilmiştir. Alan yazında yapılan araştırmalar örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani çalışanda örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma duygusunun da arttığını, ortaya koymuştur (Abraham, 2000; Akpolat ve Oğuz, 2015; Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013).

## **2.4. Psikolojik Sermaye**

İnsan unsuru, günümüz örgütleri açısından değeri tartışılmaz bir kaynak olarak görülmektedir. Örgütler, çalışanların eylemlerinin sonucunda ancak bir takım amaçlara ulaşabilmektedirler. Yirmi birinci yüzyılın örgütleri için başta insan kaynağı olmak üzere diğer bütün kaynakların yerinde kullanılması, maliyetlerin en aza düşürülmesi ve etkinlik ile verimliliğin maksimum düzeye yükseltilmesi hususu önemlidir. Çalışan, örgütü hedeflerine ulaştırırken bir yandan kendisinde mevcut olan potansiyeli geliştirmekte, diğer yandan başka kaynakları da yönetmekten sorumlu tek güçtür. Bu bağlamda, örgütler açısından ekonomik sermayenin yanında insan sermayesinin değeri gün geçtikçe daha önemli hale geldiği varsayılmaktadır. Örgütlerin insan sermayesi bakımından hedefledikleri noktalara ulaşabilmelerinin yolu onların bir takım olumlu duygu ve tutumlar benimsemelerini sağlayacak tedbirleri almaktan geçtiğini söylemek mümkündür.

### **2.4.1. Pozitif Psikoloji**

Geleneksel psikolojik yaklaşımda, bireylerin kusurları, eksiklikleri ya da daha genel bir ifadeyle başarısızlıkları ve olumsuzlukları ele alınıp incelenir. Patoloji odaklı psikoloji olarak da ifade edilen bu yaklaşımda, insan varlığının sadece saldırganlık,

koru, hastalık gibi karanlık yönlerine odaklanılmıştır. Bu durum, psikoloji alanını geliştirmeye ve topluma önemli faydalar sağlamasına karşın olumsuz yönlere odaklanması sebebiyle bireyin işlevselliğini tam olarak açıklayamadığını söylemek mümkündür (Terjesen, Jacofsky, Froh ve Digiuseppe, 2004). Dolayısıyla patoloji odaklı psikoloji yaklaşımında sevgi, cesaret, sağlık ve mutluluk gibi insan olmanın önemli unsurları ve erdemli yönleri göz ardı edilmiştir. Pozitif odaklı bir yaklaşım olan pozitif psikoloji ise patoloji ve yetersizlikler yerine insanın güçlü yönlerine ve erdemlerine odaklanmak suretiyle alana yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Öztekin Bayır, 2018). Bu bağlamda, çalışanların örgütsel ortamdaki davranışlarının açıklanmasında psikoloji biliminin pozitif odaklı yaklaşımı önemli hale gelmiştir.

Örgütsel işleyişini ele alan araştırmalarda genellikle örgüt ortamında sadece stres, kaygı, tükenmişlik, örgütsel bağlılıkta zayıflık, tatminsizlik ve düşük performans gösterme gibi hususların öne çıktığı görülmektedir. Pozitif psikoloji akımı, bu olumsuz durumların alternatifleri olan mutlu olma, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi hususların da araştırılması gerekliliği üzerine ortaya çıkmıştır (Peterson, Balthazard, Waldman ve Thatcher, 2008, s. 343).

Pozitif psikoloji yaklaşımı, 1990'lı yılların sonunda Martin E. P. Seligman tarafından alan yazına kazandırılmıştır (Akçay, 2012). Bu yaklaşıma göre, bireylerin güçlü ve olumlu yönleri ortaya konularak örgütsel performanslarının artırılması amaçlanmıştır. Pozitif psikoloji, yaşam kalitesini artırmaya odaklı bir yaklaşımdır. Çalışan açısından yaşamın bir anlam ifade etmediği düşüncesi belirdiğinde, bu duruma bağlı olarak ortaya çıkabilecek olası negatif durumları önlemeye çalışır. Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin yaşama dair kötü şeyleri iyileştirmek ve pozitif nitelikleri geliştirmeye yöneltecek bir değişimi harekete geçirmektir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Luthans ve Youssef'a (2004) göre, pozitif psikoloji yaklaşımında insanlarda neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna ve bunun nasıl geliştirilebileceğine odaklanmak esastır.

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, s. 5) pozitif psikolojinin üç seviyesini şu şekilde ifade etmiştir:

- Değerli subjektif/kişisel deneyimler (subjektif seviye): Geçmişe yönelik pozitif duygular besleyerek şimdiki zamanda mutlu olmayı ve gelecek hakkında umutlu olmayı kapsar.



- Pozitif bireysel özellikler (bireysel seviye): Sevgi ve iş yeteneği, cesaret, bireyler arası yetenek, estetik duyarlılık, azim, affedebilme, özgün olma, ileri görüşlü, maneviyat, erdemli olma ve yüksek yetenek gibi yönlerini kapsar.
- Bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru hareket ettiren kurumlar ve sivil erdemler (örgütsel seviye): Topluma daha refah bir yaşam vaat eden ve bunun için sorumluluk, nezaket, maneviyat, iş ahlakı, liderlik, ekip çalışması, adalet, hoşgörü gibi yönleri teşvik eden yapıları ifade eder.

Pozitif psikoloji bireylerin, grupların ve örgütlerin gelişmesine, daha yüksek seviyede etkin olmasına yol açan şartların ve süreçlerin araştırıldığı bir alandır (Gable ve Haidt, 2005, s. 104). Sheldon ve King'e (2001, s. 216) göre pozitif psikoloji, insana özgü olan güçlü taraflarını, olumlu duyguları ve özellikleri bilimsel olarak ele alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla pozitif psikoloji, psikologları insanın ne tür potansiyel niteliklere sahip olduğunu, bunların ortaya çıkış biçimleri ve kapasiteleriyle ilgili daha açık ve anlamlı bir bakış açısı benimsemeye teşvik etme girişimidir.

Carr'a (2004, s. 1) göre, pozitif psikoloji mutluluk ve öznel iyi oluşu anlamayı ve açıklamayı ve bunları etkileyen faktörleri ortaya çıkarmayı öngören bir yaklaşımdır. Başka bir ifadeyle mutluluk, iyilik, neşe ve huzur gibi olumlu duyguları ve akışı içeren olumlu durumları ifade eder. Ayrıca klinik bir çaba olarak, pozitif psikoloji hataları düzeltmek yerine öznel iyi oluş ve mutluluğu arttırmakla ilgilenmektedir. Bu nedenle, pozitif psikoloji, geleneksel klinik psikolojinin yerine tamamlayıcı niteliktedir. Pozitif psikoloji bazı varsayımlara dayanmaktadır. Birincisi, insanlar kendi gelişimlerine yön verebilecek kapasiteye sahiptirler. İkincisi, insanlar benimsedikleri davranışları değiştirmek ya da düzenlemek için ihtiyaç duyduğu içsel güce sahiptirler. Üçüncüsü pozitif psikolojiye dayalı davranış değiştirme insanlarda, yaşama bağlanmaya yönelik motivasyon oluşturmaktadır (Akin-Little, Little ve Delligatti 2004).

#### **2.4.2. Pozitif Örgütsel Davranış**

Örgütsel ortamda, performansın sürdürülebilirliği için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin şekilde yönetilebilen insan kaynaklarının güçlü taraflarına odaklanan ve psikolojik kapasitesine dönük uygulamaları kapsayan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, pozitif psikolojiye dayalı olarak alan yazına girmiştir (Luthans ve Jensen, 2002). Pozitif örgütsel davranış akımı, diğer pozitif yaklaşımlardan bazı yönleri ile ayrılmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, hem teori hem de uygulamayı kapsayan bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımında, ölçülebilir olma konusu önemlidir ve sadece örgütsel davranış alanına odaklanmaktadır. Ayrıca bireylere ait özelliklerin sabit olmadığı ve bunların zamanla geliştirilebilir özellikler olabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla bu özelliklerin çalışanların örgütsel performansını ve iş doyumunu etkileyen unsurlar olduğu düşünülmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Pozitif örgütsel davranış, bilinen geleneksel örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi konusundaki teorik çalışmaları ya da uygulamaları daha geniş bir pencereden ele alma perspektifi sunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Luthans (2002), pozitif örgütsel davranışın, örgüte yeni katılacak çalışanlarda olması gereken niteliklerin neler olduğu hususu kadar, mevcut çalışanların kendilerini yenilemelerini ve performanslarının artırılmasını da kapsayan bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında, örgütler açısından pozitif örgütsel davranış yaklaşımı geliştirmek hayati bir öneme sahiptir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan değişim talebi, hızlı rekabet, teknolojiye baş döndürücü hız ve ekonomik krizler gibi birçok dinamik etmen örgütlerin bu yaklaşımı geliştirmelerini gerekli kılmaktadır (Luthans, 2002, s. 698).

Luthans ve diğerleri (2006) pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Pozitif örgütsel davranış pozitif olana odaklanır. Geleneksel örgütsel davranış yaklaşımında, yetersiz liderlik, etik dışı davranışlar, stres, kaygı ve çatışma gibi negatif durumlar incelenmekte ve burada örgütün mevcut performansını sürdürme hususu temel amaç olarak alınmaktadır. Dolayısıyla, çalışan ve örgüt açısından olumsuz olan bu kavramlara odaklanmak, iyiyi, olumluyu, değişim ve gelişimi yeteri kadar takip etmeme sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yani, örgütsel çalışmalarda olumsuz kavram ve davranışlar kadar pozitif olanların da incelenmesi gerekliliği zorunluluk arz etmektedir (Luthans ve Youssef, 2007).
- Pozitif örgütsel davranış teorisi ve araştırmaya dayalıdır. Geleneksel yaklaşımlar, her ne kadar pozitif kavram ve davranışlara odaklanmış olsalar dahi bu durum ilgili kuramsal araştırmalar ile desteklenmemektedir. Bu davranışların neden-sonuçlarını açıklamada yeteri kadar dayanak ortaya koymakta başarısızdırlar. Oysa pozitif örgütsel davranış, örgütsel performans, insan kaynakları yönetimi, etkili liderlik gibi hususlarda tatmin edici bir kuramsal alt yapı sunmaktadır.

- Pozitif örgütsel davranış ölçülebilir olana odaklanır. Örgüt yapısının bütün süreçlerinin ve çıktılarının objektif şekilde ölçülmesi pozitif örgütsel davranışı bilimsel bir temele oturtmaktadır. Böylece, örgütün mevcut durumu ve geleceğe ilişkin beklentiler, öngörüler hakkında daha kolay değerlendirme yapma imkânı doğmaktadır. Başka bir ifadeyle, pozitif örgütsel davranış ölçülemeyen kavramlar ile ilgilenmemektedir.
- Pozitif örgütsel davranış değişim ve gelişim odaklı bir yaklaşımdır. Örgütlerin etkin bir şekilde varlıklarını sürdürmelerinin temelinde, doğru çalışanı işe alıp onu en uygun göreve getirme hususu yatmaktadır. Ancak bu durum günümüz çağdaş örgütleri açısından yeterli bulunmamaktadır. Öngörülemeyen olaylar karşısında çalışanların yeni duruma uyum sağlamaları için gerekli donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji durum temelli bir yaklaşım olduğundan, çalışanlar pozitif örgütsel davranışın benimsediği geliştirilebilen niteliklere gereksinim duymaktadırlar (Luthans ve Youssef, 2007, s. 325).
- Pozitif örgütsel davranış performansla ilişkilidir. Pozitif örgütsel davranış, günümüzün örgüt ortamında performansın devamlılığı ya da yükseltilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili şekilde yönetilebilen insan kaynaklarının olumlu taraflarına odaklanan çalışma ve uygulamaları kapsamaktadır (Luthans ve Jensen, 2002).

Luthans'a (2002, s. 704) göre, pozitif örgütsel davranış yalnızca iş ortamında değil aynı zamanda yaşamın diğer alanlarında da ihtiyaç duyulan bir yaklaşımdır. Ayrıca farklı ve heyecan verici şeylerin araştırılması ve uygulanması için yeni bir yön sağladığını ifade etmiştir. Benzer şekilde, günümüz örgütsel davranış alanı açısından gidilmesi gereken doğru yolu gösteren bir adım olduğunu belirtmiştir. Pozitif örgütsel davranış, örgütlerin çalışanları daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmelerine olanak sağlamakta, onların iş gücünü, performanslarını ve davranışlarını etkileyecek stratejik araçları etkin şekilde kullanmalarına yol açmaktadır (Ramlall, 2008, s. 1582). Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, pozitif örgütsel davranışın geleneksel örgüt araştırmalarından ayrıştığını söylemek mümkündür. Temel hedefi ise çalışanı performans bakımından örgütsel ortamdaki bütün süreçlerde çok iyi bir noktaya taşımaktır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Bakker ve Schaufeli (2008), benzer şekilde pozitif örgütsel davranışın çalışanların olumlu özellikleriyle ilgilendiğini ve bu tür özelliklerin onların davranışlarını nasıl

etkilediğine dair bir performans değerlendirmesi yapılmasına olanak tanıdığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, pozitif örgütsel davranış, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütün devamının sağlanması ve olumlu çıktılar alınmasında önemli rol oynamaktadır.

### **2.4.3. Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Gelişimi**

Günümüzde örgütlerin geçmiş dönemlere göre daha hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde bulduklarını söylemek mümkündür. Bu hızlı değişim ve gelişime bağlı olarak örgütlerin çalışanlardan beklentileri de o nispette farklılık arz etmeye başlamıştır. Onlardan fizik gücüne dayalı ya da maddi koşulların daha çok önemsendiği ve örgütsel çıktılarının da buna göre değerlendirildiği bir süreçten çok, dinamizmi, motivasyonu ve performansı ile bulunduğu örgütü hedeflerine ulaştırma becerisi sergilemesini beklemektedir. Dolayısıyla bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için çalışanları iş ortamında daha mutlu kılmamanın yolları aranmış ve bu çabaların sonucunda alan yazına “psikolojik sermaye” kavramı girmiştir. Psikolojik sermaye, Luthans ve arkadaşları tarafından 2000’li yıllarda pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa dayalı olarak ele alınmış, daha sonra birçok araştırmacının ilgisini çekerek alan yazında çalışılan bir konu olmuştur. Psikolojik sermaye, insanların problemleri ve başarısız ya da yanlış kabul edilen taraflarıyla ilgilenmemektedir. Aksine bir yandan, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğuna odaklanırken, diğer yandan çalışanların sergilediği davranışlarla örgüt çıktıları arasında ilişki kurar. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, işe devamlılık, örgütsel bağlılık gibi boyutlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2015). Dolayısıyla psikolojik sermaye, çalışanın sergilediği davranışların örgütsel değişim üzerindeki etkilerini ölçmede hayati bir öneme sahiptir.

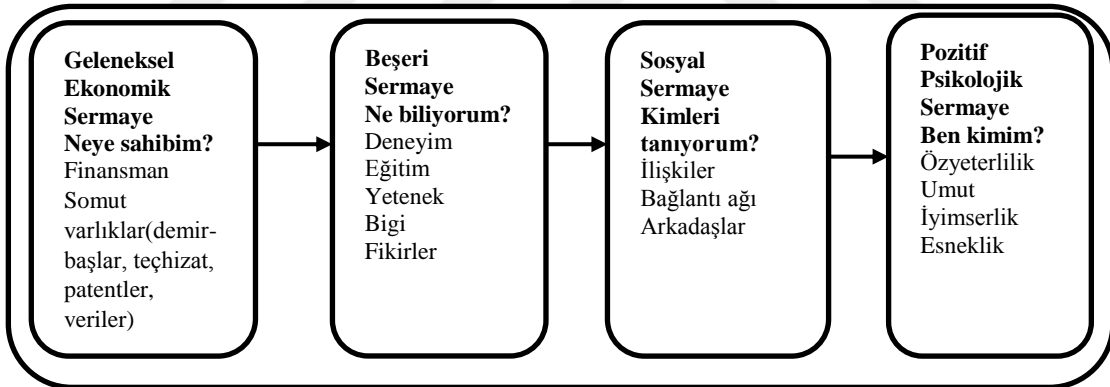
Envick (2005) psikolojik sermayeyi “çalışanların verimli olmak amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayelerini başarılı bir şekilde örgüte aktarabilme becerisi” şeklinde ifade etmiştir. Diğer taraftan Goldsmith, Darity ve Veum (1998, s. 15) psikolojik sermayeyi insan sermayesinin önemli bir parçası ve çalışanın verimliliğini etkileyen olumlu psikolojik durumlar olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Luthans ve diğerleri (2007b, s. 21), psikolojik sermayeyi örgütün çalışanın anlama istek ve kabiliyeti şeklinde tarif etmiştir. Başka bir açıdan psikolojik sermaye, örgütsel ortamda çalışan açısından yüksek motivasyon, performans ve başarılı olmak için gerekli olan temel kapasitedir (Peterson ve diğerleri, 2011, s. 429). Örgüt çalışanlarının sergiledikleri davranışları ele

alma ve onları değerlendirme hususunda, psikolojik sermaye yeni bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir. Yeni bir yaklaşım olarak psikolojik sermayeyi farklı kılan nitelikler şunlardır:

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin ötesinde bir anlam taşımaktadır ve sadece eğitim yoluyla elde edilebilecek bir bilgi ya da beceri olmayıp aynı zamanda kurumsal hafızayı da kapsamaktadır.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesinde bir anlama gelmektedir. Aynı zamanda geleneksel sosyal ilişkilerin üzerinde yeni ve heyecan verici imkânlar sunar.
- Psikolojik sermaye pozitiftir. Örgütsel davranış konusunda araştırma yapanlara, negatif ve işlevsiz davranışlar, etkin olmayan stratejiler, çatışma, ehil olmayan yöneticiler ve negatif örgüt yapısına karşın yeni ve pozitif bir bakış açısı önerir. Böylece psikolojik sermaye, bireysel ve örgütsel anlamda pozitif sonuçlar elde edilmesine imkân sunar.
- Psikolojik sermaye benzersizdir. Psikolojik sermaye, örgütsel davranış motivasyonu, hedef belirleme, takım oluşturma ve katılım gibi örgüt kültürü içerisinde yer alan daha önce araştırılmış geleneksel kavramların ötesinde daha geniş bir şekilde ele alır.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır. Psikolojik sermaye, ümit teorisi (Snyder, 2000) ve sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) temeline dayanmakta ve bu teorilerden yararlanarak çalışmalar yapmaktadır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir. Örgütte uzun yıllar içerisinde insan kaynakları konusunda yapılan yatırımların çıktılarını ölçen birçok ölçek bilinmekle birlikte bunların yetersiz olduğu görülmüştür. Günümüzde psikolojik sermaye boyutunu oluşturan kavramları ölçen güvenilir ve geçerli ölçekler bulunmaktadır. Bunlar Parker (1998)'in Öz Yeterlilik Ölçeği, Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak ve Higgins'in (1996) Ümit Ölçeği, Scheiner ve Carver'in (1985) İyimserlik Ölçeği ve Wagnild ve Young'ın (1993) Dayanıklılık Ölçeğidir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir, bu nedenle sürekli geliştirilebilirdir.
- Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11-13).

Geleneksel olarak “sermaye” kavramı daha çok ekonomi ve finans alanına ait bir terim olarak bilinmekte ve geçtiğimiz yüzyılın sonlarına kadar maddi bakımdan yapılan birikimi ifade etmek için kullanılırdı. Ancak günümüzde beşeri sermaye, sosyal sermaye gibi farklı biçimlerde de kullanıldığı görülmektedir. Bu sermaye çeşitleri, ölçülebilmesi daha karmaşık gibi görülen ancak örgütsel etkililiği değerlendirmede bir o kadar işe yarar kabul edilmektedirler. Larson ve Luthans (2006), beşeri sermaye ve sosyal sermayenin uzun zamandır örgütsel çalışma ve uygulamalarda üzerinde durulan ve önemsenen sermaye türleri olduğunu, ancak buna karşılık psikolojik sermaye uygulamalarının yeni ortaya çıkmaya başladığını belirtmektedir.

Sosyal ya da beşeri sermayenin ölçülebilme sorunu, bu sermaye türlerinin bir ardılı olarak psikolojik sermaye yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Psikolojik sermaye ve diğer sermaye çeşitlerini beraber değerlendiren Luthans ve diğerleri (2004, s. 46) Şekil 2’de gösterildiği gibi psikolojik sermayeyi, diğer üç sermaye çeşidinin ardılı olarak ortaya koymuş, “neye sahip olduğunun”, “neyi bildiğinin” ve “kimi tanıdığının” ötesine geçerek “Ben kimim?” sorusuna yanıt aramıştır.



**Kaynak:** Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, 47 (1), January- February, 2004, p. 46.

## Şekil 2. Rekabet Üstünlüğüne Dayalı Ortaya Çıkan Sermaye Türleri

Örgütler açısından rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye çeşitleri, bir yandan çalışanların örgütsel performansına olumlu katkı sağlarken, diğer yandan onların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli unsurların başında gelmektedir. Günümüz örgütlerinin, yalnızca ekonomik ya da maddi sermaye unsurlarıyla ayakta kalmalarının mümkün olmadığını, insan sermayesinin de ötesinde psikolojik

sermayenin onlar için rekabet ortamında ne derece fark yaratabilen önemli bir faktör olduğunun bilincine ulaşmaları gerekmektedir.

#### **2.4.4. Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152). Bu bileşenlerin kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir.

##### **2.4.4.1. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik, Bandura'nın (1986) sosyal biliş teorisine dayanmaktadır. Bandura (1997, s. 3), öz yeterlik inançlarını, insanların istedikleri hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri düzenleyebilme ve bunları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilme konusunda kendi yetenekleriyle ilgili inançları olarak ifade etmiştir. Stajkovic ve Luthans (1998), Bandura'nın öz yeterlilik kavramını daha geniş bir açıdan ele alarak örgütsel ortama uyarlamış ve öz yeterliliği, çalışanın karşılaşılabileceği muhtemel engelleri, sahip olduğu yetenekleri ve bilişsel potansiyeli sayesinde aşabileceğine olan inancı olarak ifade etmiştir. Ayrıca öz yeterlilik bileşeni ile farklı örgütsel değişkenler üzerine birçok çalışma yürütülmüştür (Öztekin Bayır, 2018). Yapılan araştırmalarda, öz-yeterlilik ile çalışan performansı arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar, başkalarının onlar için bir takım hedefler ortaya koymasını beklemezler. Bunun yerine sürekli daha yüksek hedefleri kendileri belirler ve zorluk derecesi yüksek işleri yapmaktan haz alarak gerçekleştirirler (Luthans ve diğerleri, 2004).

Öz yeterlilik, kişilerde bireysel başarıyı ve öznel iyi oluşu olumlu yönde artırmaktadır. Sahip olduğu becerilerin ve kapasitelerin farkında olan çalışanlar, zor süreçler ile karşılaştıkları zaman yılgınlık göstermezler. Bunun aksine bu zorlu süreçlerde buldukları pozisyonun bilincinde olarak var olan olumsuzlukları ortadan kaldırma yönünde çaba gösterirler. Çalışan, negatif bir durum yaşadığında hemen öz yeterlilik duygusunu ortaya çıkarmakta ve bu duyguyu kendisi için bir direnç kaynağı haline getirmektedir. Çalışan negatif duyguları yetenek yoksunluğu, bilgisizlik ve çok çaba göstermeme gibi durumlarda geliştirebilmektedir. Öz yeterliliği güçlü çalışan, olumsuz bir durumla karşı karşıya geldiğinde kendinden emin olarak bu güçlüğü aşabileceğine dair güveni kendisinde görmektedir. Öz yeterlilik, iş yaşamında çalışan davranışını

doğrudan etkileyen bir faktördür ve onları düşük-yüksek öz yeterlilik sahibi olarak kategorize etmek mümkündür. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlar, herhangi bir engelle karşılaştıklarında kolay bir şekilde vazgeçmektedirler. Diğer taraftan öz yeterliliği yüksek olanlar ise bu engeller karşısında ısrarla çaba göstermekte ve becerileri sayesinde bu olumsuz durumların üstesinden gelebilmektedirler (Bandura, 2004, s. 622-623).

#### **2.4.4.2. Umut**

Psikolojik sermayenin bileşenlerinden umut, pozitif örgütsel davranış çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Psikoloji alanında kullanılması Snyder (2000) tarafından yapılan çalışma ile başlamıştır. Snyder'a (2000) göre umut, istedik amaçları gerçekleştirmek amacıyla yeni yöntemler bulma ve bu doğrultuda motive olma kapasitesidir. Benzer bir tanımlamayı da Luthans ve Youssef (2004), bireyin hedefe ulaşmak için istekli olması ve gerektiğinde kendisini hedefe ulaştıracak yeni yollar bulması şeklinde yapmıştır. Umut, somut amaçlar belirleme, bu amaçlara ulaşmak amacıyla farklı yollar bulma becerisi gösteren ve bu doğrultuda güçlü bir irade ortaya koymayı ifade eder (Eser, 2018, s. 23). Buna göre umut, bir yandan bireyin iradesini ön plana çıkarırken, diğer yandan yöntem konusunda çalışana rehberlik yapmaktadır. Araştırmalar, kişinin umut düzeyinin iş doyumunu, örgütsel sorumluluk ve örgütsel performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Luthans, 2011).

Bireyin hayat standartlarının yükseltilmesinde umut önemli yer tutmaktadır. Aynı zamanda çalışanı amaçlarına ulaştıracak, ona bu yolda destek veren sadece geleceğe değil geçmişe yönelik duygularını da içeren bir modeldir. Yani, değişik zaman dilimlerinde dönütler veren ve daha önemlisi amaç odaklı birbirleriyle bağlantılı duyguların yer aldığı yaklaşımı ifade eder. Umutlu çalışanlar, belirledikleri hedefleri gerçekleştirmede yeni teknikler keşfetme ve bu teknikleri iş ortamına aktarma hususunda yüksek motivasyon gösterirler (Snyder, 2002, s. 255).

Luthans ve diğerleri (2007b, s. 63), bireylerin umut bileşenlerine sahip olup olmadıkları hususunu bazı sorular ve alınan yanıtlar yoluyla belirlemenin mümkün olduğunu ifade etmiştir. Alınan yanıtların çoğunun “evet” şeklinde olması umut bileşenine sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu sorular şu şekildedir;

- Proaktif olarak hedeflerinize ulaşmanın yolunu belirleyebiliyor musunuz?



- Belirlediğiniz aynı hedefe giden diğer alternatif yolları anlamaya ve değerlendirmeye meyilli misiniz?
- Zor durumlarla karşılaştığınızda veya gösterdiğiniz çabalarınız engellerden dolayı boşa çıktığında, bu engelleri aşabilecek alternatif yollara sahip misiniz?
- Zayıf ya da kırılğan yönlerinizi kapatacak veya destekleyecek güçlü yönleriniz var mı?

Abbas ve Raja (2015, s. 130) yüksek umut düzeyine sahip olan kişilerin, daha bağımsız düşündüklerini ifade etmiştir. Yine bu kişilerin, risk almaktan çekinmediklerini, soruna yönelik uyguladıkları herhangi bir çözümün işe yaramaması halinde farklı alternatif yollar aradıklarını ve yenilikçi fikirleri sayesinde uygun çözümler üretme konusunda başarılı olduklarını belirtmiştir. Umut düzeyi yüksek çalışanlar, olaylara tek yönlü bakmamakta, daha bütüncül bir yaklaşım sergilemektedirler. Dolayısıyla bazı durumlarda negatif gibi görünen bir olayı pozitif dönüştürme konusunda çaba gösterirler (Erkmen ve Esen, 2013, s. 24).

#### **2.4.4.3. Psikolojik Dayanıklılık**

Zorluk, belirsizlik ve başarısızlık gibi olumsuz durumlara pozitif direnç gösterebilme ve olaylar karşısında daha esnek davranabilmeyi ifade etmektedir. Bu özelliğe sahip olan bireylerin, karşılaştıkları başarısız durumların üstesinden gelebildikleri, tekrar kısa sürede kendilerini toparladıkları, yaratıcı ve hızlı değişikliklere daha kolay uyum sağladıkları düşünülmektedir. Ayrıca yenilikleri iş yaşamlarına daha kolay aktarabilmektedirler (Luthans, 2002).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, örgütsel davranış alanında ele alınmadan önceki dönemde, risk altındaki çocuklar, problemlili ergenler ve sorunlu aileler gibi konular ile ilişkili olarak kullanılmaktaydı. Bu kapsamda, travmatik bir olayla karşılaşan ve ardından hayatına normal bir şekilde devam edecek kadar güçlü olan kişiler “kurtulanlar” ve “istisnai” kişiler olarak nitelendirilmiştir. Başlangıçta, karşılaştıkları olağanüstü ve zorlu süreçlere rağmen vazgeçmeyip yeniden kendilerini toplama kabiliyeti olanlar ile istisnai dayanıklılık gösterenlere odaklanılarak “kim psikolojik olarak dayanıklıdır?” sorusu sorulmuştur. Daha sonra yapılan araştırmalarda “kim psikolojik olarak dayanıklıdır ve psikolojik dayanıklılık gösteren kişilerin nitelikleri nelerdir?” sorularına yanıt bulunmaya çalışılmıştır (Luthans ve diğerleri, 2007b, s. 111).

Psikolojik dayanıklılık, açıkça varlığı hissedilen risklere ve zorluklara karşı pozitif yönde bir adaptasyon sağlamaktadır (Masten ve Reed, 2002, s. 74). Bu bağlamda pozitif dayanıklılığın örgüt çalışanları açısından örgütsel ortama ne şekilde uyarlanması gerektiği hususunda bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bunlar, varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans ve diğerleri, 2007b, s. 116-120).

**Varlıklar:** Örgütler çalışanları aracılığıyla amaçları bakımından olumlu çıktılar elde etmeyi hedeflerler. Bu durum örgütsel faaliyetlerde bulunan kişilerin bu amaca uygun niteliklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu nitelikler, öz güven, yaratıcı olma, öz yeterlilik, bilişsel beceriler ve öz denetim şeklindedir. Bu niteliklerin çalışanlarda bulunması örgütün varlıklarını oluşturur. Bu varlıklar sayesinde, çalışanlar örgütsel süreçlerde risk ya da zorluklar ile karşılaştıkları zaman bu olumsuzluğu pozitif bir duruma çevirebilmektedirler. Başka bir ifadeyle varlıklar, olası risk ve sorunlarla başa çıkma hususunda örgüt bireylerinin dayanıklılığını artırmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b).

**Risk faktörleri:** Bu faktörler, stres, tükenmişlik, işten ayrılma endişesi, şiddet ve travma gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına yol açan etmenlerdir. Örgütlerin, çalışanlarını bu risklerden tamamen korumaları mümkün değildir. Ancak alınabilecek tedbirler sonucunda sözü edilen bu risk faktörlerinin etkilerini azaltmak mümkündür (Luthans ve Youssef, 2004).

**Değerler:** Çalışanlar, örgüt dışında veya içinde yaşadıkları bazı zorlukların sonucunda belli bir dayanıklılık düzeyine ulaşmaktadırlar. Bu dayanıklılık düzeyine ulaşırken bir yandan da pozitif olarak kabul edilen bazı duygu, düşünce ve değerler geliştirebilmektedirler. Çalışanlar, sahip oldukları bu değerler ile örgütsel varlık ve değerleri bir araya getirerek kargaşa dönemlerini daha etkili yönetebilmekte ve beklenmedik olaylara karşı daha esnek hareket edebilmektedirler. Ruhsal yapının daha dirençli hale gelmesini sağlayan değerlerin, bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir (Ağırkan ve Kağan, 2017, s. 231).

#### **2.4.4.4. İyimserlik**

İyimserlik, insanların gelecekte ne tür beklentiler içerisinde olduklarıyla ilgilidir. Peterson (2000) ve Seligman (1998) iyimserliği, bireylerin yaşadıkları pozitif durumları içsel, kalıcı ve genellenebilir olaylar; negatif durumları ise dışsal, geçici ve duruma özgü olaylar şeklinde ifade etmektedirler. İyimser kişiler olumsuz olayları dışsal, değişken ve

spesifik olarak görmekte, kötümser kişiler tam tersine içsel, sabit ve genel olarak görmektedirler (Kaya, Balay ve Demirci 2014, s. 51). İyimserlik, öğrenilebilen bir süreç olarak görülmektedir. Geleceğe dair daha az iyimser olan kişiler zamanla bu özelliklerini iyileştirerek pozitif çıktılar üretebileceklerine ilişkin beklenti düzeylerini yükseltebilmektedirler (Seligman, Parks ve Steen, 2004).

İyimserlik kavramına ilişkin iki farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Birinci yaklaşıma göre, iyimserlik insan doğasının bir parçası ve herkes için var olan bir özelliktir. İkinci yaklaşıma göre ise, iyimserlik, bireysel nitelik arz etmekte ve kişiden kişiye değişen derecelerde sahip olunan bir özelliktir (Peterson ve Chang, 2002, s. 56-57). İyimser bir bakış açısına sahip bireyler, olası negatif bir durumla karşılaştıklarında, bunun kendisinden değil başka faktörlerden dolayı ortaya çıktığı ve geçici bir olay olduğu hususunda pozitif bir yaklaşım sergilemektedirler. Diğer yandan kötümser bir bakış açısına sahip bireyler ise, herhangi bir sorun yaşadıklarında, bu soruna kendisinin yol açtığını, olumsuzluğun kalıcı olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla, olumsuz durumu ortadan kaldırmak için çaba göstermek yerine ondan uzak durmayı çözüm olarak görmektedirler (Öztekin Bayır, 2018, s. 43).

Scheier ve Carver'a (1985, s. 219-220) göre, insanların dünyaya bakış açıları ve olaylara yaklaşma tarzları birbirinden oldukça farklılık arz etmektedir. Bazı insanlar kişilik yapıları gereği pozitif olma eğilimi gösterirken bazıları daha negatif olma eğilimi gösterebilmektedir. İyimser, pozitif, bireyler işlerinin her zaman yolunda gideceğini düşünmekte ve genellikle gelecekte kendilerini kötü şeyler yerine iyi şeylerin beklediğine inanmaktadırlar. Diğer taraftan, karamsar, negatif, bireyler bu durumun zıt yönünde bir eğilime sahiptirler. Onlar, mevcut ve gelecekteki işlerinin yolunda gitmeyeceğine ve dolayısıyla kötü sonuçlarla karşılaşabileceklerine inanmaktadırlar. Luthans ve Youssef (2004), iyimserliğin, bireylerin yaşamlarında olumlu olaylar açısından kredi almalarına izin verdiğini ifade etmiştir. Bunun sonucunda bireylerin öz güvenleri artmakta ve moral seviyeleri yükselmektedir. Ayrıca iyimserlik, kişileri depresyondan korumakta ve onların suçluluk ile çaresizlik duygusu yaşamalarına engel olmaktadır.

Psikolojik sermayenin dört bileşeni birbirinden bağımsız gibi görünmesine rağmen, pozitif örgütsel davranış kavramının üzerinde daha bütünleştirici bir yapıya dönüşmektedir. Bu dört bileşen, beraber kullanılması halinde bir sinerji meydana getirebilmektedir. Dolayısıyla bütünü (psikolojik sermaye), parçaların toplamından (öz

yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) daha büyüktür. Örneğin, amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerekli araç ve yöntemlere sahip gelecekte umutlu çalışanlar, daha fazla motive olacaklar ve olumsuzlukların üstesinden gelmede daha başarılı ve daha dayanıklı olacaklardır (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014, s. 564). Psikolojik sermayenin sözü edilen bileşenlerine sahip çalışanların, örgütsel eylemleri sırasında karşılaştıkları başarısız ya da olumsuz olaylar karşısında, öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarından bir veya daha fazlasını aynı anda kullanarak negatif durumu aşabilecekleri beklenmektedir.

## **2.5. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki**

Son yıllarda literatürde daha çok çalışılan olumsuz liderlik biçimlerinden olan toksik liderlik, bazen zayıf, kötü ya da yıkıcı liderlik gibi farklı liderlik tarzlarıyla birlikte incelendiği bilinmekle nihayetinde bulunduğu örgütü negatif olarak etkilemesi yönüyle benzerlik göstermektedir. Toksik liderlik, çalışanların performanslarını ve iş verimlilik düzeylerini olumsuz yönde etkilemekte ve bu durumun zamanla bütün örgütsel süreçlere sirayet etmesine neden olmaktadır (Schmidt, 2008). Bu liderlik tipinde, kendi kararlarının kesin doğruluğuna inanma, diğer çalışanlara hakarete varan sözler ifade etme, bütün olayları kendi çıkarları doğrultusunda değerlendirme, makamını aşırı kontrol aracı olarak kullanma, kendini aşırı derecede beğenme ve bundan dolayı çevresindeki kişi ya da durumlara karşı oldukça duyarsız davranma gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Toksik liderlik özelliklerine sahip liderler, kendi hedeflerine ulaşmak için diğer çalışanların iyi niyetlerini istismar etmekten çekinmezler. Ayrıca, onların görüş ve düşüncelerini değersiz görmekte, onların performanslarını ve terfilerini nesnel olmayan ölçütlere göre değerlendirmekte son aşamada ise herhangi bir sebep ortaya koymadan işlerine son verebilmektedirler. Benzer şekilde örgüt içerisinde çalışanları korkutma stratejisiyle kendisine itaat etmeye zorlayan, bu doğrultuda yalan söylemekte bir beis görmeyen davranışlar sergilemek toksik liderlerde yaygın görülen niteliklerdir (Pelletier, 2010, s. 376).

Henrich (2016), toksik lidere sahip bir örgütte bütün süreçlerin odağında lidere ait menfaatlerin ön planda olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların ortak çabaları sonucunda gerçekleşen örgütsel kazanımların kendisine mal edilmesini, bunun kendisi tarafından başarılı olduğunun bilinmesini istemektedir. Hatta bu özelliklerini daha ileri

bir düzeye taşıyarak, elde edilen kazanımlarda başkalarının da pay sahibi olduğunun ortaya çıkma ihtimali belirlediğinde bu durumu kabullenmede zorlanmakta ve olumlu gidişati engelleme yoluna başvurabilmektedir. Dolayısıyla, örgütün bundan zarar görme potansiyelinin farkında olmasına rağmen bu hususta umursamaz tavırlar takınabilmektedir. Toksik özelliğinin sonucu olarak, bütün faaliyetlerin ve süreçlerin kendi kontrollerinde sürmesi gerektiğine aksi halde bu faaliyet ve süreçlerin devamına olanak tanınmamasının gerekliliğine inanmaktadır (Vreja, Balan ve Bosca, 2016).

Liderlik makamı ve o makamı temsil eden kişi, tüm örgütler açısından amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Buradan hareketle, liderlik yaptıkları örgütleri çağın koşullarına göre rekabetin içerisinde tutabilmeleri, rakiplerine göre fark yaratmaları, tüm çalışanları bu vizyon etrafında kenetleyebilmeleri için kuşkusuz olumlu bir takım davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Dolayısıyla olumlu liderlik davranışları ya da özellikleri konusunda çok fazla denilebilecek araştırmaların olduğu görülmektedir. Diğer taraftan son yıllarda olumlu liderlik özelliklerinin örgüt adına ne anlam ifade ettiğinin yanı sıra, buldukları örgütlerde liderin olumsuz tavır ve davranışları sayesinde örgütün ne tür kayıplar yaşadığı, örgüt içerisindeki süreçlere etkisinin ne olduğu konusu araştırmacılar tarafından anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda dikkat çeken çalışma alanlarından birisi de toksik liderliktir.

Toksik liderlik ile eğitim örgütleri arasındaki ilişkiye dair ulusal ve uluslararası alan yazında çok az araştırma yapıldığı görülmektedir (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Kahveci ve Bahadır, 2019). Toksik liderliğin daha çok askeri kurumlar ve işletmeler bağlamında ele alındığını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan okulların liderleri olarak müdürlerin negatif ya da toksik davranışlar sergilemeleri durumunda okul örgütünün bu durumdan ne şekilde etkilendiğini ortaya koymak önemli bir husustur. Burada üzerinde durulması gereken odak nokta ise bir okulun diğerlerinden farklı olarak etkili okul özellikleri ile donatılarak bir adım öne geçme hedefine sahip olma hususudur.

Okulların etkililiği üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde lider, okul kültürü ve iklimi, öğretmenler arasında işbirliği, eğitim programı, uygun öğrenme ortamları, yüksek düzeyde okul-aile işbirliğini oluşturma süreçlerinin vazgeçilmez unsurudur. Aynı şekilde iyi bir sınıf ortamı ve yönetimi, öğrencilere eşit oranda öğrenme fakat bireysel öğrenmeye de fırsat tanıma, nesnel-objektif bir değerlendirme sistemi oluşturma gibi

aktivitelerin belirleyicisidir (Sammons ve Bakkum, 2011). Bununla birlikte tüm bu değişkenlerin oynadığı rol bilinmekle beraber, okul etkililiği anlayışının merkezinde öğrenci başarısı bulunmaktadır. Akademik başarının çok önemsendiği, diğer öğrencilere göre başarısı daha düşük olanlar için özel çabanın harcandığı, okul dışı hayatlarında sahip oldukları olumsuz olanaklara rağmen tüm öğrencilerin uyum içerisinde birlikte öğrenebilecekleri anlayışı hâkimdir. Okul etkililiği, öğrenme süreçlerine dair bütün planlamaların öğrencilerin potansiyellerine göre yapılmasını ve her bir öğrencinin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Öğrencilerin ders başarılarının yanı sıra sosyal ve bedensel gelişimleri için gerekli olan aktivitelere önem verilmektedir. Okul lideri ve öğretmenler, öğretim sürecini daha çok geliştirme yolunda birlikte motive olmakta, bu amaçla başarı odaklı bir değerlendirme ve ödül sistemi oluşturmak için çaba göstermektedirler (Uğurlu ve Demir, 2016).

Toksik liderlik özellikleri sergileyen okul liderlerinin, okul etkililiğini sağlamak bir yana bu yolda engelleyici görev üstlendiklerini söylemek mümkündür. Mahlangu (2014), bu özelliklere sahip müdürlerin yetkilerini kötü amaçla kullandıklarını bu nedenle okullarında öğretim sürecinin iyi işlemediği ve öğrenmenin istenilen düzeyde gerçekleşmediğini belirtmiştir. Ayrıca toksik liderlerin kendi kişisel işleri ile okulun faaliyetlerini birbirinden ayıramadığı, bunları karıştırdığı, bundan dolayı okul içerisinde güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasına yol açtığını ifade etmiştir. Sonuç olarak toksik liderliğin içerisinde yer alan istismar edici denetmenlik, otoriter liderlik, kendi reklamını yapma, öngörülemez ve narsist kişilik özelliklerine sahip müdürlerin, diğer çalışan ve çevrelerin etkili okul yaratma çabalarını olumsuz yönde etkilediği varsayılmaktadır.

## **2.6. Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Okul örgütlenmesinin başında bulunan, kurumu temsil eden bütün süreçleri planlayıp organize eden kişi okul lideri olarak müdür kabul edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Lider, öğrenme ortamlarının hazırlanmasında, çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlamada ve onların motivasyon düzeylerini yüksek tutmada önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan, okula etkin bir çevre desteği sağlama, gelişmeleri ve değişimi izleyerek buna ayak uydurma, güvene dayalı bir okul iklimi yaratma liderden beklenen temel yönetim becerilerindedir.

Okul müdürlerinden beklenen davranışlar, okulun tüm süreçlerine pozitif anlamda katkı sunmalarıdır. Ancak, bu durum her zaman gerçekleşmeyebilmektedir. Yani bilinçli ya da bilinçsiz olarak sergilediği davranışlar ile bir durumun daha çok kötüleşmesine yol açabilmektedirler. Bu duruma örnek teşkil eden davranışlardan birisi örgütsel sinizmdir. Çünkü sinizm örgütler açısından istenmeyen olumsuz bir davranıştır. Lider, pozitif kabul edilen tutum ve davranışlarıyla sinizm davranışının ortaya çıkmasına engel olabilir ya da azaltabilir. Fakat negatif liderlik özellikleri, örgütte sinizm davranışının görülmesine zemin hazırlamakta çalışanları bu yönde tutum takınmaya sevk etmektedir. Örgütsel sinizm, genel olarak çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte karşı geliştirdiği eleştirinin de ötesinde onu aşağılayıcı negatif duygu ve inanç şeklinde ifade edilebilir. Ulusal ve uluslararası alan yazında örgütsel sinizm ile toksik liderlik kavramlarını bir arada inceleyen üç çalışmaya ulaşılmıştır. Demirel (2015) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer bir çalışmayı Dobbs (2014) ile Dobbs ve Do (2019) toksik liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmışlar ve toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğuna dair bulgulara ulaşmışlardır.

Diğer taraftan dolaylı fakat benzer bir çalışma Başar (2019) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların karanlık liderlik algıları ile tükenmeleri arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bir başka araştırma Emir (2019) tarafından yapılmış, toksik ve kaotik liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine doğrudan ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Çetinkaya (2017), tükenmişliğin bütün alt boyutları ile toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu ve geneli arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Yukarıda belirtilen olumsuz liderlik çalışmalarına dair ilişkiyi inceleyen araştırmaların dışında örgütsel sinizm ile olumlu liderliği araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ise olumlu liderlik tarzlarının işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini negatif yönde etkilediği şeklinde bulgular ortaya çıkmıştır (Bağrıyanık, 2017; Derin, 2016; Doğan ve Uğurlu, 2014; Gövez, 2014; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017; Güneş, 2017; Mete ve Serin, 2015; Polatcan, 2012).

## **2.7. Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**

Psikolojik sermaye, çalışanların kapasitelerini zorlayan bir durumla karşılaştıklarında bunun üstesinden gelmek açısından kendilerine güven duymalarını ve yaşamlarının geri kalan bölümlerinde hedeflerini gerçekleştirmeye dair iyimser beklentilerini ifade eder. Diğer taraftan, herhangi bir sorunla baş etme konusunda farklı çözümler üretmede umutlu olma ve bu sorunlar karşısında pes etmeme hususunda direnç gösterme davranışlarını içermektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların, örgütlerine daha fazla katkıda buldukları birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Özellikle liderlik tarzları ile psikolojik sermaye ilişkisine dair yapılan araştırmalarda, olumlu lider davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerine pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Çobanoğlu, 2019; Karatürk, 2015; Savur, 2013; Şarbay, 2019; Şengüllendi, 2017; Şimşek, 2019; Yaraş, 2017).

Ulusal ve uluslararası alan yazın tarandığında toksik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır. Bahadır (2018), tarafından yapılan araştırmada, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiye dair algıları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve toksik liderlik davranışının öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermayeye benzer bir kavram olan psikolojik iyi oluş ile toksik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Kılıç (2019), nitel ve nicel bulgular ile bireylerin toksik liderlik algılarının psikolojik iyi oluşa olumsuz etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## **2.8. Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki**

Örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde çalışanların moral-motivasyon seviyelerinin önemli yer tuttuğunu söylemek mümkündür. Bu durumun çalışmada psikolojik sermayenin alt bileşenlerinden olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin bir ya da bir kaçının birlikte bulunması ile olabileceği varsayılmaktadır.

Alan yazında psikolojik sermaye ve okul etkililiği arasında ilişkinin ne düzeyde olduğunu ortaya koyan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Ancak, okul etkililiği düzeyine



etki eden çeşitli aracı değişkenler ile psikolojik sermaye ilişkisini inceleyen çalışmaların olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin, Olumlu değişkenleri pozitif yönde, olumsuz değişkenleri ise negatif yönde etkilediği bu yolla okul etkililiği düzeyine dolaylı da olsa etkisi olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ile ilişkisi araştırılan kavramların başında, işe adanmışlık, mesleki adanmışlık (Obakan, 2019; Yıldırım, 2019), işten ayrılma (Erkuş ve Fındıklı, 2013; Ünal, 2019), örgüt kültürü (Akbaş, 2019; Çetin, Hazır ve Basım, 2013), örgütsel sinizm (Yücel, 2019), vizyoner liderlik ve paylaşılan liderlik (Özdilek, 2019; Çobanoğlu, 2019; Şahinoğlu, 2019; Şarbay, 2019), örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven (Akgümüş, 2019; Bıyıklı, 2017; Yıldız, 2015), tükenmişlik (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013; Topçu ve Ocak, 2012; Söylemez, 2019), iş doyumu (Akçay, 2012; Çakmak ve Arabacı, 2017; Sarıcı, 2015) ve örgütsel bağlılık (Çetin, 2011; Güler, 2016) gelmektedir.

Okul örgütlenmesinin belirlenmiş amaçlarını yerine getirmesinde öğretmenin oynadığı rol önemli bir husus olarak kabul edilmektedir. Öğretmenler, diğer çoğu örgütlerde çalışan işgörelere kıyasla eğitim düzeyi yüksek bireylerin bir arada görev yaptıkları entelektüel bir gruptur. Bu entelektüel çalışan grupların, süreç sonucunda başarılı çıktılarının sağlanması ve bu durumun okul etkililiği şeklinde değerlendirilmesindeki etkisi küçümsenmeyecek derecede kritik olduğu varsayılmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların bir arada bulunmaları, bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri avantaj olarak görülmekle beraber, onların okula karşı her zaman olumlu duygu, düşünce ve tutum beslemelerini sağlamak bir o kadar zordur. Okul, yapısı gereği dinamik bir örgüttür. Bu dinamik yapısı özelliğinden dolayı öğretmenlerin bu değişime adaptasyon sağlamaları, yenilikleri takip etmeleri psikolojik sermaye düzeyleri ile yakından ilgilidir. Diğer taraftan okul etkililiği düzeyine ilişkin hedeflerin temelinde öğrencilerin başarıları yatmakta ve bu başarılarda önemli pay sahibi çalışan öğretmenlerdir. Yukarıda açıklandığı üzere, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, işe ve mesleki adanmışlığa yönelik inanç ve davranışları olumlu etkilenmektedir. Aynı şekilde psikolojik sermaye, onların işten ayrılma, örgütsel sinizm ve tükenmişlik gibi olumsuz tutumlarını azaltma yönünde bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri onların diğer örgütsel inanç, tutum ve davranışları üzerinden okul etkililiğini gerçekleştirmede dolaylı da olsa önemli bir husus olarak görülmektedir.



## 2.9. Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm, çalışanların ait oldukları, görev yaptıkları kurumlarında, dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerin yok sayıldığına, ahlaki prensiplerin görmezden gelindiği hatta bu prensiplerin çıkarlar doğrultusunda harcandığına dair tutumlarını ifade etmektedir (Bernerth, Armenakis, Feild, ve Walker, 2007). Yapılan araştırmalarda, birçok örgütte olduğu gibi eğitim kurumu olan örgütlerde ve dolayısıyla çalışanları olarak öğretmenlerde de sinizm tutum ve davranışlarının sergilendiği görülmektedir. Öğretmenlerin, kurumlarına karşı olumsuz inanç geliştirmelerinin temelinde, okul içerisinde herkese eşit davranılmadığı, karar süreçlerinde nesnel olunmadığı ve bu nedenlerle okula güven duyulmayacağına olan tutumları bulunmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012). Bu şekilde negatif tutum geliştiren öğretmenlerin, okulun amaçları doğrultusunda yeteri kadar çaba göstermelerini ve işlerine motive olmalarını beklemek fazla iyimser bir beklenti olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm, örgütler açısından negatif hatta bazen yıkıcı sonuçlar doğuran bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, okulun kültürüne, yapısına ve tüm işleyişine zarar verme potansiyeli (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014) ile örgütsel sinizm okullarda istenmeyen bir durumdur. Çünkü sinizm tutumuna sahip öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeyecekleri, öğretim süreçlerine aktif katılımı katkı sunmayacakları ve nihayetinde okul başarısında sorumluluk üstlenmekten kaçınacakları söylenebilir. Bu açıdan, öğretmenlerin kurumlarına karşı pozitif duygu ve düşünce içerisinde olmaları okul etkililiği amacını gerçekleştirme adına önemli bir husustur.

Örgütsel sinizm ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi direkt inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, örgütsel sinizm ile okul etkililik düzeyine etkisi olduğu düşünülen ve sinizmin ortaya çıkmasına yol açan iş doyumu (Korkmaz, Okçu ve Uçar, 2015; Sargın, 2016), örgütsel güven (Bulut, 2018; Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015), örgütsel sessizlik (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016; Karaoğlan, 2019), örgütsel bağlılık (Atmaca, 2014; Çiçek ve Çakar, 2019; Yaşar ve Özdemir, 2016), örgütsel adalet (Uludağ, 2018) ve örgütsel vatandaşlık (Mete ve Serin, 2015; Yorulmaz ve Çelik, 2016) gibi diğer örgütsel değişkenlerin ilişkisinin incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizm ile farklı örgütsel değişkenlerin ilişkisini inceleyen yukarıda sözü edilen çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, örgütsel sinizmin bu değişkenlere negatif

yönde etki ettiği görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin performanslarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olan örgütsel sinizm, okul etkililiği oluşturma çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, okullar için hayati bir öneme sahip öğretmenlerin sinizm vb. negatif inanç ve tutum takınmalarının önüne geçmeye yönelik çabalar desteklenmelidir.

## **2.10. Örgütsel Sinizm ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**

Psikolojik sermaye, örgüt içerisinde yer alan çalışanın pozitif özelliklerinin neler olduğu ve bunların ne şekilde daha çok geliştirilebileceği konusu ile ilgili bir kavramdır. Diğer taraftan örgütsel sinizm ise çalışanların örgütleri açısından geliştirdikleri negatif inançları konu edinen bir kavramdır. Bu bakımdan bir çalışanda bu iki tutumdan birinin (psikolojik sermaye düzeyi) yüksek, diğerinin (örgütsel sinizm) düşük olması örgütün yararına bir durum olarak kabul edilmektedir.

Örgüt ortamında mesleki gelişimini gerçekleştirmiş, olaylar karşısında kendisine güvenen, farklı çözüm yolları bulan, olumsuz durumlarda kolayca vazgeçmeyen ve gelecekte umutlu bireylerin bu sermayeleri sayesinde örgütün amaçlarını yerine getirmede başarılı olacakları varsayılmaktadır. Dolayısıyla, bu şekilde yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip çalışanların örgütlerini aşağılamaları, nefret düzeyinde onu eleştirmeleri yani örgütsel sinizm tutumu takınmalarının daha zor olacağını söylemek mümkündür.

Örgütsel sinizm ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010; Erdoğan, 2018; Kıran, 2017; Okur, 2019; Özcalık, 2017; Turgut ve Agun, 2016; Uygungil ve İşcan, 2018).

Yukarıda verilen araştırma sonuçlarından da yararlanarak, örgütsel faaliyetler sırasında pozitif inanç ve tutumlara sahip çalışanların, örgütlerine karşı alaycı, küçük düşürücü eleştirilerden bir başka ifadeyle örgütsel sinizm davranışlarından kaçındıkları söylenebilir. Bu olumsuz tutum ve inançlardan uzak kalan işgörenlerin daha fazla kapasite ile örgüt amaçlarına hizmet ettikleri, çıktılar üzerinde olumlu etkide buldukları şeklinde yorumlanabilir.

## 2.11. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

### 2.11.1. Toksik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Alan yazın incelendiğinde toksik liderlik ya da yakın anlama gelen olumsuz liderlik türleri ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların az olduğu fakat son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olduğu görülmektedir.

Emir’in (2019) yaptığı çalışmada, toksik ve kaotik liderliğin işgörenlerdeki tükenmişlik düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, 212 çalışanın görüşlerine göre toksik liderlik ve kaotik örgütlerde şekillenen kaotik liderlik uygulamalarının işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre toksik ve kaotik liderlik tarzları çalışanların tükenmişlik düzeylerine doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir.

Eriş (2019) tarafından yapılan çalışmada, bir kamu bankasında görev yapan çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında "kurumda görev alınan pozisyon" değişkenine göre "Çıkarıcılık" ve "Toksik Liderlik Genel" boyutlarında anlamlı farklılık çıkmıştır. Anlamlı farklılığın kurumda pozisyonu memur ile üst yetkili; yetkili yardımcı-yetkili ile üst yetkili; uzman yardımcısı-uzman ile üst yetkili olanlar arasında olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucunda, "Toksik liderlik-Örgütsel Bağlılık" ve "Toksik Liderlik-İş Tatmini" arasındaki ilişkide Normatif Bağlılık-Olumsuz Ruhsal Durum boyutları arasında anlamlı ilişki çıkmamıştır. Diğer tüm boyutlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise "Toksik liderlik-Örgütsel Bağlılık", "Toksik Liderlik-İş Tatmini" arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin belirleyicisi olarak toksik liderlik ile ilişkilerinin zayıf olduğu görülmüştür.

Kılıç (2019) tarafından yapılan bir başka çalışmada banka çalışanlarının görüşlerine göre, X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları incelenmiştir. Elde edilen bulgular, toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim tarzının örgüte olan duygusal bağlılığa, amire olan duygusal bağlılığa, çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığa ve toksik liderliğin tüm boyutlarının psikolojik iyi oluşa olumsuz etki ettiğini

göstermektedir. Ayrıca, öngörülemez davranış biçimi sergileyen yöneticilerin de psikolojik iyi oluş üzerinde negatif etkilidir.

Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018), Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel güven ilişkine doğrudan etkisini ve çalışanların örgütsel bağlılığına aracı etkisini Milli Eğitim Bakanlığı personelinin görüşlerine göre incelemiştir. Çalışma sonucunda, MEB’te görev yapan üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdikleri, personelin orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve personelin çok az düzeyde örgütsel güvene sahip oldukları görülmüştür. Bulgular, toksik liderlik ile örgütsel güven arasında negatif orta düzeyli ilişki, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük negatif yönde ilişki ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesinde ise toksik liderlik ile örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılığın ‘kısmi aracı’ etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel güvende toksik liderlik etkisinin örgütsel bağlılık aracılığı ile gerçekleştiği genel sonucuna ulaşılmıştır.

Bahadır (2018) tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. 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.

Uncu (2018), toksik liderliği psikolojik tahlil niteliğinde Hitler ve Stalin özelinde araştırmış, çalışmasında yönetim seviyesindeki kişilerin seçiminde onların duygu durumları ve kişilik yapılarına yeterince önem verilmemesinin yol açtığı sorunlara dikkat çekmiştir. Araştırmada, bu iki liderin kişilik özellikleri ve psikolojilerinin doğru bir analiz ile yönetim şekilleri üzerindeki etkileri ile bunların önceden öngörülebilmesinin mümkün olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, psikolojik bir analizin yönetim kademelerindeki kişilerin göreve getirilmelerinde büyük önem taşıdığı ortaya konulmuştur.

Yalçınsoy ve Işık (2018) örgütteki liderin toksik liderlik düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetlerine olan etkisini ve toksik liderlik ile örgütsel

bağlılık ve işten ayrılma niyeti davranışlarının birbiriyle olan etkileşim düzeylerini Bitlis ilinde faaliyet gösteren üç tekstil işletmesindeki çalışanların görüşlerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Ayrıca, toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu bazı boyutlarının ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespiti yapılmıştır. Günsel (2017) tarafından yapılan çalışmada, yıkıcı ve toksik liderlik tarzları bağlamında tanımlanan “liderliğin karanlık yüzü” ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında, İstanbul ve Kocaeli bölgesinde görev yapan 229 çalışanın görüşlerine başvurulmuştur. Buna göre yıkıcı ve toksik liderlik tarzları ile işgören performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Çetinkaya (2017), Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçları öğretmenlerin; okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı sergilediklerine katılmadıklarını, az da olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıklarını fakat duyarsızlaşma yaşamadıklarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin olumsuz ruh hali davranışı ile okulun öğretim şekli arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Tükenmişliğin bütün alt boyutları ile toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu ve geneli arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. En yüksek ilişki duyarsızlaşma (tükenmişlik) ve çıkarıcılık (toksik liderlik) alt boyutları arasında çıkmıştır. Toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutları birlikte duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Bir başka araştırmada Reyhanoğlu ve Akın (2016), toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı ne şekilde etkilediğini karşılaştırmalı olarak belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Buna göre, toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliğinin çalışanların ve buna bağlı olarak tüm örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediği görülmüştür.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) öğretmenlerin algılarına yönelik toksik liderlik ölçeğini geliştirmek amacıyla 334 öğretmenin görüşlerine başvurmuşlardır. Araştırma kapsamında, ölçeğin Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeğin dört

alt boyut ile 30 maddeden oluştuğu görülmüştür. Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada, Gaziantep Şehitkâmil İlçesi'nde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 370 öğretmenden oluşan katılımcı algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ulaşılan bulgular, öğretmenlerin bazı demografik özelliklerinin toksik liderlik algıları üzerinde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, müdürlerin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kırbaç (2013), toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özelliklerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikler gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca, toksisite örgüt içerisine girdiği andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayılmakta, toksik lider elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını gizlemekte, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin, adaletsiz uygulamaların ve toksik okul kültürünün oluşmasına yol açmaktadır.

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

Milosevic, Maric ve Loncar (2019) yaptıkları çalışmada, toksik liderliğin örgütler için istenmeyen ve zararlı bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bu tip liderlerin bir yandan kendi yetersizliklerini gizleme diğer yandan kendi pozisyonlarını koruma çabası içerisinde olduklarını ortaya koymuşlardır. Amaçları doğrultusunda örgütsel süreçlere müdahale etmek, çalışanların işlerine karışmak ve belirsizlik yaratmak suretiyle örgütte kargaşa çıkarmaktadırlar. Dobbs ve Do (2019) tarafından yapılan çalışmada, ABD'de askeri eğitim kurumlarında algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki anket ve mülakat yoluyla elde edilen veriler kullanılarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda, toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların toksik liderlik algıları yükseldikçe örgütsel sinizm algıları da yükselmektedir.

Momani (2018), toksik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Ürdün Üniversitelerinde idari görevlerde bulunan 400 katılımcının görüşlerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların orta düzeyde toksik liderlik ve iş tatmini algısına



sahip oldukları görülmüştür. Diğer taraftan katılımcı algılarına göre toksik liderliğin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Saqip ve Arif (2017), toksik liderlik ve örgütsel öğrenme ilişkisinde sessizliğin aracı etkisini banka çalışanlarının görüşlerine göre irdelemeye çalışmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, toksik liderliğin çalışan sessizliği ve örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde, çalışan sessizliğinin toksik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracılık rolü etkisine sahip olduğunu belirlemiştir.

Hadadian ve Zarei (2016) tarafında yapılan araştırmada, toksik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, toksik liderlik ile çalışanların iş stresi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, toksik liderliğin iş stresi üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Mehta ve Maheshwari (2014) yaptıkları araştırmada, toksik liderlik teorisini ve toksik liderlerin sergilediği davranışlar ile toksisitenin nedenlerini ve bunun bireysel ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada, toksik liderliğin çalışanlar ve örgütlerin devamlılığı açısından zarar verici bir durum olduğu belirtilmiştir. Örgüt içerisinde etki ettikleri her şeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullandıkları ifade edilmiştir. Ayrıca toksik liderlik özelliklerine ve davranışlarına sahip kişilerin örgütlerde yönetici pozisyonlarında olmaması gerektiği hususu vurgulanmıştır. Green (2014) yaptığı çalışmada okullarda toksik liderliğin niteliklerinin, bunların belirtilerinin neler olduğu ve okulları ne düzeyde etkilediği hususunu irdelemiştir. Araştırma sonucunda toksik liderlerin bencil, ahlaki yozlaşma, yetenek eksikliği ve belirsiz ruh hali şeklinde kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir.

Dobbs (2014) toksik liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Toksik liderliğin boyutlarından en az birisine sahip liderlerin çalışanların sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka anlatımla, liderlerde toksik liderlik davranışları arttıkça çalışanların örgütsel sinizm davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır. Schmidt (2014), toksik liderlik, grup uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri askeri personelin görüşlerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, toksik liderliğin alt boyutlarıyla birlikte çalışanların iş performansları üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahip olduğunu

göstermiştir. Benzer şekilde toksik liderliğin grup uyumu algıları üzerinde de negatif etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aubrey (2012), toksik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla, toksik liderlerin olumsuz davranışlarının neler olduğu ve sonuçları bakımından örgüt kültürü üzerinde nasıl etkide bulunduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyon düzeylerini dolayısıyla bu yolla örgütün kültürünü negatif yönde etkilediği görülmüştür. Roter (2011) tarafından yapılan araştırmada toksik liderlik, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin görüşleri doğrultusunda ele alınmıştır. Nitel araştırmanın sonucunda, toksik liderlik tarzı, liderlik kapasitesi ve davranışları, çalışanların geçmiş tecrübeleri ile örgütün toksisite deneyimi şeklinde temalar oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda, toksik liderliğin, örgütsel iletişimi, örgüt kültürünü ve grup çalışmasını negatif olarak etkilediği görülmüştür. Goldman (2006) yaptığı çalışmada, toksik liderlerin barındırdığı kişilik bozukluklarının örgütler açısından etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, sözü edilen kişilik bozukluklarının bir takım toksik ve işlevi olmayan davranışların ortaya çıkmasında rol oynadığı ifade edilmiştir.

## **2.12. Okul Etkililiği ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

### **2.12.1. Okul Etkililiği ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Beşir (2019), okul etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasındaki bir ilişki ve örgütsel değerlerin okul etkililiği üzerinde yordayıcı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada 502 öğretmenin görüşüne başvurmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel değerlerin okul etkililiğini yaklaşık %58 oranında anlamlı olarak açıkladığı görülmüştür. Güngör (2018) yaptığı çalışmada, devlet ortaokullarının etkili okul özellikleri ile yöneticilerinin dönüşümsel lider özellikleri arasındaki ilişki, öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel bağlılıkları ile etkili okul özelliklerini nasıl etkilediğine ve yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve etkili okul özelliklerini etkileme düzeylerine dair bulguları ortaya koymuştur. Araştırma bulguları öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve etkili okul özellikleri arasında doğrudan, dönüşümsel liderlik davranışı ile etkili okul özellikleri arasında doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile etkili okul özellikleri arasındaki

ilişkide yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin aracı değişken olduğunu göstermiştir.

Namlı (2017), lise müdürlerinin destekleyici liderlik davranışları, okuldaki kolektif güven ve okul etkililiğine ilişkin öğretmen algılarını ve öğrencilerin kolektif güvene ilişkin algılarını belirlemek, bu algıların bir takım bağımsız değişkenlere göre değişip değişmediğini saptamak amacıyla yaptığı çalışmada, 558 öğretmen ve 1073 öğrencinin görüşüne başvurmuştur. Araştırma sonucunda, kolektif güven ile okul etkililiği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, kolektif güven ile destekleyici liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer bir sonuç, okul etkililiği ile destekleyici liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre; destekleyici liderliğin, kolektif güven ve okul etkililiği üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; kolektif güvenin de okul etkililiği üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu, destekleyici liderliğin okul etkililiğini pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin kolektif güven algısı yüksek olan öğretmenlerde anlamlı düzeyde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Kolektif güvenin destekleyici liderlik ve okul etkililiği arasında aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım, Akan ve Yalçın (2017), iş doyumu ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre incelediği çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumu ve okul etkililiği algıları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin iş doyumu algılarının okul etkililiği algılarını yordadığı bulgusu ortaya konmuştur.

Cerit ve Yıldırım (2017) tarafından yapılan çalışmada, ilkokul müdürlerinin etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların etkili liderlik nitelikleri ve okul etkililiği algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde çalışmanın sonucunda etkili liderlik niteliklerinin okul etkililiğini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Şenel (2015) tarafından yapılan çalışmada, ilkokulların iklimleriyle ilkokulların etkililik düzeyleri arasındaki ilişki Sakarya ili Adapazarı ilçesinde görev yapan 400 öğretmenin algılarına göre incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul iklimi ile okul etkililiği arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre

öğretmenlerin okullardaki okul iklimini etkileyen faktörlere ilişkin algıları olumlu oldukça okul etkililiği de aynı oranda artmaktadır. Aynı şekilde, araştırma sonuçları okul ikliminin okul etkililiği üzerinde yordayıcı etkisi olduğunu göstermiştir.

Alanoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada, ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri ile okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliği göstermelerinde, öğrenen okul niteliğine sahip olma düzeyleriyle yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri liselerin etkili okul özelliği göstermesinin yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Tuncel (2013) çalışmasında, okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi Kayseri ili merkez ilçelerinde görev yapan 694 öğretmenin görüşüne göre irdelemiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular, okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Toprak (2011), öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin görüşlerini yönetici, öğretmen, öğrenci, okul ortamı ve veli değişkenlerine göre incelemiştir. Araştırma, 47 devlet ve 2 özel ilköğretim okulunda çalışan toplam 246 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan ilköğretim okullarının etkililiğinin yönetici, öğretmen ve okul ortamı boyutunda orta seviyede, öğrenci ve veliler boyutunda geliştirilmesi gereken seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Tarhan (2008), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, etkili okul kavramını algılayışları ile mevcut ilköğretim okullarını etkili algılama düzeylerini incelemek amacıyla ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonucunda, okullara ilişkin velilerin okul ile olan ilişkileri, öğrenci başarısı, öğretmenlerin mesleki gelişim imkânları gibi niteliklerin öğretmen beklentilerini tam olarak karşılayamadığı görülmüştür. Ancak bununla beraber, öğretmenlerin yeniliklere, değişimlere açık oldukları ve mevcut ilköğretim okullarını, etkili okul olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Şişman (2002), ilkokulların etkililiğini Eskişehir'deki ilkokullarda görev yapan 224 öğretmenin görüşüne göre incelemiştir. Çalışma sonucunda, öğretmen algılarının en yüksek düzeyde yönetici boyutunda gerçekleştiği, bunu okul kültürü, öğretmen, okul

programı-öğretim süreci, okul çevresi ve veli boyutlarının takip ettiği görülmüştür. Balcı (1993) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarının öğretmen algılarına göre okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler, veliler boyutlarındaki etkililik düzeylerini incelemiştir. Ulaşılan bulgular, okul ortamı algılarında öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık çıkmasının dışında diğer boyutlarda yaş, branş ve hizmet süreleri ile etkili okul algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmadığını göstermiştir (Yıldırım, 2015, s. 86-87).

### **2.12.2. Okul Etkililiği ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Tan (2018) tarafından yapılan araştırmada, okullarda öğretim liderliği ve öğrencilerin matematik başarıları arasında bir ilişki olup olmadığı konusu incelenmiştir. Çalışma sonucunda, dezavantajlı, orta düzey ve ayrıcalıklı olmak üzere üç kategoride öğrencilerin gruplara ayrıldığı görülmüştür. Bu durumun, öğrencilerin geçmiş deneyimleri, ailelerin akademik beklentileri ve okul kaynaklarına ulaşılabilirlik gibi değişkenlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Diğer taraftan, öğrenci başarıları üzerinde etkili boyutun öğretim liderliği olduğu vurgulanmıştır. Bir başka dikkat çekici sonuç olarak dağıtılmış liderliğin dezavantajlı öğrencilerin başarılarını negatif yönde etkilediğinin belirlenmesidir.

Naidoo, van Eeden ve Munch (2014), ortaöğretimde öğrencilerin başarıları ile okulların bulunduğu çevre arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, okulların sosyo-ekonomik çevresinin öğrenci sınıf geçmeleri üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Ulaşılan bulgular, sosyo- ekonomik açıdan daha avantajlı çevrenin okul başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Henriquez, Lara, Mizala ve Repetto (2012), Şili’de dezavantajlı özelliklere ve maddi açıdan yetersiz kaynaklara sahip okullarda eğitim gören öğrencilerin akademik başarılarını anlamaya yönelik bir çalışma yapmışlardır. Elde edilen bulgular, ekonomik gelir düzeyi düşük olan öğrencilerin başarılı oldukları saptanmıştır. Bu başarıda, maddi kaynakların ötesinde başarı odaklı öğretim programı uygulanmalarının ve okul çevresi ile geliştirilen olumlu ilişkilerin önemli etkisi olduğu görülmüştür.

Cooper (2010), “Collective Efficacy, Organizational Citizenship Behavior, and School Effectiveness in Alabama Public High Schools” adlı araştırmasında, örgütsel vatandaşlık ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. ABD’ de 45 devlet lisesinde

görev yapan 1859 öğretmenin görüşlerinin dâhil edildiği çalışmada, öğretmen algılarına göre örgütsel vatandaşlık ve okul etkililiği arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Evers ve Bacon (1994), ekonomik düzeyi yetersiz düşük ve yüksek başarı çıktıklarına sahip okullarda görev yapan çalışanların algılarına göre etkili okulun niteliklerini incelemiştir. Araştırmada, açık okul misyonu, düzenli öğrenci gelişimini takip etme, güvenli bir okul çevresi, yüksek beklentiler oluşturma, uygun öğrenme fırsatı, öğretici liderlik ve okul-aile iş birliği boyutları belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular, okul etkililiğinin her bir boyutunda düşük ve yüksek başarı düzeyine sahip okullardaki çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık çıktığını göstermiştir.

Teddlie, Kirby ve Stringfield (1989), “Effective versus ineffective schools: Observable differences in the classroom” isimli çalışmada, okul etkililiğini sınıf düzeyine ilişkin farklılıklar açısından incelemiştir. Araştırmada, etkili okullarda görev yapan öğretmenlerin daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür. Dolayısıyla okul etkililiği düzeyinin etkili öğretim boyutuyla, akademik başarıya odaklanmayla, yakından ilgili olduğu vurgulanmıştır. Coleman ve arkadaşları (1966) ABD’de yaptıkları çalışmada okul etkililiği ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, okulların öğrenci başarıları üzerinde herhangi bir etki yaratmadıkları, öğrenci başarısında en önemli faktörün aile ve öğrencinin maddi olanakları olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma, sonraki yıllarda araştırmacıların öğrenci başarısı ile okulların etkililik düzeyleri arasında bir ilişki olduğu varsayımından hareketle konuya ilgi göstermeleri etkili okul araştırmaları açısından olumlu bir adım kabul edilmektedir.

## **2.13. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

### **2.13.1. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Korkut (2019), örgütsel mutluluk, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyleri ile bu kavramların kendi aralarındaki ilişkisini Malatya ili merkez ilçelerinde (Battalgazi ve Yeşilyurt) görev yapan 731 ilköğretim öğretmenin görüşlerine göre incelemiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular, örgütsel mutluluk ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel mutluluk ile örgütsel sinizm arasında ise orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin olarak, bulgular örgütsel sinizmin örgütsel mutluluğa etkisinde

örgütsel adaletin aracılık rolüne sahip olduğunu, ancak bu aracılık etkisinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

Abaslı (2018) yaptığı çalışmada, örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri Ankara merkez ilçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan 465 öğretmenin görüşlerine göre incelemiştir. Araştırmada, örgütsel sinizmin tüm boyutlarına ilişkin görüşler "katılmıyorum" düzeyinde belirlenmiştir. Örgütsel dışlanma boyutları ile işe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık boyutları arasında düşük ve orta düzeyde, pozitif yönlü; örgütsel dışlanmanın her iki boyutu ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İşe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık boyutları ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İşe yabancılaşmanın "Okula Yabancılaşma" boyutu ile örgütsel sinizmin "Bilişsel" boyutu arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanmanın "Yalnızlaştırma" boyutunun, işe yabancılaşmanın ise "Güçsüzlük" ve "Yalıtılmışlık" boyutlarının örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Girgin ve Gümüşeli (2018) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyleri ile bu iki değişkenin aralarındaki ilişki 286 katılımcının algılarına göre incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları orta düzeyde çıkmıştır. Diğer yandan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Demirçelik (2017), okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde okul müdürlerinin yönetim stillerinin etkisini incelemiştir. Çalışma kapsamında resmi ilkökul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 500 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sinizm davranışlarına sahip olduğu ve bu davranışların cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bulgular, okul müdürlerinin dönüşümsel liderliği ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Dönüşümsel liderlik davranışına sahip müdürler öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını gösterme eğilimini güçlü bir biçimde negatif yönde etkilerken, öğretmenlerin örgütsel

bağlılıklarını ise güçlü bir biçimde pozitif yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını pozitif etkilediği ve müdürlerin bu davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını etkilemediği görülmüştür. Son olarak bulgular, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Ergen ve İnce (2017) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algıları Mersin Toroslar ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında görev yapan 209 öğretmenin katılımıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin “kararsızım” şeklinde saptandığı ve onların sinizm algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, branş ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre, okul türü değişkeni öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algıları ile ilkokul ve imam hatip ortaokulu öğretmenlerinin algıları arasında ortaokullarda çalışanlar lehine daha yüksektir. Dolayısıyla orta düzeyde de olsa sinizmin okul çıktıları üzerinde olumsuz etkileri olabileceği ileri sürülmüştür.

Uzun ve Ayık (2016), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi Giresun’da görev yapan 1206 öğretmenin katılımı ile irdelemiştir. Müdürlerin iletişim becerilerinin “iyi” düzeyde çıktığı çalışmada öğretmenlerin genel sinizm algıları ise orta düzeyde çıkmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının duyuşsal, davranışsal boyut ile toplamında düşük düzeyde, bilişsel boyutunda orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bir başka bulgu, öğretmenlerin genel sinizm tutumları ile örgütsel sinizm tutumları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ve öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki şeklinde ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin genel sinizm tutumları arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Doğan ve Uğurlu (2014), ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla 312 katılımcının görüşlerine yer vermiştir. Araştırma sonucunda,



öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Balay ve diğerleri (2013) tarafından yapılan araştırmada, Şanlıurfa'da görev yapan 330 öğretmenin görüşlerine göre örgütsel kültür ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerinin örgüt kültürü ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Helvacı ve Çetin (2012), Uşak'ta bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını ve bu algılarının cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ile okulda çalışma süresine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 311 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında bir farklılık çıkmadığı, ancak okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin, 1-5 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek sinizm tutumu takındıkları ortaya çıkmıştır.

Bir başka araştırma Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalıştıkları okul türü ve öğretmenliği seçme nedenlerinden etkilenip etkilenmediği Antalya'da bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 katılımcının görüşüne göre incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalıştıkları okul türü ve öğretmenliği seçme nedenleri arasındaki anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.13.2. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Toheed, Turi ve Ramay (2019), örgütlerde sinizm davranışlarının ortaya çıkmasına yol açan faktörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada iki etken tespit edilmiştir. Bu etkenlerden biri örgüt ortamında çalışanların bilgiyi nasıl algıladıkları, diğeri ise bilginin ilişkisel bağlamının neler olduğudur. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ve değişime karşı direnç gösterme davranışları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Farjam, Almodarresi, Pirvali, Saberi ve Malekpour (2018) tarafından yapılan çalışmada, mesleki tükenmişlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik

değişkenlerinin ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, mesleki tükenmişliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğunu, diğer yandan örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Kudo, Sakuda ve Tsuru (2016) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizm, iş tatmini ve umut arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların örgütsel sinizm algıları arttıkça iş tatmin düzeyine ilişkin algılarının azaldığını göstermektedir. Çalışmada bir başka ulaşılan bulgu, umut ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğudur. Ayrıca, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ters ilişkide çalışanların umut algılarının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, Sheel ve Vohra (2016), örgütsel sinizm ile örgüt içerisindeki sosyal sorumluluk üstlenme rolü arasındaki ilişkiyi büyük firmalardaki 191'i yönetici pozisyonunda 157'si işgören olmak üzere 348 çalışanın katılımıyla incelemiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin algıları ile sorumluluk üstlenme rolleri algıları arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Simha, Elloy ve Huang (2014) tarafından yapılan çalışmada, Tayvan'da sağlık sektöründe çalışan 169 katılımcının görüşlerine göre tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel sinizm ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışmada, tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide algılanan adalet, rol çatışması ve güven algılarının etkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, algılanan adalet değişkeni çalışanların duyarsızlaşma ve örgütsel sinizm algıları arasında pozitif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Ewis (2014), çalışanların örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algılarında örgütsel sinizmin aracı etkisini Mısır'da üniversitelerde görev yapan 326 katılımcı görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre, örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasında ve örgütsel sinizm algıları ile örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan çalışanların örgütsel sinizm algılarının, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel destek algıları arasında aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Nafei ve Kaifi (2013), Mısır'da 297 sağlık çalışanın

katılımıyla yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, örgütsel sinizm tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının onların örgütsel bağlılık algıları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Bir başka araştırmada Neves (2012), örgütsel sinizmin örgütlerde yönetici ve çalışan ilişkileri ile onların performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada 274 katılımcının görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizm davranışı sergileyen çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinde sorun yaşadıklarını, bu durumun da onların örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

Johnson ve O'Leary Kelly (2003), örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenlerle birlikte incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, çalışanların örgütsel sinizm tutumları, psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında kısmen aracı etkisi oluşturmaktadır. Diğer taraftan örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal tükenme arasında tam aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Reichers ve diğerleri (1997), örgütlerde sinizm davranışlarının gösterilmesinin nedenlerini anlamaya yönelik yaptıkları araştırmada, başarısız değişim programları, değişim konusunda yetersiz bilgi ve sinizme yakınlık gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Çalışmada, ayrıca örgütsel sinizm tutum ve davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon düzeylerini negatif olarak etkilediği vurgulanmıştır.

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

### **2.14.1. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Bulut (2019), okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile bu okullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye ilişkisini belirlemek amacıyla Çanakkale il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 360 öğretmenin katılımıyla yaptığı araştırmada, 15 okulu, sosyo- ekonomik durumları bakımından alt, orta ve üst olmak üzere 3 gruba ayırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güç kaynağı türleri ile psikolojik sermaye boyutları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin demografik özellikleri açısından farklılık göstermektedir. Örgütsel güç kaynağı alt boyutları ile

psikolojik sermayenin alt boyutları arasında uzmanlık gücü alt boyutu ile psikolojik dayanıklılık alt boyutu dışındaki diğer boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyine ilişkin algıları yöneticilerinin örgütsel güç türü değişkenlerinin belirlenmesinde anlamlı bir yordayıcıdır.

Tetik, Ataç ve Köse (2018), psikolojik sermaye ile iş doyumunu ve performans arasındaki ilişkiyi yurt içinde yapılmış çalışmalar kapsamında bir meta analiz olarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda “psikolojik sermaye”, “psikolojik sermaye ile iş doyumunu” ve “psikolojik sermaye ile performans” kavramları, ULAKBİM, Google Scholar, Ebsco, ScienceDirect, Springer, Web of Science, Jstor ve YÖK ulusal tez merkezi veri tabanlarında taranmıştır. Ayrıca, Yönetim ve Organizasyon Kongreleri ile tüm Örgütsel Davranış Kongreleri kitaplarında da taranmıştır. Araştırmada, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisini inceleyen 10, psikolojik sermaye ve performans ilişkisini inceleyen sekiz çalışmanın sonuçları irdelenmiştir. Buna göre, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ve performans arasında pozitif ilişki olduğuna yönelik hipotezler doğrulanmıştır. Her iki hipotezin de test edildiği çalışmaların heterojen yapıda olduğu ve dolayısıyla rastgele etkiler modeli altındaki etki büyüklüklerinin güçlü (psikolojik sermaye ile performans) ve orta (psikolojik sermaye ile iş doyumunu) düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Acaray (2018) İstanbul ilindeki eğitim sektörünün çeşitli özel kurumlarında tam zamanlı çalışan 267 öğretmenden topladığı veriler ile yaptığı araştırmada, örgütsel muhalefet davranışı üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Büyükgöze ve Kavak (2017) yaptıkları çalışmada, liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi Ankara’da bulunan sekiz liseden 337 öğretmenin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin orta düzeyde ve öğretmenlerin genel psikolojik sermaye düzeylerinin görece yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin sendikal durumlarına göre yapılan analizler sendika üyesi olan öğretmenlerin olmayanlara göre umut ve öz-yeterlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Diğer yandan, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri ile genel psikolojik sermaye düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel

destek algılarının psikolojik sermaye algılarındaki varyansın %20'sini açıkladığı ve örgütsel desteğin psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Ocak, Güler ve Basım (2016) çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine örgütsel psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın etkisini belirlemek amacıyla Bosna'da görev yapan 215 Bosnalı öğretmenin katılımı ile çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının sadece iyimserlik boyutunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Kelekçi ve Yılmaz (2015), öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışmasında, Kütahya il merkezi ve ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, genel lise, meslek lisesi ve imam hatip lisesinde görev yapan 424 öğretmenden örneklem grubu oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin “çok yüksek”, öğretmen yeterlik inançlarının alt boyutu olan kişisel yeterlik inançlarının “yüksek” ve genel yeterlik inançlarının “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarında görev yeri değişkenine göre gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Diğer taraftan, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile kişisel yeterlik inançları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve pozitif psikolojik sermayeleri algıları ile genel yeterlik inançları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tösten (2015) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında nitel (18) ve nicel (1750) olmak üzere katılımcılardan iki farklı şekilde veri toplanmıştır. Örneklem grubu olarak Türkiye'deki yedi coğrafi bölgeden, gelişmişlik düzeyi açısından belirlenen düşük, orta ve yüksek kategorilerin her birinden beş ilde görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Ulaşılan bulgular, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, gelişmişlik düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Yani çalışılan bölgenin gelişmişlik düzeyi düştükçe öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yükseldiği görülmüştür. Ayrıca, medeni durum, yaş, kıdem, mezun olunan fakülte türü ve maaş memnuniyeti değişkenlerinin öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını etkilediği saptanmıştır.

Erkuş ve Fındıklı (2013), psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla farklı sektörlerde çalışan 572 çalışanın katılımı ile yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde boyutlar bazında ulaşılan bulgular, umut boyutu ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutu, iş tatmini ve iş performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Benzer bir çalışmanın Akçay (2012) tarafından yapıldığı görülmektedir. Araştırmada, çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, bir kamu kuruluşunda görev yapan 450 çalışanın katılım gösterdiği çalışma sonucunda, işgörenlerin psikolojik sermaye algıları ve bileşenleri ile iş tatmini algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Polatçı (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye algılarının onların performansları üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluş değişkenlerinin etkisi, Tokat'ta görev yapan 361 çalışanın görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların psikolojik sermaye algıları onların performanslarına önemli ölçüde etki etmektedir. Ayrıca bu etkinin psikolojik iyi oluş ve iş aile yayılımı boyutlarından pozitif iş-aile yayılımının etkisi ile arttığı tespit edilmiştir. Negatif iş-aile yayılımı ise psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

Çınar (2011), çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular, birçok araştırma sonucunun aksine olarak pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Diğer taraftan, pozitif psikolojik sermaye ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

### 2.14.2. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Alessandri, Consiglio, Luthans ve Borgogni (2018) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında iş ilişkisinin aracılık rolünün etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, büyük bir iletişim firmasında çalışan ve birer yıl arayla iki defa 420 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Çalışanların iş performansının değerlendirilmesinde sene sonunda örgütün kendi sistematığı doğrultusunda yöneticisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların psikolojik sermaye algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş performansı yükselen çalışanların iş ilişkilerinin de bu doğrultuda yükseldiği belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında iş ilişkisinin aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Parthi ve Gupta (2016), çalışanların psikolojik sermaye, iş doyumu ve örgütsel iklim algılarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığını Telekom sektöründe görev yapan 50 erkek ve 50 kadın olmak üzere 100 katılımcının görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkenine göre psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bulgular, kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin iyimserlik boyutunda erkek katılımcılardan daha yüksek; psikolojik dayanıklılık boyutunda ise erkek çalışanların algılarının daha yüksek çıktığını göstermiştir. Bir başka bulgu, erkek katılımcıların kadınlara göre işlerinde daha yüksek memnuniyet duyduklarıdır.

Boamah ve Laschinger (2014), çalışanların algıladıkları iş yeri güçlendirmesi ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi Kanada'daki 205 yeni mezun hemşirenin görüşlerine göre çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada ulaşılan bulgular, psikolojik sermaye ve işyeri güçlendirmesi algısının bütünleşik etkisinin yeni mezun hemşirelerin işe bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, bireysel ve örgütsel kaynakların kombinasyonunun, yeni mezun hemşireler arasında daha fazla işe bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bergheim ve diğerleri (2013), tarafından yapılan çalışmada, Norveç'te hava trafik kontrolörü olarak görev yapan işgörenlerin psikolojik sermaye algıları ile örgütsel güven iklimi algıları arasındaki ilişkinin iki aşama halinde belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında elde edilen bulgular, katılımcıların psikolojik sermaye

düzeğine ilişkin algıları ile güven iklimi algıları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde ikinci aşamada ulaşılan sonuçlar, çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının, psikolojik sermaye aracılığıyla örgütsel güven iklimi üzerinde aracı etkisi olduğunu göstermiştir.

Rego, Sousa, Marques ve Cunha (2012) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin, otantik liderlik ve psikolojik sermaye algılarının onların yaratıcı özelliklerini teşvik etme konusundaki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada otantik liderlerin, psikolojik sermaye algıları yüksek çalışanları daha çok yaratıcı olmada teşvik ettikleri vurgulanmıştır. Ulaşılan bulgular, otantik liderlik ile çalışanların yaratıcılık becerilerine dair algıları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir. Benzer bir çalışma Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmada çalışanların, psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile yaratıcılık performansları arasındaki ilişki 899 katılımcının görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları, çalışanların psikolojik sermaye algıları ile yaratıcılık performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Avey, Nimnicht ve Graber Pigeon (2010) yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ve örgüt kimliğinin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, farklı sektörlerden 199 çalışanın görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonunda ulaşılan bulgulara göre, örgütsel kimlik, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışları arasında aracı rolü etkisine sahiptir. Bu bulgu, psikolojik sermaye algıları yüksek olan ve kendisini örgütü ile özdeşleştiren çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Bir başka araştırma Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Barker Caza (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, Yeni Zelanda'da değişik alanlarda faaliyette bulunan şirketlerde çalışan 960 katılımcının görüşlerine göre psikolojik sermaye ve alt boyutları (iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık) ile otantik liderlik ve alt boyutları (öz farkındalık, ön yargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik) arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ve boyutları ile otantik liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Norman, Avey, Nimnicht ve Graber Pigeon (2010), pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi



incelemiştir. 199 çalışanın katıldığı araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow (2009) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasında ilişki olduğu görülmüştür. Aynı şekilde katılımcıların psikolojik sermaye algıları ile performans algıları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Lifeng (2007), Çin'de kömür firmalarında çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, iş performansları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubunu 168 çalışan oluşturmuştur. Ulaşılan bulgulara göre, psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, iyimserlik ve dayanıklılık ayrı ayrı olarak çalışanların iş performansları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların iş performansları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının da yükseldiği görülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

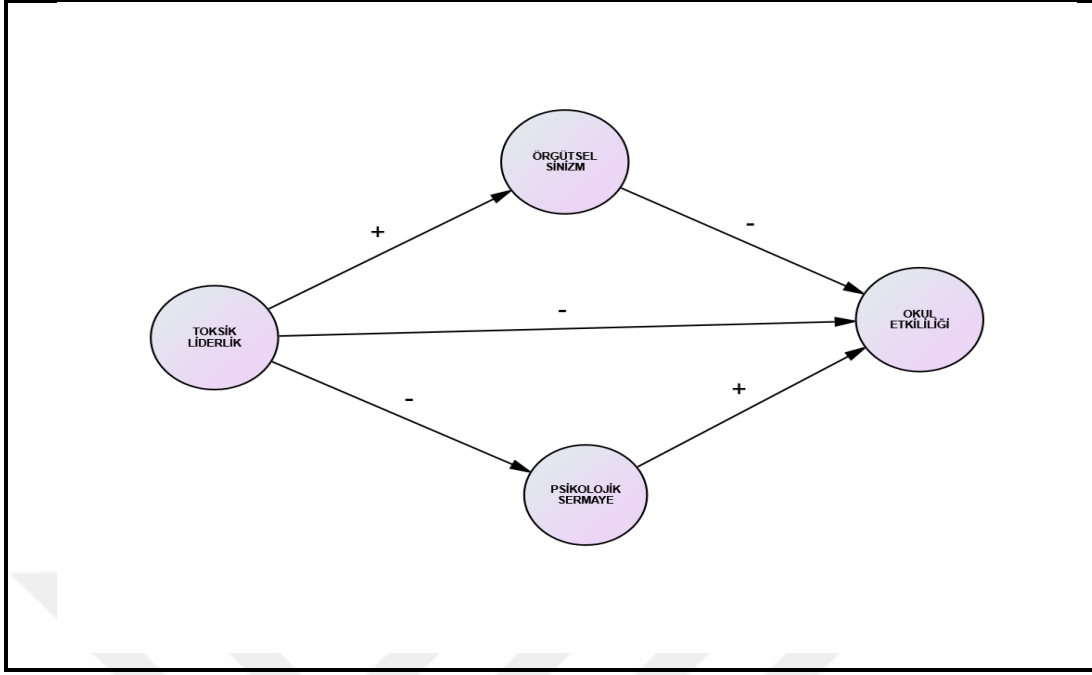
### III.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile araştırmanın veri toplama teknikleri hakkında ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, psikolojik sermaye ve örgütsel sinizm algıları düzeyinin belirlenmesi ve öğretmen algılarının bazı değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla uygun olarak genel tarama modeline dayalı betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya konu olay, birey ya da nesne kendi şartlarında ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun modellerdir. İlişkisel tarama modeli ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan modeldir (Karasar, 2012, s. 77-81).

Çalışma kapsamında araştırılan değişkenler ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren model aşağıda verilmiştir. Model, öncelikle toksik liderliğin okul etkililiğine etkisi ve bu etkide öğretmenlerin örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının aracılık rolü, araştırmacı tarafından belirlenen bir model ve önerilen modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi ile test edilmesi temelinde geliştirilmiştir.



**Şekil 3.** Araştırma Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Elazığ ili merkezinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ayrıca örneklem alınmayıp bütün evren üzerinde çalışılmıştır. Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2015-2016 eğitim – öğretim yılında Elazığ il merkezinde bulunan 40 resmi ortaöğretim kurumunda 1959 öğretmen görev yapmaktadır. Ölçek formu, araştırmacı tarafından evrende yer alan tüm okullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Ölçek formunun uygulanması sonucu toplam 897 öğretmenden veri toplanmıştır. Yapılan değerlendirmeye göre, hatalı veya eksik doldurulmuş formlar çıkarıldıktan sonra kalan 808 form üzerinden veri analizine geçilmiştir. Evrende yer alan katılımcılara ait okulların isimleri ve öğretmen sayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Araştırmanın Evrenini Oluşturan Toplam ve Katılımcı Öğretmen Sayıları

No	Okul Adı	Toplam Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Cevaplayan Öğretmen Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı
1	100. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	104	66	42	33
2	75. Yıl Anadolu Lisesi	37	23	16	13
3	Ahmet Kabaklı Anadolu Lisesi	43	28	18	16
4	Atatürk Anadolu Lisesi	66	45	39	35
5	Balagazi Anadolu Lisesi	71	52	43	38
6	Cemil Meriç Fen Lisesi	24	12	12	12
7	Cumhuriyet Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	31	16	15	14
8	Çubuk Bey Anadolu Lisesi	45	32	23	21
9	Ahmet Yesevi Sosyal Bilimler Lisesi	34	17	13	13
10	Elazığ Anadolu Lisesi	58	36	28	23
11	Elazığ Erkek Anadolu İmam Hatip Lisesi	86	60	49	44
12	Kaya Karakaya Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	36	26	19	17
13	Elazığ Lisesi	44	25	18	17
14	Elazığ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	109	68	51	46
15	Fatih Anadolu Lisesi	30	17	10	10
16	Fırat Anadolu Lisesi	41	20	11	10
17	Gazi Anadolu Lisesi	56	31	17	15
18	Gazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	116	62	53	49
19	H. Hulusi Yahyagil Anadolu İmam Hatip Lisesi	15	7	7	7
20	Harput Anadolu Lisesi	15	8	7	7
21	Hazar Anadolu Lisesi	27	18	12	11
22	Hazar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32	21	16	13
23	Hıdır Sever Anadolu Lisesi	60	41	33	30
24	İmam Efendi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	69	46	34	32
25	İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	48	31	25	20
26	Karşıyaka Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21	15	14	14
27	Kaya Karakaya Anadolu Lisesi	40	20	16	14
28	Kaya Karakaya Fen Lisesi	25	14	12	12
29	Kor. Hulusi Sayın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	50	32	22	20
30	Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	56	36	25	23
31	Mehmet Koloğlu Anadolu Lisesi	56	29	21	19
32	Metin Koloğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	56	32	20	18
33	Murat Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	52	26	20	18
34	Necip Fazıl Kısakürek Anadolu Lisesi	51	32	21	19
35	Necip Güngör Kısaparmak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	33	21	16	15
36	Orgeneral Bedrettin Demirel Anadolu Lisesi	24	11	10	10
37	Öğretmen Sıdka Avar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	97	62	41	36
38	Şht.Pyd. Bnb.Zafer Kılıç Anadolu İmam Hatip Lisesi	63	42	29	25
39	Vali Muharrem Göktaoğlu Anadolu Lisesi	19	11	11	11
40	Yahya Kemal Beyatlı Anadolu Lisesi	19	9	8	8
<b>Toplam</b>		<b>1959</b>	<b>1200</b>	<b>897</b>	<b>808</b>

Katılımcılara ait demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Evren Grubunda Yer Alan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Erkek	496	61.4
	Kadın	312	38.6
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	627	77.6
	Bekâr	181	22.4
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
Mesleki Kıdem	1-5	134	16.6
	6-10	135	16.7
	11-15	142	17.6
	16+	397	49.1
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
Branş	Sayısal	357	44.2
	Sözel	451	55.8
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
Eğitim Düzeyi	Lisans	640	79.2
	Lisansüstü	168	20.8
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
Okul Türü	Anadolu Lisesi	528	65.3
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	280	34.7
	<b>Toplam</b>	<b>808</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>		<b>808</b>	<b>100</b>

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında, 496 erkek öğretmen (% 61.4) ve 312 kadın öğretmen (% 38.6) yer almaktadır. Medeni durum değişkeni açısından, katılımcıların 627 (% 77.6)'si evli iken 181 (%22.4)'ü bekârdır. Mesleki kıdem değişkenine göre; katılımcıların 134 (% 16.6)'ü 1 – 5 yıl arası, 135 (% 16.7)'i 6-10 yıl arası, 142 (% 17.6)'si 11-15 yıl arası ve 397 (%49.1)'si 16 yıl ya da üstü hizmet sürelerine sahiptir. Branş değişkeni açısından incelendiğinde, öğretmenlerin 357 (% 44.2)'si sayısal ve 451 (% 55.8)'i sözel alanlara sahiptir. Aynı şekilde, öğretmenlerin 640 (% 79.2)'i lisans ve 168 (% 20.8)'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Son olarak, okul türü değişkeni bakımından 528 (% 65.3)'i Anadolu Lisesi ve 280 (% 34.7)'i Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeylerinin ve aralarındaki ilişkileri incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda veri toplama aracı olarak Toksik Liderlik Ölçeği, Okul Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır.

### 3.3.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik liderlik konusunda ilk ölçek Schmidt (2008) tarafından 30 madde ve beş alt boyuttan oluşan “Toksik Liderlik Ölçeği” adıyla geliştirilmiştir. Yurt içindeki çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların daha çok Schmidt’in (2008) geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanarak Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen 30 madde ve dört alt boyuttan oluşan toksik liderlik ölçeğini kullandıkları görülmektedir (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Eriş, 2019).

Schmidt’in (2008) 30 madde olarak geliştirdiği “Toksik Liderlik Ölçeği”, Dobbs (2014) tarafından 15 madde içerecek şekilde yeniden düzenlemiştir. Ölçek, beş faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler ve içerdikleri maddeler sırasıyla şöyledir: kendi reklamını yapma (1., 2., 3. maddeler), istismar edici denetmenlik (4., 5., 6. maddeler), öngörülemezlik (7., 8., 9. maddeler) narsizm (10., 11., 12. maddeler) ve otoriter liderlik (13., 14., 15. maddeler). Dobbs (2014), ölçeğin her bir boyutu için Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısını; kendi reklamını yapma (.91), istismar edici denetmenlik (.93), öngörülemezlik (.92), narsizm (.88), otoriter liderlik (.89) ve ölçeğin tümü için (.90) olarak hesaplamıştır.

Demirtaş ve Küçük (2019), Dobbs (2014) tarafından düzenlenen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaparak Türkçe versiyonunu elde etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin, beş boyutlu ve 15 maddeli yapısının korunduğu görülmüştür. Bu kapsamda yapılan Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla; kendi reklamını yapma (.92), istismar edici denetmenlik (.88), öngörülemezlik (.64), narsizm (.83), otoriter liderlik (.48) ve ölçeğin tümü (.89) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur ( $\chi^2/df=3.807$ ; GFI=.911; AGFI=.866; CFI=.945; NFI=.927; TLI=.928; RMSEA=.083 ve SRMR=.041). Bu araştırma kapsamındaki veriler kullanılarak Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla; kendi reklamını yapma (.90), istismar edici denetmenlik (.85), öngörülemezlik (.80), narsizm (.88), otoriter liderlik (.56) ve ölçeğin tümü (.93) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, bu veri toplama aracı öğretmenlerin toksik liderlik algılarını belirlemede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi yapılacağı için öğretmenlere yönelik toksik

liderlik Ölçeğinin beş boyutlu yapısının bu araştırma kapsamında elde edilen veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği indekslerine ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Toksik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeks	DFA	
$\chi^2/df$	2.86	İyi uyum
TLI	.976	İyi uyum
CFI	.982	İyi uyum
AGFI	.947	Kabul edilebilir uyum
GFI	.965	İyi uyum
NFI	.972	İyi uyum
RMSEA	.048	İyi uyum
SRMR	.029	İyi uyum

Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilirlik düzeyi konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bununla birlikte,  $\chi^2/df$  değerinin 2 ile 5 arasında, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise “.05” den küçük olması model-veri uyumunun mükemmel düzeyde olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kline, 2005, Jöreskog ve Sörbom, 1993; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). GFI, AGFI, TLI, NFI ve CFI değerlerinin de “.90” veya üzerinde olması model-veri uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2. Okul Etkililiği Ölçeği

Alanoğlu (2014), Hoy (2009) tarafından geliştirilen sekiz maddeli “Etkili Okul Ölçeği’nin” Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında açımlayıcı ile doğrulayıcı faktör analizlerini ve çevirisini yaparak bir Türkçe versiyonu elde etmiştir. Alanoğlu (2014), etkili okul ölçeği madde yüklerini .729 ile .803 arasında bulmuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .903 ve KMO değeri .867 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %59.508’ini açıkladığı görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, değerlerin ( $\chi^2/df= 4.972$ ; GFI= .94; AGFI= .87; CFI= .97; NFI= .96; RMSEA= .126 ve SRMR= .043) kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin orijinal halindeki sekiz maddeli ve tek boyutlu yapısını koruduğunu göstermektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda, ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 79 olarak hesaplanmıştır. Brandes ve diğerleri (1999) Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayılarını .86 (bilişsel), .80 (duyuşsal) ve .78 (davranışsal) olarak hesaplamıştır. Kalağan (2009) tarafından uyarlaması yapılan örgütsel sinizm ölçeğinin, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum değerleri ölçeğin orijinal üç boyutlu yapısının korunduğunu göstermiştir ( $\chi^2/df= 2.25$ , RMSEA= .077, GFI= .91, AGFI= .87). Diğer taraftan ölçeğin Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı .91 (bilişsel), .95 (duyuşsal), .87 (davranışsal) ve maddelerin toplamı için .93 olarak bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayıları ise .90 (bilişsel), .95 (duyuşsal), .82 (davranışsal) ve ölçeğin toplam maddeleri için .93 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Ölçek, Luthans ve diğerleri (2007a) tarafından geliştirilen ve iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ile öz yeterlilik boyutlarını içeren toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinin, her bir boyutunda altı madde bulunmaktadır. Bu ölçek, Çetin ve Basım (2012) tarafından geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılarak Türkçe’ye kazandırılmıştır. Araştırmacılar, bu doğrultuda kamuda çalışan 235 alt ve orta seviye yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri toplamışlardır. Yapılan doğrulayıcı faktör (DFA) analizi sonucunda elde edilen  $\chi^2/df= 2.18$ , RMSEA= .057, TLI= .91 ve CFI= .90 değerleri ölçeğin dört boyutlu yapısının korunduğunu göstermiştir. Diğer taraftan ölçeğin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları, .67 (iyimserlik), .81 (umut), .68 (psikolojik dayanıklılık), .85 (öz yeterlilik) ve madde toplamları için .91 olarak hesaplanmıştır.



Bu tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılan ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 214 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen ön analiz kapsamında ölçeğe Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış ve ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Analiz sonucunda, binişiklik gösteren (birden fazla faktörden aldığı yük değerinin birbirine .10 düzeyinde yakın olan) ve eşik yük değeri .40'ın altında kalan maddelere bakılmıştır. Bu inceleme sonucunda eşik yük değerinin altında kalan 3., 4. ve 8. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen AFA sonrasında oluşan 21 madde ve dört alt boyutlu ölçekte iyimserlik alt boyutu altında altı (1., 6., 8., 11., 15. ve 16.) madde, psikolojik dayanıklılık alt boyutu altında beş (3., 5., 7., 10. ve 19.) madde, umut alt boyutu altında altı (2., 4., 9., 14., 17. ve 21.) madde ve öz yeterlilik alt boyutu altında dört (12., 13., 18. ve 20.) maddenin toplandığı görülmüştür.

21 maddeden oluşan ölçekteki 1. ve 8. maddeler ters puanlanmıştır. Bu tez araştırmasının bulgularına ilişkin analiz sırasında, ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerlerine bakıldığında iyimserlik boyutunda yer alan, katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı düşünülen ve ters puanlanmış olan 1. ve 8. maddelerin model uyumunu bozduğu görülmüştür. Bu maddeler analiz dışında bırakılarak yapılan hesaplama sonucunda umut boyutunda yer alan 2. maddenin de uyum iyiliği değerleri açısından sorun teşkil ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla, iyimserlik boyutunda 1. ve 8. maddeler ile umut boyutunda 2. madde analiz dışında tutulmuşlardır.

Bu araştırma kapsamında psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları iyimserlik (.73), psikolojik dayanıklılık (.81), umut (.83), öz yeterlilik (.88) ve madde toplamları için (.94) olarak hesaplanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında toplanan verilerin ne tür analizler için uygun olduğunu belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Alan yazında çarpıklık ve basıklık katsayısının “-1.96” ve “+1.96” aralığında olması, verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (Can, 2014). Bu çerçevede “Toksik Liderlik Ölçeği”, “Etkili Okul Ölçeği”, “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ile elde edilen veriler üzerinde yapılan basıklık ve çarpıklık katsayılarına ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7.**Verilerin Çarpıklık Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçek		Değer
Toksik Liderlik	Skewness	1.011
	Kurtosis	1.332
Etkili Okul	Skewness	-.309
	Kurtosis	.340
Örgütsel Sinizm	Skewness	.575
	Kurtosis	.065
Psikolojik Sermaye	Skewness	-.438
	Kurtosis	.034

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeyleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pearson korelasyon katsayısı, betimsel istatistiksel analizler, t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ve Mann-Whitney U testi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulabilmek için, öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının belirlenmesinde betimsel istatistikler kullanılmıştır. Bu bağlamda, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma ve yüzdelik hesaplamalardan yararlanılmıştır. Toksik liderlik, okul etkililiği ve örgütsel sinizm ölçeklerinde beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği esas alınmıştır. Bu derecelendirme “(5) Tamamen Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(2) Katılmıyorum” ve “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan değerler “1.00 – 1.79 Kesinlikle Katılmıyorum”, “1.80 – 2.59 Katılmıyorum”, “2.60 – 3.39 Orta Düzeyde Katılıyorum”, “3.40 – 4.19 Katılıyorum” ve “4.20 – 5.00 Tamamen Katılıyorum” olarak sınıflandırılmıştır.

Veri toplama araçlarından toksik liderlik, okul etkililiği ve örgütsel sinizm ölçeklerindeki her bir maddeye verilen cevaplar bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından hareketle seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Bu doğrultuda, analiz sonucunda ortaya çıkan bulguların hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla her bir seçenek dikkate alınarak tamamen katılıyorum ve katılıyorum “Yüksek düzey”, orta düzeyde katılıyorum “Orta düzey” ve katılmıyorum ile kesinlikle katılmıyorum “Düşük düzey” şeklinde belirlenmiştir.

Psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan maddeler ise altılı Likert tipine uygun olarak, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Çok az Katılıyorum”, “(3) Biraz Katılıyorum”, “(4)

Oldukça Katılıyorum”, “(5) Çok Katılıyorum” ve “(6) Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır. Alınan görüşlerin yorumlanması için elde edilecek sonuçların aralıkları “1,00-1,81 Hiç Katılmıyorum”, “1.82-2.64 Çok az Katılıyorum”, “2.65-3.48 Biraz Katılıyorum”, “3.49-4.32 Oldukça Katılıyorum”, “4.33-5.16 Çok Katılıyorum” ve “5.17-6.00 Tamamen Katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (5/6) varsayımı kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, analiz sonucunda ortaya çıkan bulguların hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla her bir seçenek dikkate alınarak tamamen katılıyorum ve çok katılıyorum “Yüksek düzey”, oldukça katılıyorum ve biraz katılıyorum “Orta düzey” ve çok az katılıyorum ile hiç katılmıyorum “Düşük düzey” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının cinsiyet, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla, parametrik test varsayımlarının karşılandığı durumlarda bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA), parametrik test varsayımlarının karşılanmadığı durumlarda Mann-Whitney U testleri IBM SPSS Statistics v.22 yazılımı aracılığıyla kullanılmıştır. Diğer taraftan, toksik liderliğin okul etkililiği düzeyine etkisinde örgütsel sinizmin ve psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla AMOS v.23 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi ile regresyon gibi istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi konusunda daha karmaşık problemleri sistemli ve ayrıntılı olarak incelemek mümkündür. Karmaşık modellerin test edilmesinde, çeşitli analizlerin aynı anda yapılmasında, oluşturulan modele ilişkin yeni önerilerin sunulmasında ve değişkenlerin aracı ile düzenleyici rollerinin incelenmesinde kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca, analiz sırasında ortaya çıkan hataların hesaba katılmasında, farklı hipotezlerin ve modellerin geliştirilmesinde etkin bir analiz tekniğidir. Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymada kullanılan ve sadece doğrudan etkilerin tespit edilebildiği, dolaylı etkilerin hesaba katılmadığı regresyon analizinden farklı olarak yapısal eşitlik modellemesi, değişkenler arasında her bir ilişki düzeyini aynı anda analiz edebilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988; Dursun ve Kocagöz, 2010 ).

Yapısal eşitlik modeli, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yol analizi ve yapısal model olmak üzere farklı analizleri içermektedir. Dolayısıyla gizil değişkenler arasında hipotez ilişkilerinin kurulmasında doğrulayıcı faktör, yol modellerini ve yapısal modellerini birleştiren bir yöntem olarak kabul edilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014). Yapısal eşitlik modeli, örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında ilişkiyi göstermekte, örtük değişkenlerin kendi aralarında sahip olduğu ilişki düzeyini ve bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin nedensel ilişkisini ortaya koyar. Yapısal eşitlik modellemesi oluşturulurken beş aşamalı bir süreç izlenmektedir. Bunlar, model belirleme, model tanımlama, model tahminleme, model uyumu ve model değiştirilmedir.

**Model Belirleme:** Yapısal eşitlik modelinin ilk aşamasıdır. Model belirlenirken alan yazın detaylı şekilde incelenerek sunulacak modelin teorik temele dayandırılması amaçlanmaktadır. Model belirlemede genel olarak grafik ve şemadan yararlanılmaktadır. Bu aşamada modelde hangi değişkenlerin yer alacağı, bu değişkenler arasındaki olası ilişkiler belirlenmektedir.

**Model Tanımlama:** Model tanımlama model çözümünün eşsizliği ile ilgilidir. Bu aşamada modelin tanımlanıp tanımlanmadığı belirlenmektedir. Modelin tanımlanması bilinmeyen parametrelerin varyans ya da kovaryans olarak ifade edilebilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Albright ve Park, 2009; Kelloway, 1998; Alkış, 2016).

**Model tahminleme:** Modelde yer alan parametrelere ilişkin örneklemin kovaryans matrisi istatistik programı ile tahminleme yapılmasıdır. Buradaki amaç, örneklemin oluşturduğu popülasyon kovaryans matrisiyle modelde yer alan parametrelerle oluşturulan popülasyon kovaryans modeli arasındaki farkın test edilmesidir. Aradaki farkın olabildiği kadar küçük olması, model ile veri seti arasındaki uyumun iyi olduğunun göstergesidir (Bryne, 2016).

**Model uyumu:** Bu aşamada model test istatistikleri kullanılmaktadır. Model test istatistikleri ya da uyum indeksleri olarak kavramlaştırılan istatistik tahminlemeler, araştırmacının oluşturduğu model ile elde edilen veriler arasındaki uyumun belli ölçütlere göre incelenerek yorumlanmasıdır (Dursun ve Kocagöz, 2010 ).

**Model değiştirme:** Modelde tahmin edilen kovaryans matrisi beklenildiği gibi örneklem kovaryans matrisi ile uyum sağlamadığında modelin değiştirilmesidir. Bu süreçte modelde bir yolun çizilmesi ya da var olan yolun silinmesi de gerekebilir. Burada, modele eklenen herhangi bir yolun modelin ki-kare değerindeki değişimi araştırmacıya

bazı ipuçları sunar. Yapılması gereken, modele ait ki-kare değerindeki en yüksek düşüşü sağlayan yolların belirlenmesi ve modele tanımlanmasıdır (Bryne, 2016).

Yapısal eşitlik modelinde parçaların birbiriyle etkileşim halinde olduğu kabul edilmelidir. Bu bağlamda, gözlenen değişken ve gizil değişken kavramları önemli yer tutmaktadır. Gözlenen değişkenler, doğrudan gözlenebilen değişkenleri ifade etmektedir. Yani gözlenen değişkenler, gizil değişkenlerin göstergeleri varsayılmaktadır. Gözlenen değişkenler sürekli veya kategorik değişken olabilirken, gizil değişkenler yapısal eşitlik modeli analizinde her zaman süreklidir (Kline, 2016). Gizil değişkenler, doğrudan bir ölçüm veya gözlemin mümkün olmadığı, ancak göstergelere dayalı olarak sonuçlara ulaşılabilen değişkenleri anlatır. Yapısal eşitlik modellerinde gözlenen değişkenler dikdörtgen ile gösterilirken gizil değişkenler elips içerisinde gösterilirler. Diğer taraftan, yapısal eşitlik modelinde dışsal (egzojen) değişken başka bir değişkenden etkilenmeyen bağımsız değişken iken, içsel (endojen) değişken ise, diğer değişkenlerin etkisine açık ve etkileşimden etkilenen, bağımlı değişkenlerdir. Aracı (moderatör) değişken ise, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini etkileyen bağımsız değişkenlerdir (Bayram, 2013, s. 3; Aktaran: Korkut, 2019).

Araştırma kapsamında, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analiz yöntemi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu test edilmektedir.

H<sub>1</sub>:Toksik liderlik, psikolojik sermayeyi negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır

H<sub>2</sub>:Toksik liderlik, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır

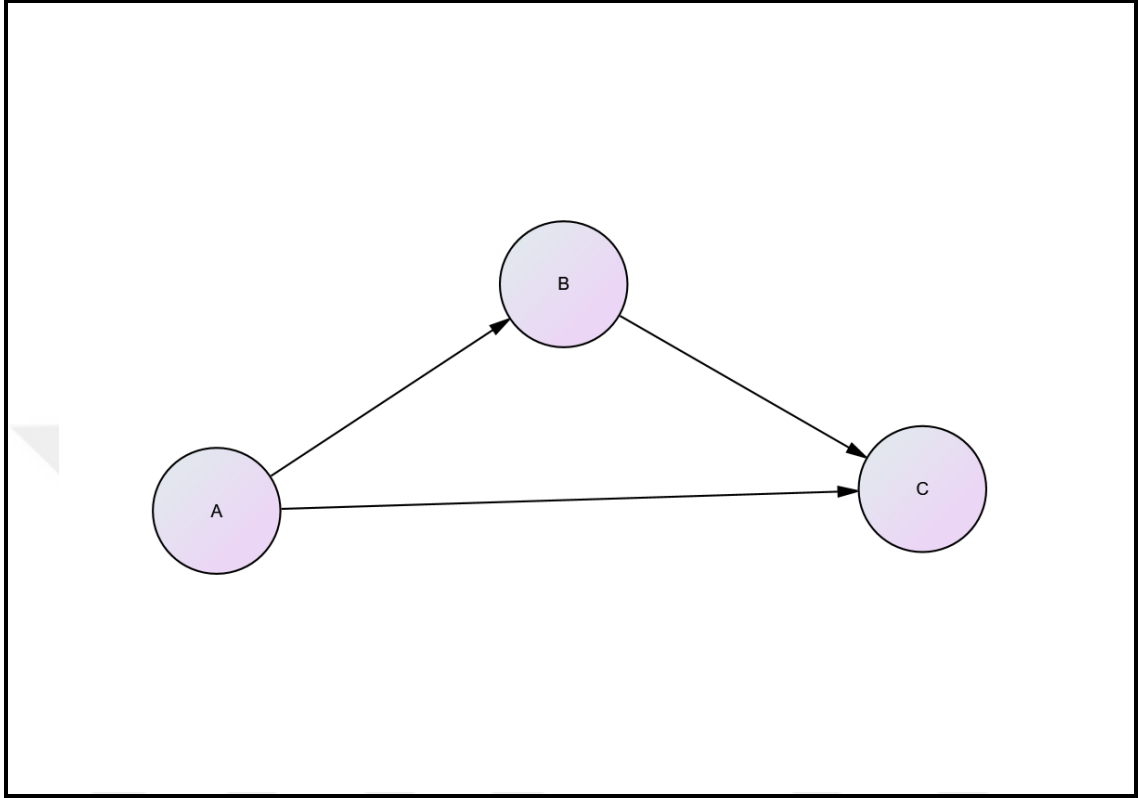
H<sub>3</sub>:Psikolojik sermaye, okul etkililiğini pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır

H<sub>4</sub>:Örgütsel sinizm, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır

H<sub>5</sub>:Toksik liderlik, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır

Baron ve Kenny (1986), yapısal eşitlik modellerinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi tam aracı ve kısmi aracı olmak üzere iki düzeyde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen aracı değişken tarafından gerçekleştiğinde buna tam aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi kısmen aracı değişken tarafından gerçekleştiğinde ise kısmi

aracılık şeklinde ifade edilmektedir. Aşağıda aracılığa ilişkin oluşturulan bir model örneği yer almaktadır.



**Şekil 4.** Aracılık Modeli

Aracılık testinin analizinde aranan şartlar yukarıda verilen aracılık modeli çerçevesinde şu şekildedir:

1. Bağımsız değişkenin (A), bağımlı değişken (C) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.
2. Bağımsız değişkenin (A), aracı değişken (B) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.
3. Aracı değişkenin (B), bağımlı değişken (C) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Aracı değişken (C) modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin (A) bağımlı değişken (B) üzerindeki etkisinin anlamlı şekilde azalması kısmi aracılığa; tamamen ortadan kalkması ise tam aracılığa işaret etmektedir (Kahveci, 2015). Bu doğrultuda, toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin ve psikolojik sermayenin aracılık rolüne ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H<sub>6</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracılık etkisine sahiptir.

H<sub>7</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık etkisine sahiptir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### IV.BULGULAR VE YORUM

Araştırma kapsamında toplanan verilerin SPSS v.22.0 ve AMOS v.23.0 paket programları yardımıyla yapılan analizlerine ilişkin bulgular bu bölümde detaylı bir şekilde verilmiştir.

#### 4.1. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algıları

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.**Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Ölçek	Boyut	N	$\bar{x}$	SS
Toksik Liderlik	Kendi Reklamını Yapma	808	1.79	.877
	İstismar Edici Denetmenlik	808	1.70	.801
	Öngörülemezlik	808	1.99	.876
	Narsizm	808	1.86	.891
	Otoriter Liderlik	808	2.33	.814
	<b>Toksik Liderlik</b>	808	1.94	.723
Okul Etkililiği		808	3.30	.748
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	808	2.36	.919
	Duyuşsal	808	1.94	1.008
	Davranışsal	808	2.30	.873
	<b>Örgütsel Sinizm</b>	808	2.22	.798
Psikolojik Sermaye	İyimserlik	808	4.30	.945
	Psikolojik Dayanıklılık	808	4.37	.922
	Umut	808	4.48	.919
	Öz Yeterlilik	808	4.50	.998
	<b>Psikolojik Sermaye</b>	808	4.37	.780



Tablo 8'e göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları, kendi reklamını yapma ( $\bar{x} = 1.79$ ) ve istismar edici denetmenlik ( $\bar{x} = 1.70$ ) boyutlarında “kesinlikle katılmıyorum”, öngörülemezlik ( $\bar{x} = 1.99$ ), narsizm ( $\bar{x} = 1.86$ ) ile otoriter liderlik ( $\bar{x} = 2.33$ ) boyutlarında ise “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarının düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, öğretmenlerin, okul etkililiği algılarının ( $\bar{x} = 3.30$ ) orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, bilişsel ( $\bar{x} = 2.36$ ), duyuşsal ( $\bar{x} = 1.94$ ) ve davranışsal ( $\bar{x} = 2.30$ ) boyutlarında ve genel ortalamada ( $\bar{x} = 2.22$ ) katılımcı algılarının “katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu bulgular, öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sinizm algılarına sahip olduklarının göstergesi kabul edilmektedir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını belirlemeye yönelik analiz bulguları incelendiğinde, iyimserlik ( $\bar{x} = 4.30$ ) boyutunda “oldukça katılıyorum”, psikolojik dayanıklılık ( $\bar{x} = 4.37$ ), umut ( $\bar{x} = 4.48$ ) ve öz yeterlilik ( $\bar{x} = 4.50$ ) boyutlarında “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iyimserlik boyutunda orta, psikolojik dayanıklılık, umut ile öz yeterlilik boyutlarında ise yüksek düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının; cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim düzeyi ve okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi ve Mann Whitney U (MWU) testleri uygulanmıştır. Hangi testin kullanılacağını belirlemede Levene testinin anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır. Levene anlamlılık düzeyi .05'ten küçük olduğu durumlarda parametrik olmayan MWU testi .05'ten büyük olduğu durumlarda ise parametrik olan t testinin bulguları dikkate alınmıştır. Aynı ayrı tablolar oluşturmak yerine iki testin bulguları aynı tablo içerisinde verilmiştir.

## 4.2. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik yapılan t Testi ve MWU analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.**Cinsiyet Durumuna İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	Levene		Sıra Ort.	Sıra Toplamı	t/U	p																																																																																																																																																																																																																																																																								
						F	p																																																																																																																																																																																																																																																																												
Kendi Reklamını Yapma	Erkek	496	1.86	.923	806	6.717	.010*	417.16	206913.00	71095.000	.044*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.70	.790				384.37	119923.00			İstismar Edici Denetmenlik	Erkek	496	1.72	.847	806	3.884	.049*	406.66	201701.50	76306.500	.731	Kadın	312	1.67	.723	401.07	125134.50	Öngörülemezlik	Erkek	496	2.05	.914	806	4.519	.034*	417.14	206902.50	71105.500	.049*	Kadın	312	1.90	.805	384.40	119933.50	Narsizm	Erkek	496	1.94	.946	806	8.529	.004*	423.28	209944.50	68063.500	.003*	Kadın	312	1.73	.781	374.65	116891.50	Otoriter Liderlik	Erkek	496	2.36	.835	806	.665	.415			1.054	.292	Kadın	312	2.29	.781			<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056	Kadın	312	1.86	.647	384.77	120048.50	<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*
İstismar Edici Denetmenlik	Erkek	496	1.72	.847	806	3.884	.049*	406.66	201701.50	76306.500	.731																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.67	.723				401.07	125134.50			Öngörülemezlik	Erkek	496	2.05	.914	806	4.519	.034*	417.14	206902.50	71105.500	.049*	Kadın	312	1.90	.805	384.40	119933.50	Narsizm	Erkek	496	1.94	.946	806	8.529	.004*	423.28	209944.50	68063.500	.003*	Kadın	312	1.73	.781	374.65	116891.50	Otoriter Liderlik	Erkek	496	2.36	.835	806	.665	.415			1.054	.292	Kadın	312	2.29	.781			<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056	Kadın	312	1.86	.647	384.77	120048.50	<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764														
Öngörülemezlik	Erkek	496	2.05	.914	806	4.519	.034*	417.14	206902.50	71105.500	.049*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.90	.805				384.40	119933.50			Narsizm	Erkek	496	1.94	.946	806	8.529	.004*	423.28	209944.50	68063.500	.003*	Kadın	312	1.73	.781	374.65	116891.50	Otoriter Liderlik	Erkek	496	2.36	.835	806	.665	.415			1.054	.292	Kadın	312	2.29	.781			<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056	Kadın	312	1.86	.647	384.77	120048.50	<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																
Narsizm	Erkek	496	1.94	.946	806	8.529	.004*	423.28	209944.50	68063.500	.003*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.73	.781				374.65	116891.50			Otoriter Liderlik	Erkek	496	2.36	.835	806	.665	.415			1.054	.292	Kadın	312	2.29	.781			<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056	Kadın	312	1.86	.647	384.77	120048.50	<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																		
Otoriter Liderlik	Erkek	496	2.36	.835	806	.665	.415			1.054	.292																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	2.29	.781								<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056	Kadın	312	1.86	.647	384.77	120048.50	<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																				
<b>Toksik Liderlik</b>	Erkek	496	1.98	.763	806	6.652	.010*	416.91	206787.50	71220.500	.056																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.86	.647				384.77	120048.50			<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394	Kadın	312	3.32	.743			Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																						
<b>Okul Etkililiği</b>	Erkek	496	3.28	.753	806	.060	.807			-.854	.394																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	3.32	.743								Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304	Kadın	312	2.32	.905			Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																								
Bilişsel	Erkek	496	2.39	.927	806	.545	.461			1.028	.304																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	2.32	.905								Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*	Kadın	312	1.85	.947			Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																										
Duyuşsal	Erkek	496	2.00	1.041	806	.799	.372			2.104	.036*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	1.85	.947								Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682	Kadın	312	2.32	.867			<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																												
Davranışsal	Erkek	496	2.29	.877	806	.001	.982			-.410	.682																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	2.32	.867								<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257	Kadın	312	2.18	.779			İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																														
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	496	2.24	.809	806	.402	.526			1.134	.257																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	2.18	.779								İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135	Kadın	312	4.36	.946			Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																
İyimserlik	Erkek	496	4.26	.943	806	.193	.661			-1.498	.135																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	4.36	.946								Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*	Kadın	312	4.46	.889			Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																																		
Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	496	4.31	.938	806	.599	.439			-2.262	.024*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	4.46	.889								Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*	Kadın	312	4.56	.878			Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																																																				
Umut	Erkek	496	4.43	.940	806	1.642	.200			-2.037	.042*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	4.56	.878								Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428	Kadın	312	4.53	.970			<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																																																																						
Öz Yeterlilik	Erkek	496	4.47	1.015	806	.456	.500			-.793	.428																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	4.53	.970								<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																																																																																								
<b>Psikolojik Sermaye</b>	Erkek	496	4.33	.786	806	.283	.595			-2.237	.026*																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Kadın	312	4.45	.764																																																																																																																																																																																																																																																																															

\*p < 0.05

Tablo 9’deki verilere göre, Levene testi sonuçları toksik liderliğin kendi reklamını yapma (F= 6.717 ; p= .010), istismar edici denetmenlik (F= 3.884 ; p= .049), öngörülemezlik (F= 4.519 ; p= .034) ve narsizm (F= 8.529 ; p= .004) boyutlarında varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, iki grubun ortalamalarını karşılaştırmada t testi yerine parametrik olmayan Mann Whitney U (MWU) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kendi reklamını yapma (U = 71095.000; p = .044), öngörülemezlik (U = 71105.500; p = .049) ve narsizm (U= 68063.500; P= .003)

boyutlarında erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin görüş ortalamalarının (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.86$ ,  $\bar{x} = 2.05$  ve  $\bar{x} = 1.94$ ) kadınların ortalamalarından (sırasıyla  $\bar{x} = 1.70$ ,  $\bar{x} = 1.90$  ve  $\bar{x} = 1.73$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan istismar edici denetmenlik ( $U = 76306.500$ ;  $P = .731$ ) ve otoriter liderlik ( $t = 1.054$ ;  $p = .292$ ) boyutlarında katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre ( $t = -.854$ ;  $p = .394$ ) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla beraber kadın öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{x} = 3.32$ ) erkek öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{x} = 3.28$ ) az da olsa yüksek çıktığı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizm algıları cinsiyet değişkenine göre duyuşsal ( $t = 2.104$ ;  $p = .036$ ) boyutta erkek öğretmenlerin lehine anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin ortalamaları ( $\bar{x} = 2.00$ ) kadın öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{x} = 1.85$ ) daha yüksek bulunmuştur. Bilişsel ( $t = 1.028$ ;  $p = .304$ ) ve davranışsal ( $t = -.410$ ;  $p = .682$ ) boyutlarında erkek ve kadın öğretmenlerin ortalamaları arasında bir farklılık çıkmamakla birlikte davranışsal ( $\bar{x} = 2.32$ ) boyutta diğer boyutların aksine kadınların ortalamaları daha yüksektir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları cinsiyet değişkeni açısından, psikolojik dayanıklılık ( $t = -2.262$ ;  $p = .024$ ) ve umut ( $t = -2.037$ ;  $p = .042$ ) boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin ortalamaları psikolojik dayanıklılık ( $\bar{x} = 4.31$ ) ve umut ( $\bar{x} = 4.43$ ) boyutlarında kadın öğretmenlerin ortalamalarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.46$ ,  $\bar{x} = 4.56$ ) daha düşük düzeyde bulunmuştur. İyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarında öğretmen algılarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bununla birlikte, kadın öğretmenlerin ortalamaları (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.36$  ve  $\bar{x} = 4.53$ ) erkeklerin ortalamalarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.26$  ve  $\bar{x} = 4.47$ ) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

### 4.3. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının, medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 10.**Medeni Duruma İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p																																																																																																																																																																																
Kendi Reklamını Yapma	Evli	627	1.81	.879	806	1.130	.259																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	1.73	.869				İstismar Edici Denetmenlik	Evli	627	1.71	.809	806	.493	.622	Bekâr	181	1.68	.775	Öngörülemezlik	Evli	627	2.01	.887	806	1.123	.262	Bekâr	181	1.93	.837	Narsizm	Evli	627	1.86	.870	806	.460	.645	Bekâr	181	1.83	.965	Otoriter Liderlik	Evli	627	2.32	.801	806	-.802	.423	Bekâr	181	2.38	.859	<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556	Bekâr	181	1.91	.730	<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*
İstismar Edici Denetmenlik	Evli	627	1.71	.809	806	.493	.622																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	1.68	.775				Öngörülemezlik	Evli	627	2.01	.887	806	1.123	.262	Bekâr	181	1.93	.837	Narsizm	Evli	627	1.86	.870	806	.460	.645	Bekâr	181	1.83	.965	Otoriter Liderlik	Evli	627	2.32	.801	806	-.802	.423	Bekâr	181	2.38	.859	<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556	Bekâr	181	1.91	.730	<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809								
Öngörülemezlik	Evli	627	2.01	.887	806	1.123	.262																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	1.93	.837				Narsizm	Evli	627	1.86	.870	806	.460	.645	Bekâr	181	1.83	.965	Otoriter Liderlik	Evli	627	2.32	.801	806	-.802	.423	Bekâr	181	2.38	.859	<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556	Bekâr	181	1.91	.730	<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																				
Narsizm	Evli	627	1.86	.870	806	.460	.645																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	1.83	.965				Otoriter Liderlik	Evli	627	2.32	.801	806	-.802	.423	Bekâr	181	2.38	.859	<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556	Bekâr	181	1.91	.730	<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																
Otoriter Liderlik	Evli	627	2.32	.801	806	-.802	.423																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	2.38	.859				<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556	Bekâr	181	1.91	.730	<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																												
<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	627	1.94	.721	806	.588	.556																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	1.91	.730				<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321	Bekâr	181	3.25	.777	Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																								
<b>Okul Etkililiği</b>	Evli	627	3.31	.740	806	.993	.321																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	3.25	.777				Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939	Bekâr	181	2.37	.980	Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																				
Bilişsel	Evli	627	2.36	.901	806	-.077	.939																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	2.37	.980				Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146	Bekâr	181	2.04	1.018	Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																
Duyuşsal	Evli	627	1.92	1.004	806	-1.457	.146																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	2.04	1.018				Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128	Bekâr	181	2.39	.883	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																												
Davranışsal	Evli	627	2.28	.869	806	-1.524	.128																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	2.39	.883				<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266	Bekâr	181	2.27	.843	İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																								
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	627	2.20	.784	806	-1.113	.266																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	2.27	.843				İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*	Bekâr	181	4.17	.990	Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																				
İyimserlik	Evli	627	4.33	.929	806	2.103	.036*																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	4.17	.990				Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157	Bekâr	181	4.28	.964	Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																																
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	627	4.39	.908	806	1.415	.157																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	4.28	.964				Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051	Bekâr	181	4.36	.931	Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																																												
Umut	Evli	627	4.52	.913	806	1.954	.051																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	4.36	.931				Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*	Bekâr	181	4.33	1.071	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																																																								
Öz Yeterlilik	Evli	627	4.54	.971	806	2.538	.011*																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	4.33	1.071				<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																																																																				
<b>Psikolojik Sermaye</b>	Evli	627	4.41	.769	806	2.178	.030*																																																																																																																																																																																
	Bekâr	181	4.26	.809																																																																																																																																																																																			

\*p < 0.05

Tablo 10'a göre, öğretmenlerin toksik liderliğin kendi reklamını yapma (t= 1.130; p = .259), istismar edici denetmenlik (t= .493; p = .622), öngörülemezlik (t= 1.123; p = .262), narsizm (t= .460; P= .645) ve otoriter liderlik (t= -.802; p = .423) boyutlarında evli

ya da bekâr olma durumları görüş ortalamaları arasında bir farklılık göstermemektedir. Sonuçlar, evli öğretmenlerin kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik ve narsizm (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.81$ ,  $\bar{x} = 1.71$ ,  $\bar{x} = 2.01$  ve  $\bar{x} = 1.86$ ) boyutlarında bekâr öğretmenlere (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.73$ ,  $\bar{x} = 1.68$ ,  $\bar{x} = 1.93$  ve  $\bar{x} = 1.83$ ) göre daha yüksek düzeyde toksik liderlik algıları taşıdıklarını göstermiştir. Otoriter liderlik boyutunda ise bekâr öğretmenlerin ortalamaları ( $\bar{x} = 2.38$ ) evli öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{x} = 2.32$ ) yüksek çıkmıştır.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemiştir ( $t = .993$ ;  $p = .321$ ). Bununla birlikte, evli katılımcıların ortalamalarının ( $\bar{x} = 3.31$ ) bekâr katılımcıların ortalamalarından ( $\bar{x} = 3.25$ ) yüksek çıktığı görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının bilişsel ( $t = -.077$ ;  $p = .939$ ), duyuşsal ( $t = -.1457$ ;  $p = .146$ ) ve davranışsal ( $t = -1.524$ ;  $p = .128$ ) alt boyutlarında medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında, tüm boyutlarda (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) bekâr öğretmenlerin algıları (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.37$ ,  $\bar{x} = 2.04$  ve  $\bar{x} = 2.39$ ) evli öğretmenlerin algılarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.36$ ,  $\bar{x} = 1.92$  ve  $\bar{x} = 2.28$ ) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları, iyimserlik ( $t = 2.103$ ;  $p = .036$ ) ve öz yeterlilik boyutunda ( $t = 2.538$ ;  $p = .011$ ) medeni durum değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Evli öğretmenlerin algı ortalamaları (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.33$ ;  $\bar{x} = 4.54$ ) bekâr öğretmenlerin algı ortalamalarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.17$ ;  $\bar{x} = 4.33$ ) yüksek çıkmaktadır. Psikolojik dayanıklılık ( $t = 1.415$ ;  $p = .157$ ) ve umut ( $t = 1.954$ ;  $p = .051$ ) boyutlarında evli ya da bekâr olma durumlarına göre algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, bekâr öğretmenlerin algı ortalamalarının psikolojik dayanıklılık ( $\bar{x} = 4.28$ ) ve umut ( $\bar{x} = 4.36$ ) boyutlarında evli öğretmenlerin algı ortalamalarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.39$  ve  $\bar{x} = 4.52$ ) düşük düzeyde gerçekleştiği görülmüştür.

#### 4.4. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının, branş durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11.** Branş Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p																																																																																																																																																																																
Kendi Reklamını Yapma	Sayısal	357	1.83	.871	806	1.171	.242																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	1.76	.881				İstismar Edici Denetmenlik	Sayısal	357	1.71	.769	806	.131	.896	Sözel	451	1.70	.827	Öngörülemezlik	Sayısal	357	1.99	.855	806	-.163	.871	Sözel	451	2.00	.893	Narsizm	Sayısal	357	1.86	.868	806	.149	.881	Sözel	451	1.85	.910	Otoriter Liderlik	Sayısal	357	2.32	.804	806	-.393	.694	Sözel	451	2.34	.823	<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825	Sözel	451	1.93	.741	<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419
İstismar Edici Denetmenlik	Sayısal	357	1.71	.769	806	.131	.896																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	1.70	.827				Öngörülemezlik	Sayısal	357	1.99	.855	806	-.163	.871	Sözel	451	2.00	.893	Narsizm	Sayısal	357	1.86	.868	806	.149	.881	Sözel	451	1.85	.910	Otoriter Liderlik	Sayısal	357	2.32	.804	806	-.393	.694	Sözel	451	2.34	.823	<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825	Sözel	451	1.93	.741	<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784								
Öngörülemezlik	Sayısal	357	1.99	.855	806	-.163	.871																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	2.00	.893				Narsizm	Sayısal	357	1.86	.868	806	.149	.881	Sözel	451	1.85	.910	Otoriter Liderlik	Sayısal	357	2.32	.804	806	-.393	.694	Sözel	451	2.34	.823	<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825	Sözel	451	1.93	.741	<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																				
Narsizm	Sayısal	357	1.86	.868	806	.149	.881																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	1.85	.910				Otoriter Liderlik	Sayısal	357	2.32	.804	806	-.393	.694	Sözel	451	2.34	.823	<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825	Sözel	451	1.93	.741	<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																
Otoriter Liderlik	Sayısal	357	2.32	.804	806	-.393	.694																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	2.34	.823				<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825	Sözel	451	1.93	.741	<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																												
<b>Toksik Liderlik</b>	Sayısal	357	1.94	.699	806	.222	.825																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	1.93	.741				<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822	Sözel	451	3.30	.745	Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																								
<b>Okul Etkililiği</b>	Sayısal	357	3.29	.753	806	-.225	.822																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	3.30	.745				Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685	Sözel	451	2.35	.892	Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																				
Bilişsel	Sayısal	357	2.38	.953	806	.406	.685																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	2.35	.892				Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528	Sözel	451	1.92	1.008	Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																
Duyuşsal	Sayısal	357	1.97	1.009	806	.632	.528																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	1.92	1.008				Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596	Sözel	451	2.29	.868	<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																												
Davranışsal	Sayısal	357	2.32	.880	806	.530	.596																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	2.29	.868				<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546	Sözel	451	2.20	.773	İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																								
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Sayısal	357	2.23	.828	806	.604	.546																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	2.20	.773				İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805	Sözel	451	4.30	.934	Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																				
İyimserlik	Sayısal	357	4.29	.960	806	-.246	.805																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	4.30	.934				Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912	Sözel	451	4.37	.953	Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																																
Psikolojik Dayanıklılık	Sayısal	357	4.37	.882	806	-.111	.912																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	4.37	.953				Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486	Sözel	451	4.50	.925	Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																																												
Umut	Sayısal	357	4.46	.911	806	-.698	.486																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	4.50	.925				Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159	Sözel	451	4.54	1.012	<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																																																								
Öz Yeterlilik	Sayısal	357	4.44	.979	806	-1.410	.159																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	4.54	1.012				<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																																																																				
<b>Psikolojik Sermaye</b>	Sayısal	357	4.35	.775	806	-.809	.419																																																																																																																																																																																
	Sözel	451	4.39	.784																																																																																																																																																																																			

Tablo 11'e göre, öğretmenlerin toksik liderliğin kendi reklamını yapma ( $t= 1.171$ ;  $p = .242$ ), istismar edici denetmenlik ( $t= .131$ ;  $p = .896$ ), öngörülemezlik ( $t= -.163$ ;  $p = .871$ ), narsizm ( $t= .149$ ;  $P= .881$ ) ve otoriter liderlik ( $t= -.393$ ;  $p = .694$ ) boyutlarında branş değişkeni açısından görüş ortalamaları arasında bir farklılık çıkmamıştır. Elde edilen bulgular, sayısal alan öğretmenlerinin kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve narsizm (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.83$ ,  $\bar{x} = 1.71$ ,  $\bar{x} = 1.86$ ) boyutlarında sözel alan öğretmenlerinden (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.76$ ,  $\bar{x} = 1.70$ ,  $\bar{x} = 1.85$ ) daha yüksek toksik liderlik algıları taşıdıklarını göstermiştir. Sayısal alana sahip öğretmenler öngörülemezlik ( $\bar{x} =$

1.99) ve otoriter liderlik ( $\bar{x} = 2.32$ ) boyutlarında ise sözel alan öğretmenlerine göre (sırasıyla  $\bar{x} = 2.00$  ve  $\bar{x} = 2.34$ ) düşük düzeyde toksik liderlik algısına sahiptirler.

Branş durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemiştir ( $t = -.225$ ;  $p = .822$ ). Ayrıca, sayısal alan öğretmenleri ( $\bar{x} = 3.29$ ) ile sözel alan öğretmenlerinin ( $\bar{x} = 3.30$ ) okul etkililiğine ilişkin görüş ortalamalarının birbirlerine çok yakın çıktığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının bilişsel ( $t = .406$ ;  $p = .685$ ), duyuşsal ( $t = .632$ ;  $p = .528$ ) ve davranışsal ( $t = .530$ ;  $p = .596$ ) boyutlarında branş durumu değişkeni açısından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında, tüm boyutlarda (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) sayısal alan öğretmenlerinin algıları (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.38$ ,  $\bar{x} = 1.97$  ve  $\bar{x} = 2.32$ ) sözel alan öğretmenlerinin algılarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.35$ ,  $\bar{x} = 1.92$  ve  $\bar{x} = 2.29$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iyimserlik ( $t = -.246$ ;  $p = .805$ ), psikolojik dayanıklılık ( $t = -.111$ ;  $p = .912$ ), umut ( $t = -.698$ ;  $p = .486$ ) ve öz yeterlilik ( $t = -1.410$ ;  $p = .159$ ) boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı şekilde, iyimserlik (sayısal:  $\bar{x} = 4.29$ ; sözel:  $\bar{x} = 4.30$ ) ve psikolojik dayanıklılık (sayısal:  $\bar{x} = 4.37$ ; sözel:  $\bar{x} = 4.37$ ) boyutlarında görüş ortalamalarının çok yakın ve aynı olduğu saptanmıştır. Umut ( $\bar{x} = 4.50$ ) ve öz yeterlilik ( $\bar{x} = 4.54$ ) boyutlarında sözel alan öğretmenlerinin algı ortalamalarının sayısal alan öğretmenlerinden (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.46$ ,  $\bar{x} = 4.44$ ) az da olsa yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### **4.5. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik**

##### **Bulgular**

Öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 12.** Eğitim Düzeyine İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	Levene		Sıra Ort.	Sıra Toplamı	t/U	p
						F	p				
Kendi Reklamını Yapma	Lisans	640	1.76	.832	806	10.962	.001*	398.93	255313.50	50193.500	.170
	Lisansüstü	168	1.93	1.021				425.73	71522.50		
İstismar Edici Denetmenlik	Lisans	640	1.68	.780	806	3.921	.048*	400.32	256203.00	51083.000	.303
	Lisansüstü	168	1.79	.874				420.43	70633.00		
Öngörülemezlik	Lisans	640	1.99	.872	806	.000	.984			-.090	.928
	Lisansüstü	168	2.00	.892							
Narsizm	Lisans	640	1.83	.869	806	1.593	.207			-1.778	.076
	Lisansüstü	168	1.96	.967							
Otoriter Liderlik	Lisans	640	2.32	.793	806	1.229	.268			-.966	.335
	Lisansüstü	168	2.39	.890							
Toksik Liderlik	Lisans	640	1.92	.701	806	3.243	.072			-1.559	.119
	Lisansüstü	168	2.01	.797							
Okul Etkililiği	Lisans	640	3.29	.719	806	10.261	.001*	402.62	257674.50	52554.500	.654
	Lisansüstü	168	3.30	.852				411.68	69161.50		
Bilişsel	Lisans	640	2.34	.889	806	8.461	.004*	401.37	256875.00	51755.000	.455
	Lisansüstü	168	2.42	1.025				416.43	69961.00		
Duyuşsal	Lisans	640	1.92	.972	806	5.378	.021*	402.29	257464.00	52344.000	.588
	Lisansüstü	168	2.04	1.134				412.93	69372.00		
Davranışsal	Lisans	640	2.29	.862	806	2.317	.128			-1.138	.255
	Lisansüstü	168	2.37	.912							
Örgütsel Sinizm	Lisans	640	2.20	.772	806	8.508	.004*	401.28	256818.50	51698.500	.444
	Lisansüstü	168	2.29	.888				416.77	70017.50		
İyimserlik	Lisans	640	4.28	.923	806	2.105	.147			-.857	.392
	Lisansüstü	168	4.35	1.027							
Psikolojik Dayanıklılık	Lisans	640	4.36	.911	806	.001	.978			-.447	.655
	Lisansüstü	168	4.40	.965							
Umut	Lisans	640	4.47	.893	806	1.050	.306			-.513	.608
	Lisansüstü	168	4.51	1.012							
Öz Yeterlilik	Lisans	640	4.49	.960	806	7.297	.007*	400.76	256485.50	51365.500	.372
	Lisansüstü	168	4.51	1.135				418.75	70350.50		
Psikolojik Sermaye	Lisans	640	4.37	.763	806	.338	.561			-.298	.766
	Lisansüstü	168	4.39	.843							

\*p &lt; 0.05

Tablo 12 incelendiğinde, kendi reklamını yapma ( $U = 50193.500$ ;  $p = .170$ ), istismar edici denetmenlik ( $U = 51083.000$ ;  $p = .303$ ) öngörülemezlik ( $t = -.090$ ;  $p = .928$ ), narsizm ( $t = -1.778$ ;  $P = .076$ ) ve otoriter liderlik ( $t = -.966$ ;  $p = .335$ ) boyutlarında lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Öğretmenlerin görüş ortalamaları arasında anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.93$ ,  $\bar{x} = 1.79$ ,  $\bar{x} = 2.00$   $\bar{x} = 1.96$  ve  $\bar{x} = 2.39$ ) toksik liderlik algılarının lisans mezunu öğretmenlerin (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.76$ ,  $\bar{x} = 1.68$ ,  $\bar{x} = 1.99$   $\bar{x} = 1.83$  ve  $\bar{x} = 2.32$ ) algılarından yüksek çıktığı görülmüştür.

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemiştir ( $U = 52554.500$ ;  $p = .654$ ). Okul etkililiğine ilişkin lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin  $\bar{x} = 3.30$  ve lisans mezunu öğretmenlerin  $\bar{x} = 3.29$  görüş ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.



Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları bilişsel ( $U= 51755.000$ ;  $p= .455$ ), duyuşsal ( $U= 52344.000$ ;  $p= .588$ ) ve davranışsal ( $t= -1.138$ ;  $p = .255$ ) boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında, tüm boyutlarda (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerinin algıları (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.42$ ,  $\bar{x} = 2.04$  ve  $\bar{x} = 2.37$ ) lisans mezunu öğretmenlerinin algılarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.34$ ,  $\bar{x} = 1.92$  ve  $\bar{x} = 2.29$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iyimserlik ( $t= -857$ ;  $p= .392$ ), psikolojik dayanıklılık ( $t= -.447$ ;  $p= .655$ ), umut ( $t= -.513$ ;  $p= .608$ ) ve öz yeterlilik ( $U= 51365,500$ ;  $p = .372$ ) boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, lisans mezunu öğretmenlerin algıları tüm boyutlarda (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.28$ ,  $\bar{x} = 4.36$ ,  $\bar{x} = 4.47$  ve  $\bar{x} = 4.49$ ) lisansüstü öğretmenlerin (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.35$ ,  $\bar{x} = 4.40$ ,  $\bar{x} = 4.51$  ve  $\bar{x} = 4.51$ ) algılarından daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

#### **4.6. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular**

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının, okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 13.**Okul Türüne İlişkin t Testi ve MWU Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	Levene		Sıra Ort.	Sıra Toplamı	t/U	p
						F	p				
Kendi Reklamını Yapma	Anadolu L	528	1.77	.898	806	1.056	.304	403.36	212974.00	73318.000	.341
	Mes.Tek.AL	280	1.83	.836							
İstismar Edici Denetmenlik	Anadolu L	528	1.67	.810	806	.093	.760	406.65	113862.00	-1.525	.128
	Mes.Tek.AL	280	1.76	.783							
Öngörülemezlik	Anadolu L	528	2.00	.912	806	3.372	.067	406.65	113862.00	.359	.720
	Mes.Tek.AL	280	1.98	.805							
Narsızım	Anadolu L	528	1.87	.936	806	6.787	.009*	403.36	212974.00	73318.000	.844
	Mes.Tek.AL	280	1.83	.802							
Otoriter Liderlik	Anadolu L	528	2.32	.810	806	.536	.465	406.65	113862.00	-.676	.499
	Mes.Tek.AL	280	2.36	.823							
Toksik Liderlik	Anadolu L	528	1.93	.751	806	1.178	.278	406.65	113862.00	-.493	.622
	Mes.Tek.AL	280	1.95	.666							
Okul Etkililiği	Anadolu L	528	3.35	.746	806	.305	.581	406.65	113862.00	2.832	.005*
	Mes.Tek.AL	280	3.19	.743							
Bilişsel	Anadolu L	528	2.35	.931	806	.369	.544	406.65	113862.00	-.521	.602
	Mes.Tek.AL	280	2.38	.897							
Duyuşsal	Anadolu L	528	1.93	1.023	806	.459	.498	406.65	113862.00	-.416	.677
	Mes.Tek.AL	280	1.96	.981							
Davranışsal	Anadolu L	528	2.28	.874	806	.063	.802	406.65	113862.00	-1.201	.230
	Mes.Tek.AL	280	2.35	.870							
Örgütsel Sinizm	Anadolu L	528	2.20	.811	806	.057	.812	406.65	113862.00	-.797	.426
	Mes.Tek.AL	280	2.25	.773							
İyimserlik	Anadolu L	528	4.29	.962	806	.661	.416	406.65	113862.00	-.163	.871
	Mes.Tek.AL	280	4.30	.915							
Psikolojik Dayanıklılık	Anadolu L	528	4.38	.926	806	.080	.777	406.65	113862.00	.594	.553
	Mes.Tek.AL	280	4.34	.915							
Umut	Anadolu L	528	4.48	.914	806	.004	.950	406.65	113862.00	.027	.978
	Mes.Tek.AL	280	4.48	.928							
Öz Yeterlilik	Anadolu L	528	4.51	1.006	806	.000	.999	406.65	113862.00	.552	.581
	Mes.Tek.AL	280	4.47	.983							
Psikolojik Sermaye	Anadolu L	528	4.38	.790	806	.964	.327	406.65	113862.00	.455	.649
	Mes.Tek.AL	280	4.36	.761							

\*p &lt; 0.05

Tablo 13 incelendiğinde, kendi reklamını yapma ( $t = -.953$ ;  $p = .341$ ), istismar edici denetmenlik ( $t = -1.525$ ;  $p = .128$ ) öngörülemezlik ( $t = .359$ ;  $p = .720$ ), narsızım ( $U = 73318.000$ ;  $P = .844$ ) ve otoriter liderlik ( $t = -.676$ ;  $p = .499$ ) boyutlarında okul türü değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Elde edilen bulgular, kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve otoriter liderlik (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.83$ ,  $\bar{x} = 1.76$  ve  $\bar{x} = 2.36$ ) boyutlarında Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 1.77$ ,  $\bar{x} = 1.67$  ve  $\bar{x} = 2.32$ ) yüksek çıktığını göstermiştir. Öngörülemezlik ( $\bar{x} = 1.98$ ) ve narsızım ( $\bar{x} = 1.83$ ) boyutlarında Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin algıları diğer boyutların aksine daha düşük düzeyde çıkmıştır.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmüştür ( $t = 2.832$ ;  $p = .005$ ). Okul etkililiğine ilişkin katılımcıların görüş ortalamalarına bakıldığında Anadolu

Liselerinde görev yapanların ( $\bar{x} = 3.35$ ) Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde çalışanlara ( $\bar{x} = 3.19$ ) göre daha yüksek düzeyde algılara sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının bilişsel ( $t = -.521$ ;  $p = .602$ ), duyuşsal ( $t = -.416$ ;  $p = .677$ ) ve davranışsal ( $t = -1.201$ ;  $p = .230$ ) boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.38$ ,  $\bar{x} = 1.96$  ve  $\bar{x} = 2.35$ ) Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin algılarından (sırasıyla:  $\bar{x} = 2.35$ ,  $\bar{x} = 1.93$  ve  $\bar{x} = 2.28$ ) daha yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iyimserlik ( $t = -.163$ ;  $p = .871$ ), psikolojik dayanıklılık ( $t = .594$ ;  $p = .553$ ), umut ( $t = .027$ ;  $p = .978$ ) ve öz yeterlilik ( $t = .552$ ;  $p = .581$ ) boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer taraftan iyimserlik (anadolu lisesi:  $\bar{x} = 4.29$ ; mesleki ve teknik anadolu lisesi:  $\bar{x} = 4.30$ ) ile umut (anadolu lisesi:  $\bar{x} = 4.48$ ; mesleki ve teknik anadolu lisesi:  $\bar{x} = 4.48$ ) boyutlarında öğretmenlerin görüş ortalamaları çok yakın düzeyde gerçekleşmiştir. Psikolojik dayanıklılık ( $\bar{x} = 4.38$ ) ve öz yeterlilik ( $\bar{x} = 4.51$ ) alt boyutlarında Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye algı düzeyleri Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (sırasıyla:  $\bar{x} = 4.34$ ;  $\bar{x} = 4.47$ ) çalışanların algılarından yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Grupların varyans dağılımlarının homojenliğine ilişkin varsayımın test edilmesi için Levene İstatistiği'ne bakılmış; varyansların homojen dağılım göstermesi üzerine ( $p > .005$ ), anlamlı fark saptanması durumunda, farkın hangi gruplar ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemek için post-hoc testlerinden Gabriel testi tercih edilmiş ve bulgular ayrı tablolar halinde gösterilmiştir.

#### 4.7. Öğretmenlerin Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Algılarının Mesleki Kıdem Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, toksik liderlik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14.** Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar.Top.	SD	Kar.Ort.	F	p	Gabriel
Kendi Reklamını Yapma	1 - 5 yıl	134	1.77	.880	Grup. Ar.	.967	3	.322	.419	.740	-
	6 - 10 yıl	135	1.73	.860	Grup İçi	619.347	804	.770			
	11-15 yıl	142	1.79	.833	Toplam	620.314	807				
	16+ yıl	397	1.82	.898							
	Toplam	808	1.79	.877							
Levene: .303; p= .823											
İstismar Edici Denetmenlik	1 - 5 yıl	134	1.68	.732	Grup. Ar.	.313	3	.104	.162	.922	-
	6 - 10 yıl	135	1.69	.782	Grup İçi	517.916	804	.644			
	11-15 yıl	142	1.68	.815	Toplam	518.229	807				
	16+ yıl	397	1.72	.827							
	Toplam	808	1.70	.801							
Levene: .522; p= .667											
Öngörülemezlik	1 - 5 yıl	134	2.01	.794	Grup. Ar.	1.639	3	.546	.712	.545	-
	6 - 10 yıl	135	1.90	.888	Grup İçi	617.427	804	.768			
	11-15 yıl	142	1.97	.879	Toplam	619.067	807				
	16+ yıl	397	2.03	.898							
	Toplam	808	1.99	.876							
Levene: .412; p= .744											
Narsizm	1 - 5 yıl	134	1.80	.881	Grup. Ar.	1.301	3	.434	.545	.652	-
	6 - 10 yıl	135	1.80	.863	Grup İçi	639.631	804	.796			
	11-15 yıl	142	1.91	.910	Toplam	640.932	807				
	16+ yıl	397	1.87	.899							
	Toplam	808	1.86	.891							
Levene: .105; p= .957											
Otoriter Liderlik	1 - 5 yıl	134	2.33	.811	Grup. Ar.	1.800	3	.600	.905	.438	-
	6 - 10 yıl	135	2.25	.832	Grup İçi	533.200	804	.663			
	11-15 yıl	142	2.30	.877	Toplam	535.000	807				
	16+ yıl	397	2.37	.786							
	Toplam	808	2.33	.814							
Levene: .326; p= .806											
Toksik Liderlik	1 - 5 yıl	134	1.92	.680	Grup. Ar.	.867	3	.289	.553	.646	-
	6 - 10 yıl	135	1.87	.746	Grup İçi	420.450	804	.523			
	11-15 yıl	142	1.93	.721	Toplam	421.317	807				
	16+ yıl	397	1.96	.730							
	Toplam	808	1.94	.723							
Levene: .135; p= .939											

Tablo 14, öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgular, kendi reklamını yapma (  $F= .419$ ,  $p= .740$ ), istismar edici denetmenlik (  $F= .162$ ,  $p= .922$ ), öngörülemezlik (  $F= .712$ ,  $p= .545$ ),

narsizm (  $F= .545$ ,  $p= .652$ ) ve otoriter liderlik (  $F= .905$ ,  $p= .438$ ) boyutlarında öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Öğretmenlerin görüş ortalamaları incelendiğinde narsizm boyutunda 11- 15 yıl (  $\bar{x}= 4.38$ ) arası kıdeme sahip katılımcıların daha yüksek düzeyde toksik liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Diğer boyutlarda 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler (kendi reklamını yapma  $\bar{x}= 1.82$ ; istismar edici denetmenlik  $\bar{x}= 1.72$ ; öngörülemezlik  $\bar{x}= 2.03$  ve otoriter liderlik  $\bar{x}= 2.37$ ) daha yüksek düzeyde toksik liderlik algıları taşımaktadırlar.

Öğretmenlerin, okul etkililiği algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin Okul Etkililiği Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar.Top.	SD	Kar.Ort.	F	p	Gabriel
Okul Etkililiği	1 - 5 yıl	134	3.14	.773	Grup. Ar.	4.688	3	1.563	2.809	.039*	1-5 ile 11-15
	6 - 10 yıl	135	3.31	.772	Grup İçi	447.232	804	.556			
	11-15 yıl	142	3.39	.722	Toplam	451.920	807				
	16+ yıl	397	3.31	.736							
	Toplam	808	3.30	.748							
Levene: .616; p= .605											

\* $p < 0.05$

Tablo 15’e göre, öğretmenlerin okul etkililiği algıları (  $F= 2.809$ ,  $p= .039$ ) ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarının hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla Gabriel testi uygulanmıştır. Buna göre öğretmen algılarının “1-5 yıl” ile “11-15 yıl” arasında mesleki kıdeme sahip gruplar arasında farklılaştığı görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar, “11-15 yıl” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (  $\bar{x}= 3.39$ ) okul etkililiği algılarının “1-5 yıl” kıdeme sahip öğretmenlerin (  $\bar{x}= 3.14$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, “6-10 yıl” arası ile “16 yıl ve üstü” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının (  $\bar{x}= 3.31$ ) aynı olduğu saptanmıştır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizm algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.**Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar.Top.	SD	Kar.Ort.	F	p	Gabriel
Bilişsel	1 - 5 yıl	134	2.34	.940	Grup. Ar.	.615	3	.205	.242	.867	-
	6 - 10 yıl	135	2.31	.992	Grup İçi	680.445	804	.846			
	11-15 yıl	142	2.36	.872	Toplam	681.060	807				
	16+ yıl	397	2.39	.904							
	Toplam	808	2.36	.919							
Levene: .577; p= .630											
Duyuşsal	1 - 5 yıl	134	1.95	.996	Grup. Ar.	.883	3	.294	.289	.833	-
	6 - 10 yıl	135	1.93	.993	Grup İçi	818.770	804	1.018			
	11-15 yıl	142	1.88	.957	Toplam	819.653	807				
	16+ yıl	397	1.97	1.037							
	Toplam	808	1.94	1.008							
Levene: .235; p= .872											
Davranışsal	1 - 5 yıl	134	2.50	.891	Grup. Ar.	6.572	3	2.191	2.896	.034*	1-5 ile 16+
	6 - 10 yıl	135	2.23	.881	Grup İçi	608.211	804	.756			
	11-15 yıl	142	2.32	.815	Toplam	614.783	807				
	16+ yıl	397	2.26	.878							
	Toplam	808	2.30	.873							
Levene: .261; p= .854											
Örgütsel Sinizm	1 - 5 yıl	134	2.27	.829	Grup. Ar.	.726	3	.242	.380	.768	-
	6 - 10 yıl	135	1.17	.857	Grup İçi	512.568	804	.638			
	11-15 yıl	142	2.20	.751	Toplam	513.294	807				
	16+ yıl	397	2.22	.784							
	Toplam	808	2.22	.798							
Levene: 1.037; p= .375											

\*p < 0.05

Tablo 16'ya göre, katılımcıların örgütsel sinizm algıları davranışsal ( F= 2.896, p= .034) boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla Gabriel testi uygulanmıştır. Buna göre öğretmen algılarının “1-5 yıl” arasında kıdeme sahip olanlar ile “16 yıl ve üstü” mesleki kıdeme sahip gruplar arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular, “1-5 yıl” arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$  = 2.50) örgütsel sinizm algılarının “16 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$  = 2.26) ortalamalarından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, davranışsal boyutunda “6-10 yıl” ( $\bar{x}$  = 2.23) arasında kıdeme sahip katılımcıların algı düzeyleri “11-15 yıl” ( $\bar{x}$  = 2.32) arasında mesleki kıdeme sahip olanlardan daha düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, bilişsel ( F= .242, p= .867) ve duyuşsal ( F= .289, p= .833) boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin görüş ortalamaları incelendiğinde en yüksek örgütsel sinizm algılarının bilişsel boyutunda “16 yıl ve üstü” ( $\bar{x}$  = 2.39) kıdeme sahip katılımcılarda olduğu saptanmıştır. Onları sırasıyla “11-15 yıl” ( $\bar{x}$  = 2.36), “1-5 yıl” ( $\bar{x}$  = 2.34) ve “6-10 yıl” ( $\bar{x}$  = 2.31) kıdem sahibi olan öğretmenler izlemektedir. Duyuşsal

boyutta oluşan algı ortalamalarına bakıldığında, yine “16 yıl ve üstü” ( $\bar{x} = 1.97$ ) kıdeme sahip katılımcıların örgütsel sinizm algılarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Daha sonra sırasıyla “1-5 yıl” ( $\bar{x} = 1.95$ ), “6-10 yıl” ( $\bar{x} = 1.93$ ) ve “11-15 yıl” ( $\bar{x} = 1.88$ ) mesleki kıdeme sahip öğretmenler örgütsel sinizm algıları taşımaktadırlar.

Öğretmenlerin, psikolojik sermaye algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar.Top.	SD	Kar.Ort.	F	p	Gabriel
İyimserlik	1 - 5 yıl	134	4.22	.996	Grup. Ar.	1.249	3	.416	.465	.707	-
	6 - 10 yıl	135	4.28	.963	Grup. İçi	719.714	804	.895			
	11-15 yıl	142	4.29	.926	Toplam	720.963	807				
	16+ yıl	397	4.33	.930							
	Toplam	808	4.30	.945							
Levene: .561; p= .641											
Psikolojik Dayanıklılık	1 - 5 yıl	134	4.26	.935	Grup. Ar.	2.364	3	.788	.927	.427	-
	6 - 10 yıl	135	4.37	.918	Grup. İçi	683.115	804	.850			
	11-15 yıl	142	4.36	.891	Toplam	685.479	807				
	16+ yıl	397	4.41	.929							
	Toplam	808	4.37	.922							
Levene: .328; p= .805											
Umut	1 - 5 yıl	134	4.36	.892	Grup. Ar.	6.428	3	2.143	2.554	.054	-
	6 - 10 yıl	135	4.37	.981	Grup. İçi	674.428	804	.839			
	11-15 yıl	142	4.48	.857	Toplam	680.856	807				
	16+ yıl	397	4.56	.921							
	Toplam	808	4.48	.919							
Levene: 1.563; p= .197											
Öz Yeterlilik	1 - 5 yıl	134	4.33	1.004	Grup. Ar.	6.738	3	2.246	2.267	.079	-
	6 - 10 yıl	135	4.44	1.025	Grup. İçi	796.682	804	.991			
	11-15 yıl	142	4.48	1.024	Toplam	803.420	807				
	16+ yıl	397	4.58	.972							
	Toplam	808	4.50	.998							
Levene: .611; p= .608											
Psikolojik Sermaye	1 - 5 yıl	134	4.27	.778	Grup. Ar.	2.337	3	.779	1.283	.279	-
	6 - 10 yıl	135	4.34	.811	Grup. İçi	488.133	804	.607			
	11-15 yıl	142	4.37	.740	Toplam	490.470	807				
	16+ yıl	397	4.42	.782							
	Toplam	808	4.37	.780							
Levene: .848; p= .468											

Tablo 17’de, yer alan bulgulara göre, iyimserlik (  $F = .465$ ,  $p = .707$ ), psikolojik dayanıklılık (  $F = .927$ ,  $p = .427$ ), umut (  $F = 2.554$ ,  $p = .054$ ) ve öz yeterlilik (  $F = 2.267$ ,  $p = .079$ ) boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Bununla birlikte, psikolojik sermaye düzeyi en yüksek grup öz yeterlilik boyutunda “16 yıl ve üstü” ( $\bar{x} = 4.58$ ) mesleki kıdeme sahip öğretmenlere aittir. İyimserlik (16 yıl ve üstü:  $\bar{x} = 4.33$ ; 11- 15 yıl:  $\bar{x} = 4.29$ ; 6- 10 yıl:  $\bar{x}$

= 4.28; 1- 5 yıl:  $\bar{x}$  = 4.22), umut (16 yıl ve üstü:  $\bar{x}$  = 4.56; 11- 15 yıl:  $\bar{x}$  = 4.48; 6- 10 yıl:  $\bar{x}$  = 4.37; 1- 5 yıl:  $\bar{x}$  = 4.36) ve öz yeterlilik boyutlarında kıdem süresi azaldıkça öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri de azalma göstermektedir. Benzer durum psikolojik dayanıklılık boyutu için de geçerlidir (16 yıl ve üstü:  $\bar{x}$  = 4.41; 1- 5 yıl:  $\bar{x}$  = 4.26).

#### 4.8. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yapılan araştırmada, öğretmenlerin toksik liderlik ve okul etkililiği algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Korelasyon katsayısı, 1.00-0.70 arasında yüksek; 0.70- 0.30 arasında orta; 0.30-0.00 arasında ise düşük düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2008, s. 32). Bu doğrultuda yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18.**Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Okul Etkililiği
Kendi Reklamını Yapma	-.207**
İstismar Edici Denetmenlik	-.193**
Öngörülemezlik	-.160**
Narsizm	-.168**
Otoriter Liderlik	-.128**
Toksik Liderlik	-.202**

\*\* p<0.01

Tablo 18 incelendiğinde, okul etkililiği ile toksik liderliğin alt boyutlarından kendi reklamını yapma ( $r$  = -.207,  $p$  < .01), istismar edici denetmenlik ( $r$  = -.193,  $p$  < .01), öngörülemezlik ( $r$  = -.160,  $p$  < .01), narsizm ( $r$  = -.168,  $p$  < .01) ve otoriter liderlik ( $r$  = -.128,  $p$  < .01) bileşenleri arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin; kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderlik boyutlarında toksik liderlik algı düzeyleri azaldıkça okul etkililiği algılarının artacağını söylemek mümkündür.



#### 4.9. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin toksik liderlik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19.** Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	Öz Yeterlilik	Psikolojik Sermaye
Kendi Reklamını Yapma	-.102**	-.097**	-.118**	-.091**	-.144**
İstismar Edici Denetmenlik	-.149**	-.140**	-.138**	-.120**	-.175**
Öngörülemezlik	-.108**	-.149**	-.170**	-.143**	-.183**
Narsizm	-.165**	-.187**	-.190**	-.171**	-.228**
Otoriter Liderlik	-.089*	-.036	-.042	-.028	-.073*
Toksik Liderlik	-.145**	.145**	.157**	.132**	-.191**

\*\* p<0.01 ; \*p<0.05

Tablo 19’a göre, toksik liderliğin alt boyutlarından kendi reklamını yapma bileşeni ile psikolojik sermayenin tüm boyutları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (iyimserlik,  $r = -.102$ ,  $p < .01$ ; psikolojik dayanıklılık,  $r = -.097$ ,  $p < .01$ ; umut,  $r = -.118$ ,  $p < .01$ ; öz yeterlilik,  $r = -.091$ ,  $p < .01$ ). Bulgulara göre, istismar edici denetmenlik boyutu ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında da aynı şekilde düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (sırasıyla:  $r = -.149$ ,  $p < .01$ ;  $r = -.140$ ,  $p < .01$ ;  $r = -.138$ ,  $p < .01$  ve  $r = -.120$ ,  $p < .01$ ). Aynı şekilde öğretmenlerin öngörülemezlik ile psikolojik sermayenin alt bileşenlerine ilişkin algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla:  $r = -.108$ ,  $p < .01$ ;  $r = -.149$ ,  $p < .01$ ;  $r = -.170$ ,  $p < .01$  ve  $r = -.143$ ,  $p < .01$ ). Narsizm boyutu ile iyimserlik ( $r = -.165$ ,  $p < .01$ ), psikolojik dayanıklılık ( $r = -.187$ ,  $p < .01$ ), umut ( $r = -.190$ ,  $p < .01$ ) ve öz yeterlilik ( $r = -.171$ ,  $p < .01$ ) boyutları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla, öğretmenlerin; kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik ve narsizm boyutlarında toksik liderlik algı düzeyleri azaldıkça psikolojik sermaye düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. Diğer taraftan, otoriter liderlik ile iyimserlik ( $r = -.089$ ,  $p < .05$ ) arasında düşük düzeyli negatif

yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, psikolojik dayanıklılık ( $r = -.036, p > .05$ ), umut ( $r = -.042, p > .05$ ) ve öz yeterlilik ( $r = -.028, p > .05$ ) arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

#### 4.10. Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20.** Öğretmenlerin Toksik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Örgütsel Sinizm
Kendi Reklamını Yapma	.548**	.495**	.422**	.578**
İstismar Edici Denetmenlik	.511**	.434**	.412**	.534**
Öngörülemezlik	.582**	.498**	.496**	.618**
Narsizm	.525**	.493**	.440**	.572**
Otoriter Liderlik	.500**	.436**	.420**	.532**
Toksik Liderlik	.630**	.557**	.517**	.670**

\*\*  $p < 0.01$

Tablo 20 incelendiğinde, toksik liderliğin alt boyutlarından kendi reklamını yapma bileşeni ile örgütsel sinizmin bilişsel ( $r = .548, p < .01$ ), duyuşsal ( $r = .495, p < .01$ ) ve davranışsal ( $r = .422, p < .01$ ) boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İstismar edici denetmenlik ile örgütsel sinizmin boyutlarına dair ilişkiye bakıldığında da benzer durumun yani orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir (bilişsel,  $r = .511, p < .01$ ; duyuşsal,  $r = .434, p < .01$  ve davranışsal,  $r = .412, p < .01$ ). Öngörülemezlik ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında da orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıktığı görülmektedir (sırasıyla:  $r = .582, p < .01$ ;  $r = .498, p < .01$  ve  $r = .496, p < .01$ ). Benzer bir ilişki narsizm boyutunda bulunmuştur (sırasıyla:  $r = .525, p < .01$ ;  $r = .493, p < .01$  ve  $r = .440, p < .01$ ). Son olarak tablo 20’ye bakıldığında, otoriter liderlik ile örgütsel sinizm alt boyutlarının diğer boyutlarda olduğu gibi orta düzeyli pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları saptanmıştır (sırasıyla:  $r = .500, p < .01$ ;  $r = .436, p < .01$  ve  $r = .420, p < .01$ ).

#### 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve okul etkililiği algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21.** Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Okul Etkililiği
Bilişsel	-.348**
Duyuşsal	-.310**
Davranışsal	-.245**
Örgütsel Sinizm	-.357**

\*\* p< 0.01

Tablo 21’e göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları ile öğretmenlerin okul etkililiği algıları arasında orta düzeyde (bilişsel,  $r = -.348$ ,  $p < .01$ ; duyuşsal,  $r = -.310$ ,  $p < .01$ ), davranışsal boyutu ile okul etkililiği algıları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (davranışsal,  $r = -.245$ ,  $p < .01$ ). Buna göre, öğretmenlerin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında örgütsel sinizme ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe buna bağlı olarak onların okul etkililiği algılarında düşüş yaşanacağı görülmektedir.

#### 4.12. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin psikolojik sermaye ve okul etkililiği algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22.** Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye ile Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

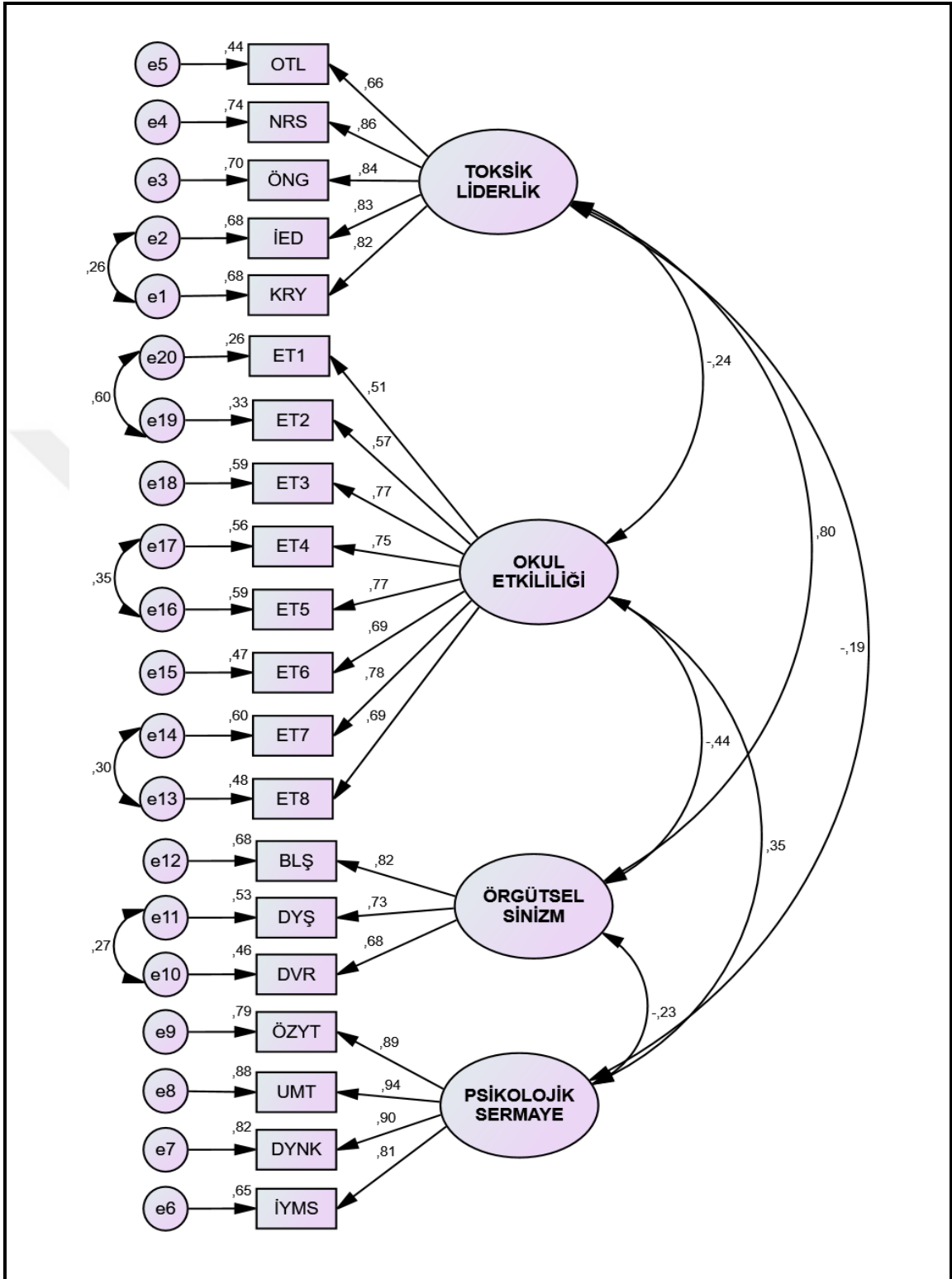
Değişkenler	Okul Etkililiği
İyimserlik	.308**
Psikolojik Dayanıklılık	.296**
Umut	.309**
Öz Yeterlilik	.276**
Psikolojik Sermaye	.337**

\*\* p< 0.01

Tablo 22’de yer alan bulgulara göre, psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik ( $r = .308, p < .01$ ) ve umut ( $r = .309, p < .01$ ) bileşenleri ile öğretmenlerin okul etkililiği algıları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan psikolojik dayanıklılık ( $r = .296, p < .01$ ) ve öz yeterlilik ( $r = .276, p < .01$ ) boyutları ile okul etkililiği değişkeni arasında orta düzey alt sınırının hemen altında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunu öğretmenlerin, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe buna bağlı olarak onların okul etkililiği algılarının da artacağı şeklinde yorumlamak mümkündür.

#### **4.13. Toksik Liderliğin Okul Etkililiğine Etkisinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne ilişkin Bulgular**

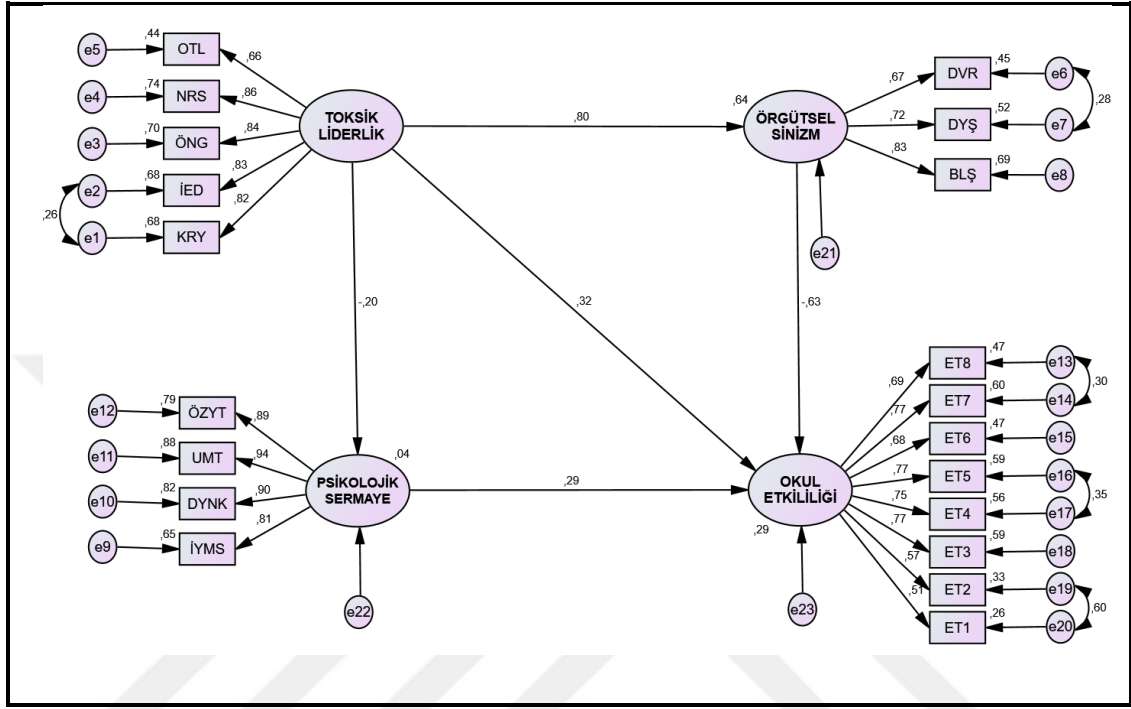
Araştırma kapsamında oluşturulan modelin testi, ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modelinin testi şeklinde iki adımda yapılmaktadır. Ancak yapısal eşitlik modeli oluşturmak için öncelikle ölçüm modelinin yapılması ve geçerli kabul edilen uyum iyiliği değerlerinin sağlanıp sağlanmadığına bakılması gerekir. Bu nedenle, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modellemesi testine ilişkin analiz Şekil 5 ve Şekil 6’da verilmiştir.



**Not:** KRY: Kendi Reklamını Yapma; İED: İstismar Edici Denetmenlik; ÖNG: Öngörülemezlik; NRS: Narsizm; OTL: Otoriter Liderlik; İYMS: İyimserlik; DYNK: Psikolojik Dayanıklılık; UMT: Umut; ÖZYT: Öz Yeterlilik; BLŞ: Bilişsel; DYŞ: Duyuşsal; DVR: Davranışsal; ET: Okul Etkililiği

**Şekil 5. Ölçüm Modeli**

Ölçüm modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/df= 2.70$ ,  $p< .01$ ; CFI= .97, AGFI= .93, GFI= .95 ve RMSEA= .046) bunların kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.



**Not:** KRY: Kendi Reklamını Yapma; İED: İstismar Edici Denetmenlik; ÖNG: Öngörülemezlik; NRS: Narsizm; OTL: Otoriter Liderlik; İYMS: İyimserlik; DYNK: Psikolojik Dayanıklılık; UMT: Umut; ÖZYT: Öz Yeterlilik; BLŞ: Bilişsel; DYŞ: Duyuşsal; DVR: Davranışsal; ET: Okul Etkililiği

**Şekil 6.** Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçüm modeli ile ulaşılan uyum iyiliği değerleri, yapılacak yapısal eşitlik modellerinden elde edilecek en iyi uyum iyiliği değerlerini önceden vermektedir (Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/df= 2.73$ ,  $p< .01$ ; CFI= .97, AGFI= .93, GFI= .95 ve RMSEA= .046), bunların ölçüm modelinde ulaşılan değerler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, çalışmanın gizil değişkenleri (toksik liderlik, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve okul etkililiği) arasında oluşturulacak modelin doğru şekilde tasarlandığını göstermektedir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 23'te sunulmuştur.

**Tablo 23.** Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	S.E.	C.R.(t)	p
Toksik Liderlik	Örgütsel Sinizm	.65	.80	.040	16.427	***
Toksik Liderlik	Psikolojik Sermaye	-.21	-.20	.040	-5.174	***
Toksik Liderlik	Okul Etkililiği	.31	.32	.082	3.804	***
Örgütsel Sinizm	Okul Etkililiği	-.77	-.63	.111	-6.872	***
Psikolojik Sermaye	Okul Etkililiği	.27	.29	.036	7.617	***

\*\*\*p< 0.01

Tablo 23 incelendiğine toksik liderlik ile örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarının sırasıyla; .80; -.20 ve .32 olduğu görülmüştür. Aynı şekilde örgütsel sinizm ile okul etkililiği arasında -.63 ve psikolojik sermaye ile okul etkililiği arasında .29 standardize edilmiş regresyon katsayıları elde edilmiştir. Örgütsel sinizm değişkenindeki değişimin %64 ve psikolojik sermaye değişkenindeki değişimin %4'ü toksik liderlik tarafından açıklanmaktadır. Diğer taraftan toksik liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye değişkenlerinin okul etkililiği değişkenindeki değişimin %29'luk kısmını açıkladığı, ayrıca bağımsız değişkenlerin tamamının bağımlı değişkenleri anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Araştırmada ulaşılan bulgular, geliştirilen hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymuştur. Sonuçlar aşağıda verilmiştir:

H<sub>1</sub>:Toksik liderlik, psikolojik sermayeyi negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ( $\beta= -.20$ ;  $p<.01$ ); hipotez desteklendi.

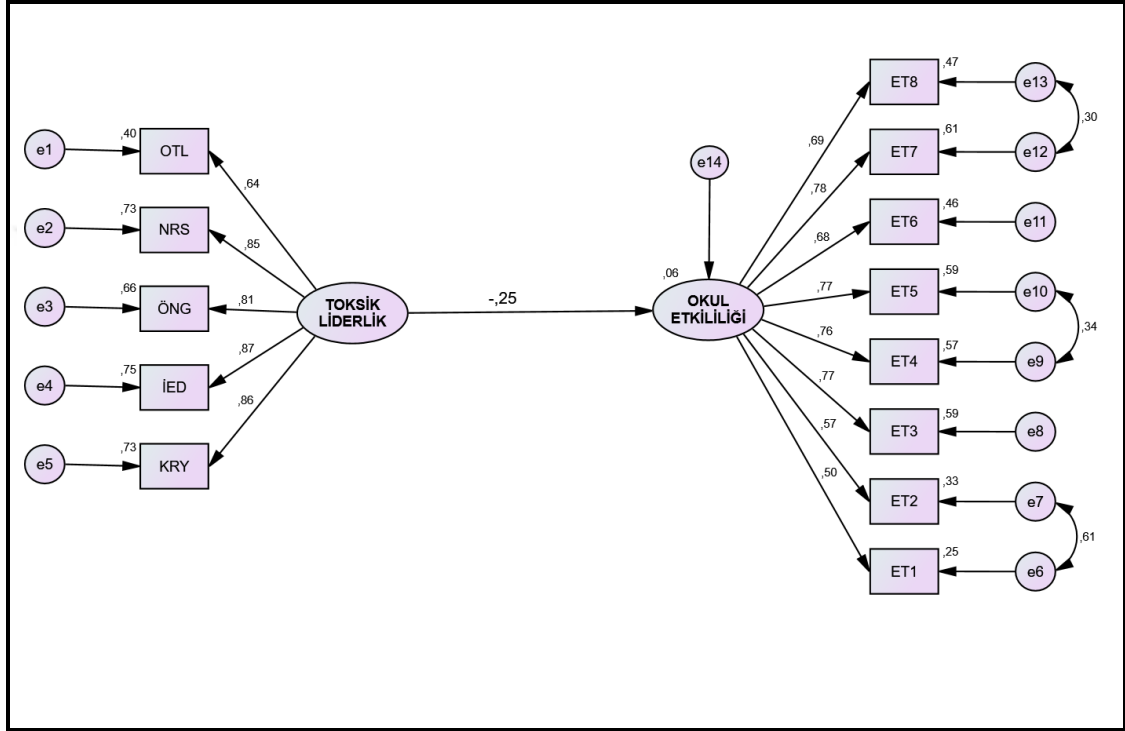
H<sub>2</sub>:Toksik liderlik, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ( $\beta= .80$ ;  $p<.01$ ); hipotez desteklendi.

H<sub>3</sub>:Psikolojik sermaye, okul etkililiğini pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır( $\beta= .29$ ;  $p<.01$ ); hipotez desteklendi.

H<sub>4</sub>:Örgütsel sinizm, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır( $\beta= -.63$ ;  $p<.01$ ); hipotez desteklendi.

#### 4.13.1. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi

Toksik liderlik ile okul etkililiği arasında örgütsel sinizmin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan modelin test analizi yapılmadan önce toksik liderliğin okul etkililiği değişkeni üzerindeki etkisi test edilmiş ve Şekil 7’de gösterilmiştir.



**Not:** KRY: Kendi Reklamını Yapma; İED: İstismar Edici Denetmenlik; ÖNG: Öngörülemezlik; NRS: Narsizm; OTL: Otoriter Liderlik; ET: Okul Etkililiği

**Şekil 7.** Toksik Liderliğin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisini Gösteren Model

Toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan modele ait uyum değerlerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df= 3.12$ ,  $p < .01$ ; CFI= .98, AGFI= .95, GFI= .96 ve RMSEA= .051).

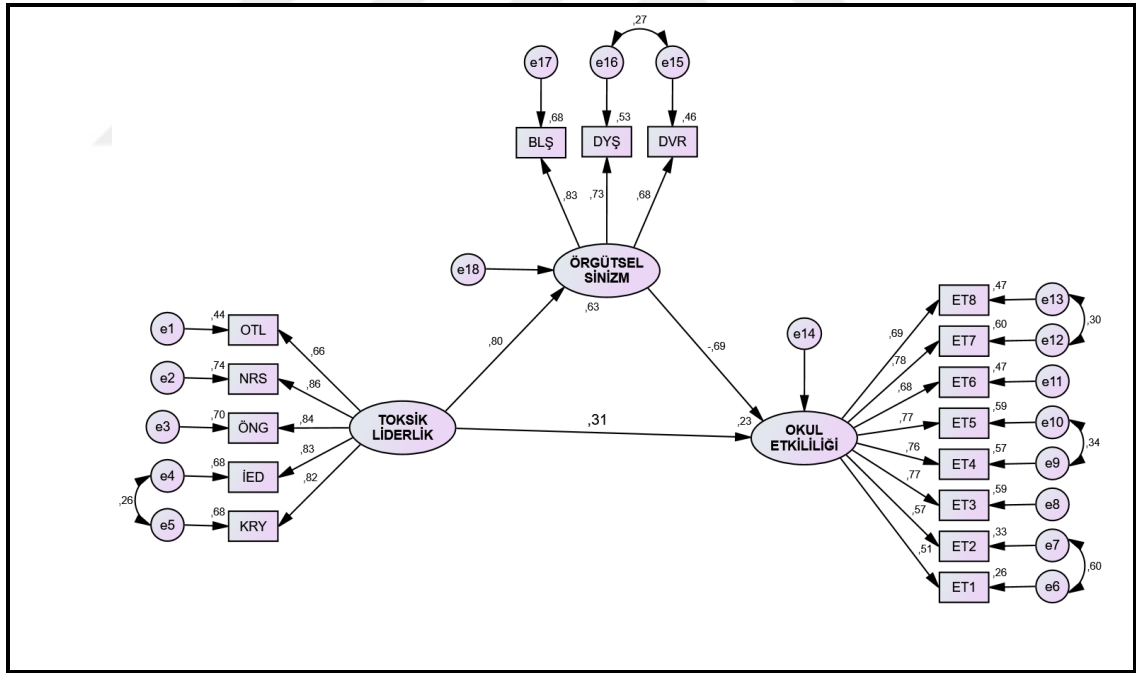


**Tablo 24.** Toksik Liderliğin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	S.E.	C.R.(t)	p
Toksik Liderlik	Okul Etkililiği	-.25	-.25	.043	-5.740	***

\*\*\*p< 0.01

Tablo 24 incelendiğinde toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.25 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, H<sub>5</sub>:Toksik liderlik, okul etkililiğini negatif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır hipotezi desteklenmiştir ( $\beta = -.25$ ; p<.01). Ayrıca toksik liderlik, okul etkililiği üzerindeki değişimin %6'lık kısmını açıklamaktadır. Diğer taraftan, toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, aracılık testi analizinin yapılabileceği belirlenmiştir. Bu bağlamda, toksik liderlik ile okul etkililiği arasında örgütsel sinizmin aracılık etkisi test edilmiş ve Şekil 8'de verilmiştir.



**Not:** KRY: Kendi Reklamını Yapma; İED: İstismar Edici Denetmenlik; ÖNG: Öngörülemezlik; NRS: Narsizm; OTL: Otoriter Liderlik; BLŞ: Bilişsel; DYŞ: Duyuşsal; DVR: Davranışsal; ET: Okul Etkililiği

**Şekil 8.** Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi

Toksik liderlik ile okul etkililiği arasında örgütsel sinizmin aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul

edilebilir durumda olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df= 3.02$ ,  $p< .01$ ; CFI= .97, AGFI= .94, GFI= .96 ve RMSEA= .050).

**Tablo 25.** Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları

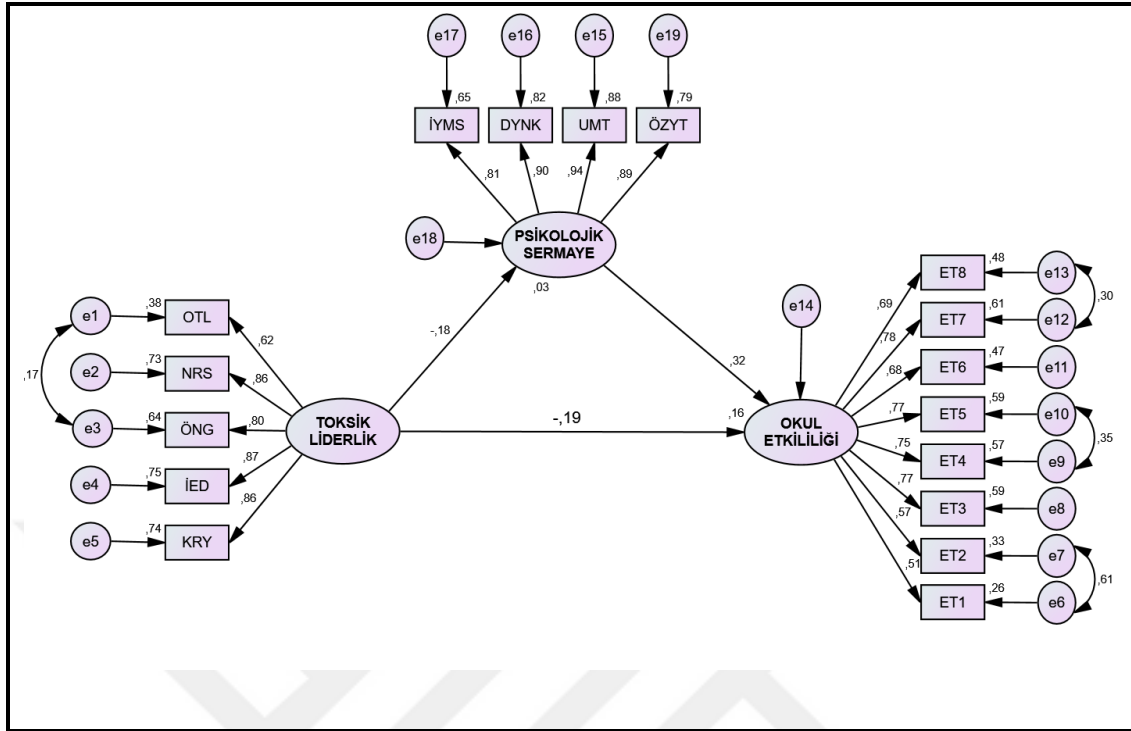
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	S.E.	C.R.(t)	p
Toksik Liderlik	Örgütsel Sinizm	.87	.80	.060	14.581	***
Toksik Liderlik	Okul Etkililiği	.30	.31	.085	3.531	***
Örgütsel Sinizm	Okul Etkililiği	-.61	-.69	.091	-6.744	***

\*\*\* $p< 0.01$

Tablo 25'e göre, toksik liderlik ile örgütsel sinizm ve okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının .80 ve .31 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel sinizm ile okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı ise -.69 şeklinde bulunmuştur. Örgütsel sinizm değişkenindeki değişimin %63'lük kısmının toksik liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmüştür. Benzer şekilde, okul etkililiği değişkenindeki değişimin %23'lük kısmı toksik liderlik ve örgütsel sinizm tarafından açıklanmaktadır. Diğer taraftan değişkenler istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu anlamlılık düzeyi, örgütsel sinizmin toksik liderlik ile okul etkililiği arasında aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisi, örgütsel sinizm modele dahil edildiğinde, -.25'ten .31'e dönüşmektedir. Elde edilen bu bulgu, örgütsel sinizmin toksik liderlik ile okul etkililiği arasında aracı rolü etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, "H<sub>6</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracılık etkisine sahiptir" hipotezi desteklenmiştir.

#### **4.13.2. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi**

Toksik liderlik ile okul etkililiği arasında psikolojik sermayenin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan modelin test analizine ilişkin ilk adım olan, toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisi incelenmiş, ulaşılan bulgular yukarıda verilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuçlar tekrar edilmemiş ve ikinci adım olan toksik liderlik ile okul etkililiği arasında psikolojik sermayenin aracılık etkisine dair analize geçilmiş, sonuçlar Şekil 9'da verilmiştir.



**Not:** KRY: Kendi Reklamını Yapma; İED: İstismar Edici Denetmenlik; ÖNG: Öngörülemezlik; NRS: Narsizm; OTL: Otoriter Liderlik; İYMS: İyimserlik; DYNK: Psikolojik Dayanıklılık; UMT: Umut; ÖZYT: Öz Yeterlilik; ET: Okul Etkililiği

**Şekil 9.** Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi

Toksik liderlik ile okul etkililiği arasında psikolojik sermayenin aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir durumda olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df= 2.55$ ,  $p < .01$ ; CFI= .98, AGFI= .95, GFI= .96 ve RMSEA= .044).

**Tablo 26.** Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	S.E.	C.R.(t)	p
Toksik Liderlik	Psikolojik Sermaye	-.31	-.18	.066	-4.709	***
Toksik Liderlik	Okul Etkililiği	-.20	-.19	.042	-4.725	***
Psikolojik Sermaye	Okul Etkililiği	.19	.32	.026	7.545	***

\*\*\* $p < 0.01$

Tablo 26'ya göre, toksik liderlik ile psikolojik sermaye ve okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.18 ve -.19 olarak gerçekleştiği

görülmektedir. Psikolojik sermaye ile okul etkililiği arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı ise .32 şeklinde bulunmuştur. Psikolojik sermaye değişkenindeki değişimin %3'lük kısmının toksik liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmüştür. Benzer şekilde, okul etkililiği değişkenindeki değişimin %16'lık kısmı toksik liderlik ve psikolojik sermaye tarafından açıklanmaktadır. Diğer taraftan tüm değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu anlamlılık düzeyi, psikolojik sermayenin toksik liderlik ile okul etkililiği arasında aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisi, psikolojik sermaye modele dâhil edildiğinde, -.25'ten -.19'a düşmektedir. Elde edilen bu bulgu, psikolojik sermayenin toksik liderlik ile okul etkililiği arasında aracı rolü etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, "H<sub>7</sub>: Toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık etkisine sahiptir" hipotezi desteklenmiştir. Ulaşılan bu sonuç, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, kendi müdürlerinin negatif davranışlarından daha az etkilendikleri şeklinde yorumlanabilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### V.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeylerinin ve bu değişkenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul türü açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin toksik liderlik, okul etkililiği, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye algıları arasında ne tür bir ilişkinin olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

##### 5.1.1. Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarının, bütün boyutlarda (kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderlik) düşük düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Çalışmada elde edilen bulgular, toksik liderlik konusunda daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Bahadır, 2018; Bektaş ve Erkal, 2018; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Demirel, 2015; Dobbs, 2014; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016). Bu sonuçlar, öğretmenlerin beraber çalıştıkları okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışları “*toksik*”olarak değerlendirmedikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Çalışmada, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre kendi reklamını yapma, öngörülemezlik ve narsizm boyutlarında erkek katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. İstismar edici denetmenlik ve otoriter liderlik boyutlarında ise erkek ve kadın öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Elde edilen bulguların, benzer alanlarda yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla kısmen örtüştüğü tespit edilmiştir (Çetinkaya, 2017; İzgüden ve diğerleri, 2016; Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı, 2017; Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019). Toksik liderlik konusunda yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, boyutlar bazında

farklılıklar çıksa da ölçek bütünlüğü göz önüne alındığında toksik liderliğin erkek ya da kadın çalışan olma üzerinde bir etkisi bulunmadığı görülmüştür.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bununla beraber, kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik ve narsizm boyutlarında evli öğretmenlerin bekâr olanlara göre toksik liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur. Demirel'in (2015) yaptığı çalışmada, katılımcı algıları arasında bu araştırma sonuçlarının tersine anlamlı farklılık bulunmuş olsa da evlilerin daha yüksek ortalamalara sahip olmaları yönüyle benzerlik göstermektedir. Otoriter liderlik boyutunda ise evli öğretmenlerin algılarının daha düşük düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Çetinkaya ve Ordu (2018), tarafından yapılan çalışmada da bu araştırmanın bulgularını destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçları, evli öğretmenlerin gerek yaş gerekse de mesleki açıdan fazla deneyime sahip olmalarının müdürlerinin zararlı tutum ve davranışlarını bekârlara göre daha kolay ayırt edebildikleri şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Öğretmenlerin toksik liderlik ve alt boyutları (kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm, ve otoriter liderlik) ile sahip oldukları branş arasında anlamlı düzeyde bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular, Çetinkaya (2017) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermiştir. Elde edilen bulgular, sayısal alan öğretmenlerinin kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve narsizm boyutlarında sözel alan öğretmenlerinden daha yüksek algılar taşıdıklarını gösterirken, öngörülemezlik ve otoriter liderlik boyutunda ise sözel alana sahip öğretmenlerin algı ortalamaları yüksek bulunmuştur. Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin toksik liderlik davranışları onların sayısal ya da sözel alanlara mensup olmalarıyla açıklanamayan bir durum olarak yorumlanmaktadır.

Öğretmenlerin kendi müdürlerine ilişkin algıladıkları toksik liderlik davranışları ile sahip oldukları eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İzgüden ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların eğitim durumu ile toksik liderlik algıları (öngörülemez boyutu hariç olmak üzere) arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Bununla birlikte, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin toksik liderlik algılarının lisans mezunu öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu sonuç, Bahadır (2018) tarafından yapılan araştırmanın

bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar açısından sahip oldukları eğitim durumunun onların toksik liderlik algılarını etkilemediği şeklinde değerlendirme yapmak mümkün görünmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile algıladıkları toksik liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve otoriter liderlik boyutlarında Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından yüksek çıkmıştır. Öngörülemezlik ve narsizm boyutlarında ise Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları düşük düzeyde bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan sonuçların Bahadır'ın (2018) çalışmasında elde ettiği bulgular ile örtüşmediği görülmüştür. Bahadır (2018), öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile çalıştıkları okul türü değişkeni (değer bilmezlik boyutu hariç olmak üzere) arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bir diğer örtüşmeyen bulgu ise, Anadolu ve Fen Liselerinde görev yapan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde toksik liderlik algılarına sahip olma durumlarıdır. Sonuç olarak, okul türü değişkeni öğretmenlerin toksik liderlik algıları üzerinde araştırmanın evren ve örneklem durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir.

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan mesleki kıdem durumu ile öğretmenlerin toksik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer yandan, narsizm boyutunda “11-15 yıl” arası kıdeme sahip öğretmenler daha yüksek düzeyde toksik liderlik algısına sahip iken diğer boyutlarda (kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik ve otoriter liderlik) 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler yüksek düzeyde toksik liderlik algılarına sahiptirler. Demirel (2015) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mesleki kıdem durumları arasında anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Eriş (2019), yaptığı çalışmada çalışanların mesleki hizmet sürelerinin onların toksik liderlik algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, ilgili araştırmalar kapsamında görüş belirten çalışanların toksik liderlik algılarının onların hizmet sürelerine göre değişmediği şeklinde ifade edilebilir.

### 5.1.2. Okul Etkililiği Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul etkililiği algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular, alan yazında yapılmış araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Alanoğlu, 2014; Arslan, Saticı ve Kuru, 2006; Cerit ve Yıldırım, 2017; Oral 2005; Şenel ve Buluç, 2016). Bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular ile örtüşmeyen araştırmalara da rastlanmaktadır. Abdurrezzak (2015), “Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmasında katılımcıların etkili okul algılarını yüksek düzeyde bulmuştur.

Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Keleş (2006) tarafından yapılan araştırmada da etkili okul bileşenleri (öğretmen boyutu hariç olmak üzere) açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde Ayık (2007), etkili okula ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın ve diğer yapılmış araştırmaların sonuçları, öğretmenlerin görev yaptıkları kurumları etkili okul olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, okulların etkililik düzeylerini belirleyen ölçütlere sahip oldukları ve bu durumun öğretmenlerin algılarına yansıdığı şeklinde bir çıkarımda bulunmak mümkündür.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık çıkmamıştır. Bununla birlikte, anlamlı düzeyde olmasa da evli öğretmenlerin okul etkililiği algıları bekâr meslektaşlarının algılarına göre yüksektir. Yalçın (2019) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin medeni durum değişkeninin onların okul etkililiği algıları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir bulgu, öğretmenlerin evli ya da bekâr olmalarının çalıştıkları okulların “okul etkililiği” algılarını etkilemediği şeklinde bir sonuç ortaya koyan Beşir’in (2019) çalışmasında elde edilmiştir. Dolayısıyla, öğretmenler açısından medeni durum değişkeninin onların görev yaptıkları kurumlarının “etkililik” algıları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı biçiminde yorumlamak mümkün görünmektedir.

Branş durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın çıkmadığı görülmüştür. Araştırma sonucunun, Kaya (2015)’in çalışmasında ulaştığı bulgular ile örtüştüğü görülmektedir. Benzer şekilde



Karahasanoğlu (2014) yaptığı çalışmada, katılımcı branşlarının okul etkililiği puanlarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan, bu araştırmanın sonuçlarını desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Beşir (2019) ve Alamdard (2015), yaptıkları çalışmada katılımcıların branşları ile okul etkililiği algıları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları karşılaştırıldığında farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında, örneklem grupları arasındaki okulların türü, katılımcı sayısı ve diğer çevresel etmenlerin rol oynadığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin algı ortalamaları birbirine çok yakın olmakla birlikte, lisansüstü eğitim gören katılımcıların okul etkililiği algıları lisans mezunlarına göre yüksek çıkmıştır. Yalçın (2019) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ile okul etkililiği algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Kaya (2015) tarafından yapılan araştırmanın bulguları bu çalışmada ulaşılan bulgular ile çelişmektedir. Buradan hareketle, öğretmenlerin eğitim düzeyinin onların okul etkililiği algıları üzerindeki etkisine dair faktörlerin değişkenlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ulaşılan bulgular, Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde çalışmakta olanlara göre daha yüksek okul etkililiği algılarına sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu Beşir (2019) ve Yalçın (2019) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Elde edilen bulgular, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin daha çok olumlu algılar taşıdıklarını göstermiştir. Bu sonucun gerçekleşmesinde, Anadolu Liselerinin puanla öğrenci almaları bundan dolayı akademik anlamda daha başarılı öğrenci profiline sahip olunması öğretmenlerin etkili okul algılarını pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Diğer taraftan, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmeyen çalışmalar da mevcuttur (Ata, 2015).

Öğretmenlerin okul etkililiği algıları ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, “11-15 yıl” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul etkililiği algıları “1-5 yıl” kıdeme sahip öğretmenlerin algılarından yüksektir. Bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren bir çalışma da

Oral (2005) tarafından yapılmıştır. Buna göre hizmet süresi değişkeni açısından etkili okul değişkeninin okul ortamı, öğrenci ve veli alt boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, Tutkan (2019) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlikte geçirdikleri hizmet süreleri ile yenilikçi etkili okul algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak bu farklılık 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında hizmet yılı olan öğretmenlerden 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine çıkmıştır.

### **5.1.3. Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının tüm boyutlarda (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar birçok araştırmada ulaşılan bulgular ile örtüşmektedir (Akın, 2015; Helvacı ve Çetin, 2012; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz 2014; Nartgün ve Kartal, 2013; Uzun ve Ayık, 2016; Yıldız, 2013). Özgan, Külekçi ve Özkan (2012) tarafından yapılan araştırmada ise bu araştırmanın bulgularından farklı olarak çalışanların orta düzeyde örgütsel sinizm algısı taşıdıkları saptanmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’de öğretmenlerin görev yaptıkları okullarına karşı olumsuz bir tutum olan örgütsel sinizm algıları taşımadıkları söylenebilir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının cinsiyet değişkenine göre duyuşsal boyutta erkek öğretmenlerin lehine anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, erkek öğretmenlerin iş yerlerine karşı sinirli, hiddetli oldukları ve gerilim yaşadıkları görülmektedir. Bilişsel ve davranışsal boyutlarında ise erkek ve kadın öğretmenlerin ortalamaları arasında bir farklılaşma çıkmamıştır. Bilişsel ve duyuşsal boyutlarında erkek öğretmenlerin, davranışsal boyutunda kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları yüksektir. Çiçek ve Çakar (2019), Gökyer ve Türkoğlu (2018), Kalağan ve Güzeller (2010) Mirvis ve Kanter (1991), Reichers ve diğerleri (1997) ile Wanous, Reichers ve Austin (2000) tarafından yapılan çalışmalarda ulaşılan bulgular bu araştırmanın sonuçlarını kısmen desteklemektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin erkek ya da kadın olmalarının örgütsel sinizm algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ulaşılan bulgular, bekâr

öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının evli öğretmenlerin algılarından yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Akpolat ve Oğuz (2015), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin medeni durumlarının onların sinizm düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığını belirlemişlerdir. Diğer taraftan Kahveci ve Demirtaş (2015), medeni durum değişkeni ile ölçeğin toplamı, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında anlamlı farklılık olduğunu, bilişsel boyutu arasında ise anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir. Aynı şekilde Akatay, Yücekaya ve Kısat (2016) emniyet teşkilatı, Amasralı ve Aslan (2017) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, katılımcıların medeni durumu ile sinizm algıları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğunu görmüşlerdir. Yukarıda sözü edilen araştırmaların ortak noktası, bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre daha fazla sinik davranışlar gösterdiği hususudur. Bu durumun ortaya çıkmasında, bekâr çalışanların mesleğe yeni başladıkları, olaylar karşısında daha kolay negatif duygular geliştirdikleri, buna karşın evli çalışanların mesleki yaşantılarında deneyim sahibi oldukları ve olası olumsuzluklar karşısında pozitif bakış açısıyla hareket etmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte, sayısal alan öğretmenlerinin sinizm algıları sözel alan öğretmenlerinin algılarından yüksektir. Benzer şekilde Gökyer ve Türkoğlu'nun (2018) yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin sahip oldukları branşları ile örgütsel sinizm algıları arasında farklılık çıkmamıştır. Diğer taraftan Aydın (2017) ile Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin branşları ile sinizm algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin eğitim düzeyi ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin algılarının lisans mezunu öğretmenlerin algılarından yüksek olduğunu göstermiştir. Alan yazında yapılmış araştırma sonuçlarından bazılarının bu çalışmanın bulgularını desteklediği görülmektedir (Bölükbaşıoğlu, 2013; Uzun, 2015; Yüksel, 2015). Diğer taraftan Mahmood ve Sak (2017), yaptıkları araştırmada ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında) okul türü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin algılarından yüksektir. Özdemir, Orhan ve Özkayran (2018) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan bulgular da okul türünün öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını etkilemediğini göstermiştir. Kahveci ve Demirtaş'ın (2015) çalışması (bilişsel boyut hariç olmak üzere) bu araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Şamdan ve Baskan (2019) tarafından yapılan çalışmada da davranışsal boyut hariç olmak üzere okul türü ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının farklı okul düzeylerine (ilkokul, ortaokul ve lise) göre değişmediği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında davranışsal boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, "1-5 yıl" arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları "16 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlerin algılarından yüksektir. Bu araştırmada elde edilen bulguya benzer bir sonucun da Derin (2016) ile Tayfun ve Çatır'ın (2014) yaptıkları çalışmada tespit edildiği belirlenmiştir. Buna göre, hizmet süresi az olan çalışanlar davranışsal boyutta daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahiptirler. Bir başka benzer sonuç Kahveci ve Demirtaş'ın (2015) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Ulaşılan sonuç, mesleki hizmet süresi az olan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algıları arasında bir farklılaşma bulunmamıştır. Alan yazın incelendiğinde, bu araştırmanın bulguları ile kısmen benzerlik gösteren çalışmaların olduğu görülmüştür (Ergen ve İnce, 2017; Yetim ve Ceylan, 2011; Doğan ve Uğurlu, 2014; Altinkurt ve Ekinci, 2016). Yapılan araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, mesleğe yeni başlamış çalışanların örgütsel sinizm algılarının diğer meslektaşlarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, kıdem süresi az olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıf olması, bunun sonucunda kurumlarına karşı daha kolay olumsuz tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir.

#### 5.1.4. Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin iyimserlik boyutunda “orta”, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Akman (2016), Bostancı ve Şarbay (2018), Büyükgöze ve Kavak (2017), Keser ve Kocabaş (2014), Tokmak (2014) ile Oral, Tösten ve Elçiçek’in (2017) araştırmalarında da öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Diğer taraftan, Yalçın (2019) ile Keleşçi ve Yılmaz (2015) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Yukarıda verilen araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iyi durumda olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının cinsiyet değişkeni açısından, psikolojik dayanıklılık ve umut boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığı, bu farklılaşmanın ise kadın öğretmenler lehine gerçekleştiği görülmüştür. İyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları erkek öğretmenlerden yüksektir. Büyükgöze ve Kavak (2017), Gülay (2019) ile Kaya ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Buradan hareketle bu çalışmanın bulguları daha önce yapılmış benzer araştırmaların sonuçlarıyla kısmen de olsa örtüşmektedir. Yani, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları kadın ya da erkek olmaları açısından bir değişiklik yaratmamaktadır.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, medeni durum değişkeni bakımından iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığı, psikolojik dayanıklılık ve umut boyutlarında ise farklılaşmadığı görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre, tüm boyutlarda evli öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları bekâr öğretmenlerin algılarından yüksektir. Bu araştırmanın bulgularıyla benzer sonuçlar gösteren bir çalışmanın Tösten ve Özgan (2017) tarafından yapıldığı görülmektedir. Buna göre, medeni durum değişkeni ile öz yeterlilik, iyimserlik, dışadönüklük ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında anlamlı bir fark çıkmaz iken, güven ve umut boyutlarında anlamlı farklılık çıkmıştır. Diğer taraftan Kurt’un (2018) çalışmasında evli ya da bekâr öğretmenlerin psikolojik sermaye algılar arasında farklılık

olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları medeni durum değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir. Kelekçi ve Yılmaz (2015), Özdilek (2019) ile Gökbulut ve Çoklar (2018) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Sonuç olarak, bu durumu öğretmenlerin sahip oldukları branşları ile psikolojik sermaye algıları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Öğretmenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ile psikolojik sermaye algıları arasında, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları lisans mezunlarına göre yüksek çıkmıştır. Büyükgöze (2014) ile Karatürk (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da psikolojik sermaye ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yapılan araştırma sonuçları, sahip olunan eğitim düzeyinin psikolojik sermaye algılarını etkilemediğini göstermektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları okul türü değişkenine göre, iyimserlik psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ulaşılan bulgular Altinkurt, Ertürk ve Yılmaz (2015) ile Tösten (2015) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bahadır (2018), yaptığı araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul türü değişkeni arasında iyimserlik boyutunda anlamlı farklılık bulurken, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Diğer taraftan bu araştırmanın sonuçları Akman'nın (2016) çalışmasında elde ettiği bulgulardan farklılık arz etmektedir. Genel olarak bakıldığında, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları görev yaptıkları okul türünden anlamı şekilde etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile mesleki kıdemleri arasında iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı farklılaşma çıkmamıştır. Diğer taraftan, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında "16 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları diğer gruplara göre yüksek çıkmıştır. Psikolojik

dayanıklılık boyutunda “6-10 yıl” ve “11-15 yıl ” hizmet yılı olan öğretmenlerin ortalamaları çok yakın seviyede olmak ve sıralamayı etkilemekle birlikte, diğer boyutlarda kıdem süresi azaldıkça öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri de azalmaktadır. Bu sonuç Yalçın (2019) tarafından yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Diğer taraftan, bu çalışmada ulaşılan bulgular, Sünkür’ün (2014) yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Araştırmanın sonuçları, mesleki kıdem bakımından daha deneyimli öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Bunda yaş ve hizmet süresine bağlı olarak öğretmenlerin olaylar karşısında iyimserliklerini korumaları, geleceğe umutla bakmaları ve kendilerine güven duymalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

#### **5.1.5. Toksik Liderlik, Okul Etkililiği, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre, okul etkililiği ile toksik liderliğin alt boyutlarından kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderlik bileşenleri arasında düşük düzeyde de olsa negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. En yüksek ilişki kendi reklamını yapma boyutunda, en düşük ilişki ise otoriter liderlik boyutunda ortaya çıkmıştır. Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmada da, okul müdürlerinin denetim odağı ve öğretmenlerin genel iş doyumunu birlikte okul etkililiğini anlamlı olarak yordamıştır. Bir başka çalışmada Cerit ve Yıldırım (2017), etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu, ayrıca etkili liderlik niteliklerinin okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Çetinkaya (2017), “Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında, toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutları birlikte duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin gerek pozitif gerekse negatif davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin okullarına ilişkin algılarını etkilemektedir. Bu bağlamda, müdürlerinin davranışlarından etkilenen öğretmenlerin okul etkililiği algılarının da bu doğrultuda değişebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Toksik liderliğin alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutlarının ilişkisine dair yapılan korelasyon analizi sonucunda ulaşılan bulgulara göre, kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik ve narsizm boyutları ile iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. En yüksek ilişki narsizm boyutu (toksik liderlik) ile umut (psikolojik sermaye) arasında en düşük ilişki ise otoriter liderlik (toksik liderlik) ile iyimserlik (psikolojik sermaye) arasında gerçekleşmiştir. Diğer taraftan toksik liderliğin otoriter liderlik boyutu ile psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bahadır'ın (2018) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin psikolojik sermaye ile toksik liderlik algıları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusu bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Eriş (2019), “Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği” adlı çalışmada (normatif bağlılık-olumsuz ruhsal durum boyutları hariç) tüm boyutlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin lider olarak gördükleri okul müdürlerinin negatif davranışlar sergilemeleri halinde psikolojik sermaye düzeylerinde düşüş yaşanabileceği düşünülmektedir.

Toksik liderliğin alt boyutları (kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderlik) ile örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. En yüksek ilişki öngörülemezlik boyutu (toksik liderlik) ile bilişsel (örgütsel sinizm) boyutu arasında; en düşük ilişki ise istismar edici denetmenlik boyutu (toksik liderlik) ile davranışsal (örgütsel sinizm) boyutu arasında çıkmıştır. Demirel (2015), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşarak bu çalışmanın bulgularını desteklemiştir. Aynı şekilde Emir (2019) çalışmada, toksik ve kaotik liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine doğrudan ve pozitif yönde etki ettiğini belirlemiştir. Böylece, toksik liderlik gibi negatif tutum ve davranışların çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tavır takınmaları hususunda etkin rol oynayabileceği araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve okul etkililiği algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, bilişsel ve duyuşsal (örgütsel sinizm) boyutları ile okul etkililiği



arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin davranışsal boyutunda örgütsel sinizm algıları ile okul etkililiği algıları arasında ise düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En yüksek ilişki bilişsel boyutunda; en düşük ilişki ise davranışsal boyutunda bulunmuştur. Özgan, Bozbayındır ve Ünal (2011) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin tüm boyutlarda örgütsel sinizm ile etkili okul algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, öğretmenlerin görev yaptıkları kurumları hakkında sinik tutum ve davranışlar sergilediklerine dair algıları okulların etkililik düzeylerine ilişkin algılarını olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin, psikolojik sermaye ile okul etkililiği algıları arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulgulara göre, iyimserlik ve umut (psikolojik sermaye) boyutları ile okul etkililiği algıları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik (psikolojik sermaye) ile okul etkililiği algıları arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En yüksek ilişki umut boyutunda; en düşük ilişki ise öz yeterlilik boyutunda olduğu görülmüştür ( $r = .276, p < .01$ ). Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların örgütleri açısından daha verimli olabilecekleri, çıktılar üzerinde pozitif etkiler yaratabilecekleri ve bu yolla kurumlarına katkı sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

#### **5.1.6. Toksik Liderlik ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın temel amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmen görüşlerine göre toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracı rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda yapılan YEM analizi ve aracılık testleri bulgularına göre, toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik sermayenin de aynı şekilde toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, toksik liderliğin okul etkililiğini açıklamada örgütsel sinizmin aracı görevi

gördüğü söylenebilir. Aynı şekilde psikolojik sermayenin de toksik liderliğin okul etkililiğini açıklamada aracı bir değişken olduğu söylenebilir.

Yapısal Eşitlik Modeli analizi sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde, toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisinin (toksik liderlik bağımsız, okul etkililiği bağımlı değişken olarak analiz yapıldığında) araştırma hipotezlerini desteklediği, negatif yönlü ve anlamlı düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan benzer araştırma sonuçlarına bakıldığında, olumlu liderlik davranışlarının örgüt çıktıları üzerinde pozitif, olumsuz liderlik tutum ve davranışlarının ise negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sözü edilen olumsuz davranışların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan toksik liderlik, başta kendisi, örgüt, çalışanlar ve onların aileleri için negatif sonuçlara yol açmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar işlerini ve çalıştıkları kurumu olumsuz değerlendirmekte, onların motivasyonu, iş doyum ve örgütsel bağlılık seviyesi azaltmakta, iş-aile çatışması, duygusallık ve stres kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Böylece, çalışanların performansı olumsuz yönde etkilenmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014, s. 101). Çok boyutlu bir etkileme gücüne sahip bu olumsuz davranışları sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerin etkililiğinden söz etmek mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, olumsuz ve zararlı kabul edilen liderlik davranışlarının eğitim örgütleri olan okulların çıktıları üzerinde de negatif etki yaratması beklenen bir durumdur. Bu araştırmanın sonuçları, toksik liderliğin okul etkililiği üzerinde negatif ve anlamlı şekilde etkili olduğunu ortaya koyarak bahsedilen temel varsayımı desteklemektedir.

Ancak toksik liderlik, okul etkililiği ve örgütsel sinizm değişkenleri birlikte modele dâhil edildiğinde, toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin yönü ilginç bir şekilde yine anlamlı olmakla birlikte pozitif yönüne dönmektedir. Yazında bu çalışmada incelenen üç değişkenin (toksik liderlik, örgütsel sinizm ve okul etkililiği) ilişkisini birlikte ele alıp irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan başka çalışmaların sonuçlarıyla bir karşılaştırma yapma olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu bulgu, aracı değişken örgütsel sinizmin toksik liderlik ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin yönünü değiştirmede önemli bir güce sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Çünkü analiz sonucunda ulaşılan bulgulara göre, toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yönü pozitif olmak üzere çok güçlü bir ilişki (.80) vardır. Bu güçlü etkinin aracılık rolüne yansıdığı düşünülmektedir. Yazın taraması yapıldığında, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile

değişkenlerin aralarındaki ilişkiye dair yapılan analiz sonuçlarında genel olarak aracı değişkeninin bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü değiştirmedeği belirlenmiştir. İlgili araştırmalarda aracı değişken, ya bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki gücünü bir miktar düşürerek kısmi aracılık rolü oynamakta ya da bu gücün sıfıra yaklaşması veya bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide yordama düzeyi anlamlılıktan anlamsıza dönüşmek suretiyle tam aracılık rolü oynamaktadır. Bu bakımdan araştırmada elde edilen bulguların sonraki araştırmacıların yapacakları çalışmalar açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacına yönelik gerçekleştirilen bir diğer analiz toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemektir. Toksik liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisinin doğrudan daha fazla olduğu, psikolojik sermaye değişkeni aracı yapıldığında bu etkinin azaldığı saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, okul etkililik düzeyini belirleyen lider davranışları dışında başka etmenlerin de var olduğunu göstermektedir. Yazın taramasında, benzer analiz yöntemi kullanılarak yapılmış ve bu araştırmanın bulgularını destekleyecek ya da farklılaştığını gösteren bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, Bahadır (2018) tarafından yapılan çalışmada toksik liderliğin öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin negatif bir örgütsel davranış olduğu ve okulun çıktıları üzerinde olumsuz bir etki yarattığı söylenebilir. Diğer taraftan, psikolojik sermayenin pozitif bir örgütsel davranış olduğu ve okul etkililik düzeyini olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle, olumsuz bir değişkenin (toksik liderlik) bir başka olumlu değişken (okul etkililiği) üzerinde sahip olduğu negatif etkinin pozitif bir aracı değişken (psikolojik sermaye) vasıtasıyla azalması araştırmanın temel amacına ilişkin geliştirilen hipotezin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma sonuçları, öğretmenlerin, algıladıkları müdürlerin toksik liderlik davranışlarının olumsuz etkilerini sahip oldukları iyimser olma, geleceğe dair umutlu olma, kendilerine güven duyma ve olaylar karşısında dirençli olma duygularıyla bir miktar azaltabileceklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, okulların çıktıları ve etkililik düzeyleri açısından istenmeyen olumsuz liderlik davranışlarının etkisi, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının sağlanmasıyla kısmen de olsa düşürülebileceği söylenebilir. Sonuç olarak, okullar kendilerinden beklenen görev ve sorumluluklarını yerine getirirken olumsuz liderlik davranışlarından arındırılmış

müdürlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumun gerçekleşmemesi halinde ise okulların en önemli insan kaynağı konumundaki öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri olabildiği kadar artırılarak onların toksik liderlik gibi olumsuz örgütsel davranışların negatif sonuçlarından daha az etkilenmeleri sağlanabilir.

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilen bazı önerilere yer verilmiştir.

### 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- ✓ Araştırmada ulaşılan bulgulara göre, toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul etkililiği algıları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin, toksik olarak adlandırılan olumsuz bir takım davranışlar sergiledikleri varsayılmakta, bu hususta sözü edilen niteliklerin etkisini azaltmak amacıyla okul müdürlerine farkındalık eğitimleri düzenlenebilir.
- ✓ Öğretmenlere ilişkin okul etkililiği algılarının yükseltilmesi önem arz etmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi, öğretmenlerin okul içindeki kaynakları etkili kullanabilmesi, yenilikler hakkında bilgilendirilmesi, değişime uyum sağlayabilmesi ve okul çıktıları bakımından yüksek beklentiler yaratabilmesi için uygun süreçlerin hazırlanması ile mümkündür. Bu doğrultuda sistematik programlar hazırlanabilir.
- ✓ Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, öğretmenler düşük düzeyde de olsa örgütsel sinizm algıları taşımaktadırlar. Örgütsel sinizmin tüm örgütlerde olduğu gibi okullar açısından da istenmeyen olumsuz bir durum teşkil ettiği bilinmektedir. Okul liderleri, öğretmenlerin bu olumsuz tutum ve davranışları sergilemelerine yol açan faktörleri tespit etme ve bunları önleyici tedbirler konusunda gerekli bilgi ve beceriyle donatılabilir.
- ✓ Araştırmada elde edilen bulgular, mesleki kıdem süresi arttıkça öğretmenlerin müdürlere yönelik toksik liderlik algılarının da yükseldiğini göstermiştir. Bu sonuç, okul müdürlerinin negatif tutum ve davranışlarının, mesleki açıdan deneyimli öğretmenler tarafından daha belirgin biçimde algılandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Mesleğe yeni başlamış genç öğretmenler, kendi müdürlerinin davranışlarını başka müdürlerin tavırları ile karşılaştırma ve bunları olumlu ya da

olumsuz olarak değerlendirme olanağı bulamamaktadırlar. Oysaki meslek hayatında birçok okul müdürü ile çalışma imkânı bulabilen kıdemli öğretmenler, müderlerinin olumsuz davranışları konusunda daha hassas görünmektedirler. Dolayısıyla okul liderleri olarak müdürlere, hemen fark edilmese dahi ancak deneyim sahibi öğretmenlerin tecrübeleri sayesinde varlığı hissedilen negatif tutum ve davranışlar sergilememeleri hususunda farkındalık yaratan eğitim seminerleri verilebilir.

- ✓ Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul etkililiği algılarının okul türü değişkenine göre anlamı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul etkililiği algıları daha yüksektir. Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, ülkemizin eğitim sistemi içerisinde Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinin üstlendikleri roller ve toplumun bu okullardan beklentileri hakkında daha çok bilgilendirme eğitimlerine katılmaları sağlanabilir.
- ✓ Elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır. Bu sonuç, müdürlerin davranışlarıyla öğretmenleri okula karşı negatif tutum takınmaya sevk ettiğini göstermektedir. Bu durumun önüne geçmek adına yönetici seçme süreçlerinde farklı ölçütler kullanılabilir.
- ✓ Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu, “11-15 yıl” arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul etkililiği algılarının “1-5 yıl” arasında kıdeme sahip olanlardan yüksek çıkmasıdır. Meslek yaşamlarının henüz başında bulunan öğretmenlerin, okul çıktıklarına ilişkin algılarının daha pozitif olabilmesi ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda motivasyonlarının artırılması konusunda planlı seminerler düzenlenebilir.
- ✓ Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksektir. Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinde okuyan öğrenci profilinin akademik açıdan daha az başarılı olduğu, olumlu davranış sergileme ve okulun hedefleriyle bütünleşme konularında sorunlar yaşandığı varsayılmaktadır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin, Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinin misyon ve vizyonlarının farkında olmaları ve beklentilerinin de bu durumla uyumluluk göstermeleri gerekliliği hususunda programlar geliştirilebilir.

- ✓ Bir başka araştırma bulgusu, davranışsal boyutunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının “1-5 yıl” arasında kıdeme sahip olanların lehine yüksek çıkmasıdır. Mesleki açıdan yeni göreve başlamış öğretmenlerin, okullarına karşı sinik davranışlar sergilemeye yatkın oldukları görülmektedir. Bu eğilimlerinin önüne geçmek amacıyla, negatif davranış göstermelerinin nedenleri tespit edilmeli, onların daha pozitif tavırlar takınmaları doğrultusunda okul faaliyetleri ve süreçleri bu yönde tasarlanabilir.
- ✓ Çalışmada, kadın öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları erkek öğretmenlerin algılarından yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, erkek öğretmenlerin görev yaptıkları okullarına karşı daha çok pozitif duygulara sahip olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, kadın öğretmenler gibi erkek öğretmenlerin de okullarının geleceğine ilişkin daha fazla iyimser ve umutlu olmaları, kendilerine güven duymaları ile olumsuz durumlar karşısında direnç göstermeleri için uygun okul iklimi ve kültürü oluşturulabilir.
- ✓ Evli öğretmenlerin, psikolojik sermaye algıları bekâr öğretmenlerin algı düzeyinden yüksektir. Ulaşılan bu bulgu, bekâr öğretmenlerin mesleğe yeni başladıkları, eğitim sistemini bütün yönleriyle tanıyamadıkları, yabancılaşma duygusu yaşadıkları ve bu nedenle kıdemli meslektaşlarına oranla daha az pozitif psikolojik duygulara sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, göreve yeni başlamış öğretmenlerin eğitim camiasına adaptasyon sürecini daha etkin ve hızlı şekilde gerçekleştirmek amacıyla programlar hazırlanabilir.
- ✓ Lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenlerin algılarından düşük çıkmıştır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin kurumlarına karşı daha iyimser, umutlu oldukları, kendilerine güven duydukları ve olumsuz durumlarda kolay pes etmedikleri söylenebilir. Bu doğrultuda öğretmenlere, lisans eğitimlerinden sonra lisansüstü eğitime devam edebilecekleri fırsatlar sunulabilir ve bu yönde kolaylaştırıcı tedbirler alınabilir.
- ✓ “16 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları diğer gruplardan yüksektir. Bu durum, belli bir çalışma süresinden sonra kazanılan deneyim ile birlikte olaylara daha olumlu bakış açısıyla yaklaşıldığı şeklinde yorumlanmaktadır. Mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin bu pozitif bakış açısını

daha erken dönemlerde geliştirmeleri bakımından kıdemli öğretmenlerle etkileşimleri artırılabilir ayrıca teorik eğitimler ile bu süreç desteklenebilir.

### **5.2.2. Araştırmaçılara Yönelik Öneriler**

- ✓ Ortaöğretim kurumlarında yapılan bu araştırma ilkokul, ortaokul ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin katılımıyla da gerçekleştirilebilir. Okul kademeleri ve resmi ile özel okullar arasında karşılaştırmalar yapılabilir.
- ✓ Bu araştırma Elazığ il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Benzer bir araştırma farklı il ve ilçelerdeki örneklem grupları üzerinde yapılarak sonuçlar kıyaslanabilir.
- ✓ Toksik liderlik, yurt içi literatürde az çalışılan bir konudur. Dolayısıyla, toksik liderlik farklı sektörlerde çalışanların algılarına göre ve farklı değişkenler açısından araştırılabilir.
- ✓ Bu araştırma nicel veriler ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalarda, müdürlerin toksik davranışlara sahip olma düzeyleri nitel ya da karma veri toplama yöntemiyle daha derinlemesine incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Abbas, M. & Raja, U. (2015). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32 (2), 128-138.
- Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Algularının İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (ICEESS'18), 83-91.
- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi* (2. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 101-114.
- Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross- National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, 24, (4), 715-739.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağırkan, M. ve Kağan, M. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Değer Yönelimleri İle Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 225-245.



- Akatay, A., Yücekaya, P., ve Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 483-509.
- Akbaş, M. (2019). *Psikolojik Sermaye ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Özel, Kamu ve Vakıf Hastanelerinde Bir Karşılaştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbolat, M., Işık, O., ve Kahraman, G. (2014). Sağlık Çalışanlarının Sinik Davranışlar Gösterme Eğilimi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 84-95.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 123-140.
- Akgümüş, E. (2019). *Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40 (181), 175-189.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-25.
- Akin-Little, K.A., Little, S.G., & Delligatti, N. (2004). A Preventative Model of School Consultation: Incorporating Perspectives From Positive Psychology. *Psychology In the Schools*, 41 (1), 155-162.
- Akman, Y. (2016). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 268-277.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 947-971.
- Aksu, A. (1994). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Akyüz, İ. ve Yurduseven, N. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16), 61-76.
- Alamdar, S. (2015). *Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Kavramı Bağlamında İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Albright, J. J., & Park, H. M. (2009). Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, MPlus, and SAS/STAT CALIS. *The Trustees of Indiana University*, 1, 1- 86.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing A Dynamic Model of The Impact of Psychological Capital on Work Engagement and Job Performance. *Career Development International*, 23 (1), 33-47.
- Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 105-116.
- Altınkurt, Y. ve Ekinci, C. E. (2016). Examining The Relationships Between Occupational Professionalism and Organizational Cynicism of Teachers. *Educational Process: International Journal*, 5 (3), 236-253.
- Altınkurt, Y., Ertürk, A. ve Yılmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 4 (2), 166-187.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-315.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Amasya İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Amasralı, A. ve Aslan, H. (2017). Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 64-92.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49 (11), 1395- 1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism In The Work Place: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Apaydın, M.( 2016). *Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Appelbaum, S. H. & Roy- Girard, D. (2007). Toxins In The Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 7 (1), 17-28.
- Arslan, A. (2016). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2006). Devlet ve Özel İlköğretim Okullarının Etkililiğinin Araştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 31 (142), 15-25.
- Aslan, F. K. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1 (2), 33-45.
- Ata, E. (2015). *Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik İnançları İle Etkili Okul Liderliği Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atcıoğlu, E. (2018). *Okulların Etkililik Düzeyleri İle Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aubrey, D.W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital In Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital and Employee Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), 384-401.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Ankara Altındağ İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2015). Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14 (2), 379-394.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations. Retrieved From <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm>. (Retrieved January 04, 2019).
- Bağrıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees In Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 147-154.
- Balay, R., Kaya, A., ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2), 123-144.

- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara, Erek Ofset.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul. Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma* (Altıncı baskı). Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe ve (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balıkçioğlu, S.(2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Bamburg, J. D. & Andrews, R. L. (1990). Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring The Relationship Between Means and Ends. *American Educational Research Association*, Massachusetts, 1-48.
- Bandura, A. (1986). Theories In Health Psychology. David Marks (Ed.). *The Health Psychology Reader*. London, SAGE Publications, pp. 94-106.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy In Chaning Societies*. New York, Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2004). Swimming Against The Mainstream: The Early Years From Chilly Tributary To Transformative Mainstream. *Behavior Research and Therapy*, 42 (6), 613-630.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başar, U. (2019). *Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma*. Doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Batten, J. D. (1991). *Tough-Minded Leadership*. New York, AMACOM.

- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4 (6), 34-56.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme- Yönetim Terimleri Sözlüğü*. 1. Baskı, Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 223-246.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 18 (3), 435-444.
- Bergheim, K., Eid, J., Hystad, S. W., Nielsen, M. B., Mearns, K., Larsson, G., & Luthans, B. (2013). The Role of Psychological Capital In Perception of Safety Climate Among Air Traffic Controllers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (2), 232-241.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Beşir, F. H. (2019). *Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bıyıklı, A. G. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Bölgesindeki Çaykur İşletmeleri*. Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Boamah, S., & Laschinger, H. (2014). Engaging New Nurses: The Role of Psychological Capital and Workplace Empowerment. *Journal of Research In Nursing*, 1-13.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.

- Bostancı, A. B. ve Şarbay, B. (2018). Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6 (2), 1-21.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Doctoral dissertation, The University of Cincinnati, Ohio, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999, May). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. In *Eastern Academy of Management Proceedings*, 2, p. 150-153, Philadelphia, USA.
- Bryne, B.M. (2016). *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd Edition). New York, Routledge.
- Bulut, B. U. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut Korkmaz, C. (2018). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Diyarbakır Selahaddin Eyyübi Devlet Hastanesi Örneği. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Bulut, S. (2019). *Okullarda Örgütsel Güç Kaynakları ve Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Büyükgöze, H. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Büyükgoze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örneklemine Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (1), 1-32.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (9. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., Dutton, J.E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*. San Francisco, Berrett Koehler Publishers.
- Can, A. (2014). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Carr, A. (2004). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. New York, Brunner-Routledge.
- Caz, Ç. (2018). *Açık Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender, and Cultural Extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53-70.
- Cerit, Y. ve Yıldırım, B. (2017). İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 902-914.
- Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School- Based Management . A Mechanizm For Development*. London, Falmer Press.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89-117.
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D., & Robert, L. (1966). York. 1966. *Equality of Educational Opportunity*, 2.
- Cooper, J. D. (2010). *Collective Efficacy, Organizational Citizenship Behavior and School Effectiveness In Alabama Public High Schools*. Doctoral dissertation, The University of Alabama, Alabama, USA.



- Cotton, K. (2003). *Principals and Student Achievement: What The Research Says*. Washington, ASCD.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çakmak, M. S. ve Arabacı, İ. B. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algularının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16 (62), 890-909.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 249-268.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 559-585.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, F. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (3), 79-94.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 31-52.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13 (3), 95-107.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2014). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 72-91.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çiçek, H. ve Çakar, H. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerinde Örgütsel Sinizmin Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (24), 379-404.
- Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çobanoğlu, N. (2019). *İlk ve Ortaokullardaki Paylaşılan Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermayenin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Aralarındaki İlişkisi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara, Pegem Akademi.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 121-136.
- Dahlgaard J. J., Kristensen K., & Kanji G. K. (1995). Total Quality Management and Education. *Journals Oxford*, 6 (5), 445-456.
- Davis, K. (1988) *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. (Çev. K. Tosun), İstanbul. (Eserin Aslının Yayınlandığı Tarih 1981).
- Dean J.W. (1995). Cynicism In Organizations. *École de Paris du management*, 1-11.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.

- De Angelis, P. M. (2009). *Blindsided-Recognizing and Dealing With Passive-Aggressive Leadership In The Workplace*. North Charleston SC, CreateSpace Independent Publishing.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Master thesis. University of Maastricht, Maastricht, Netherlands.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 35 (158), 3-13.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki. *Eğitim Yansımaları*, 2 (1), 13-23.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2), 193-216.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Doktora tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness and Organizational Cynicism*. Doctoral dissertation, University of San Diego, San Diego, USA.

- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism In Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45 (1), 3-26.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (3), 489-516.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Dissertation of master of arts, York University, Toronto, Canada.
- Edmonds, R. (1982, February). Programs of School Improvement. *The National Invitational Conference, "Research on Teaching: Implications for Practice"*. p.1-23, Warrenton, Virginia, USA.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools For The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37 (1), 15-24.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Efildi, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, s. 1-14, Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.
- Eğinli, A T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5 (3) 124-140.
- Ellett, C. D., & Teddlie, C. (2003). Teacher Evaluation, Teacher Effectiveness and School Effectiveness: Perspectives From The USA. *Journal of Personnel Evaluation In Education*, 17 (1), 101-128.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve Kaotik Liderlerle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Envick, B. R. (2005). Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital For Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Erdoğan, P. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 514-524, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ergen, H. ve İnce, Ş. (2017). İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri: Mersin Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 37-57.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği*. Yüksek lisans tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 23-30.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Eser, İ. (2018). *Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme İle Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Evers, J. W., & Bacon, T. H. (1994). Staff Perceptions of Effective School Components As A Means To School Improvement and Accountability. Retrieved From <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED379389.pdf>. (Retrieved October 10, 2019).
- Ewis, M. Z. (2014). Workplace Perceptions and Workplace Incivility In Egypt: The Mediating Role of Organizational Cynicism. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 5 (4), 58-82.
- Farjam, S., Almodarresi, S. M. A., Pirvali, E., Saberi, H., & Malekpour, S. (2018). The Mediator Effect of Occupational Burnout on The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Silence (Case of Study: Employees of

- Farokhshahr Social Security Organization Hospital). *Revista Publicando*, 5 (15), 1136-1159.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Managers Before They Stop You. *Workforce*, 78 (8), 4-40.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*. London, Sage Publications.
- Frost, P. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders and Their Organization. *Organization Dynamics*, 33 (2), 111-127.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9 (2), 103-110.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations*. Eugene, Oregon, Wipf & Stock.
- Girgin, S. ve Gümüşeli, A. İ. (2018). A Study on The Correlation Between Organizational Justice and Organizational Cynicism Perceived By Vocational High School Teachers. *European Journal of Education Studies*, 445-457.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman, D. (2008). Consultants and Company on The Couch: Reflections on Experience. *Journal of Management Inquiry*, 17, 243-249.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., & Ference, T. P. (1977). The Production of Cynical Knowledge In Organizations. *American Sociological Review*, 539-551.
- Goldsmith, A. H., Darity Jr, W., & Veum, J. R. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages. *The Review of Black Political Economy*, 26 (2), 9-21.
- 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.
- Gökbulut, B. ve Çoklar, A. N. (2018). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanım Düzeyleri İle Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 280-294.
- Gökyer, N. ve Türkoğlu, İ. (2018). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 43 (196), 317-340.

- Gövez, E. (2014). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership In Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15 (1), 18-33.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 177-192.
- Gülay, S. S. (2019). Ortaöğretim Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları İle Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 167-197.
- Güler, G. (2016). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Mersin İli Perakende Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisan tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Günel, Y. (2014). *Etkili Okul Değişkenlerinin Öğrenci Başarısı İle İlişkisi ve Okul Hesap Verebilirliği*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 95-104.
- Güner, E., Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.
- Güneş İ. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, A. A. (2018). *Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, s. 87-94, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies In Business and Economics*, 11 (3), 84-89.
- Helvacı, A. M. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies*, 7 (3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 41-60.
- Heneveld, W. (1994). Planning and Monitoring the Quality of Primary Education in Sub-Saharan Africa. AFTHR Technical Note No. 14, Washington.
- Henley, K. (2003). Innovative Leader. *Winston Brill-Articles*, 12 (6), 571-600.
- Henrich, J. (2016). *The Secret of Our Success: How Culture Is Driving Human Evolution, Domesticating Our Species and Making Us Smarter*. Princeton, Princeton University Press.
- Henriquez, F., Lara, B., Mizala, A., & Repetto, A. (2012). Effective Schools Do Exist: Low-Income Children's Academic Performance In Chile. *Applied Economics Letters*, 19 (5), 445-451.
- 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, San Diego, USA.
- Hoy, W. K. (2009). School Effectiveness Index. Retrieved From [http://waynekhoy.com/pdfs/School\\_Effectiveness\\_Index.pdf](http://waynekhoy.com/pdfs/School_Effectiveness_Index.pdf) (Retrieved September 09, 2019).
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Educational Administration Theory, Research and Practice (Çev. S. Turan,). Ankara. (Eserin aslının yayınlandığı tarih 1998).
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York, Plenum Press.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların



- Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Doctoral dissertation, The Florida State University, Florida, USA.
- Johnson, J. L. & O'Leary- Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood, Scientific Software International.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişkiler*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizim Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52), 69-85.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 225-249.
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel Sinizim, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2 (3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizim Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working In An Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The New America Malaise. *Business and Society Review*, 77, 57-61.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel Sinizm, Okul Kültürü ve Okul Başarısı: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 89-113.
- Karahasanoğlu, M. (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algularına Göre Etkili Okul Müdürü Özelliklerinin İncelenmesi (Üsküdar İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaoğlan, Ö. (2019). *Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. basım) . Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17 (1), 19-34.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (2), 245-257.
- Kaya, A., Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13 (48), 47-68.

- Kaya, Y. (2015). *Okul Paydaşlarının Görüşlerine Göre Etkili Okul Geliştirme (Şahinbey İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelekçi, H. ve Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 992-1007.
- Keleş, B. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri (Çorum İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston MA, Harvard Business School Publishing.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL For Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London, Sage Publications.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 1-22.
- Kılıç, F. (2017). *Bilim ve Sanat Merkezlerindeki Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Yeterlilikleri Kurum Etkililiği ve Kurum Kültürüne Yönelik Algıları Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kıran, E. (2017). *Örgütsel Sinizm ve İşe Gömülü Olmanın Psikolojik Sermaye İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (4th Ed). New York, Guilford Press.

- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd Ed)*. New York, Guilford Press.
- Korkmaz, M., Okçu, V. ve Uçar, L. (2015). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki (Siirt İli Örneği). *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, s. 415- 416, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Gaziantep.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algularının Analizi*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 1-14.
- Kudo, F. T., Sakuda, K. H., & Tsuru, G. K. (2016). Mediating Organizational Cynicism: Exploring The Role of Hope Theory on Job Satisfaction. *Universal Journal of Management*, 4 (12), 678-684.
- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Alguları İle Psikolojik İyi Oluşları ve İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Küçükköylü, C. (2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*. Yüksek lisans tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Larson, M. & Luthans F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital In Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 45-67.
- Lawler, E. J. & S. R. Thye. (1999). Bringing Emotions Into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217- 244.
- Levine, D.U. & Lezotte, L.W. (1990). Usually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (3), 221-224.

- Lezotte, L. W. (1991). Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation. Retrieved From <http://www.effectiveschools.com/Correlates.pdf>. (Retrieved May 16, 2019).
- Lezotte, L. W., & Snyder, K. M. (2011). *What Effective Schools Do: Re-Envisioning The Correlates*. Bloomington, IN, Solution Tree Press.
- Lifeng, Z. (2007). Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 18 (2), 328-334.
- Lipman- Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69 (3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians- and How We Can Survive Them*. Oxford, Oxford University Press.
- Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004, December). The Prevalence and The Nature of Police Cynicism In Slovenia. In *Proceedings of the International conference "Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice"*. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, p, 1-9, University of Maribor, Slovenia.
- Lubit, R. (2004). The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence To Deal With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, 68 (4), 1-7.
- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An Evidence Based Approach*. New York, McGraw-Hill Irwin.
- 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., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York, Oxford University Press.

- 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., Avolio B. J., Avey, J. B., & Norman S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572.
- 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., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York, Oxford University Press.
- Macklem, K. (2005). The Toxic Workplace. *Maclean's*, 118, 34-35.
- Mahlangu, V. P. (2014). The Effects of Toxic Leadership on Teaching and Learning In South African Township Schools. *Journal of Social Sciences*, 38 (3), 313-320.
- Mahmood, S. M. R., & Sak, R. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (5), 2243-2259.
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001, July). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent. In *17th EGOS-Euopen Group for Organisation Studies Colloquium*, p, 1-25, Lyon, France.
- Masten, A. ve Reed, M. J. (2002). Resilience In Development. In C. R. Synder & Shane J. Lopez, (Eds). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford. Oxford University Press, p. 74-88.
- Maxwell, S. M. (2015). *An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership*. Doctoral dissertation, Walden University College of Management and Technology, Minnesota, USA.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail. *International Journal of Management*, 5 (10), 18-24.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (2), 1-23.

- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). *Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki*. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 147-159.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating The Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and The Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-21.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mino, C., E. (2002). *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*. Doctoral dissertation, Alliant International University, Los Angeles/ California, USA.
- Momani, S. J. A. (2018). The Relationship Between The Toxic Leadership and Job Satisfaction In Jordanian Universities. *Arrasikhun Journal*, 4 (2), 1-12.
- Mortimore, P. (1992). Issues In School Effectiveness. In Reynolds, D., & Cuttance, P. (Eds). *School Effectiveness Research, Policy and Practice*. London. Cassell, pp. 154-163.
- Mortimore, P. (1991). School Effectiveness Research: Which Way At The Crossroads?. *School Effectiveness and School Improvement*, 2 (3), 213-229.
- Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals In Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5 (12), 131-147.
- Naidoo, A. .V., van Eeden, A., & Munch, Z. (2014). Spatial Variation In School Performance, A Local Analysis of Socio-Economic Factors In Cape Town. *South African Journal of Geomatics*, 3 (1), 78-94.
- Namlı, A. (2017). *Lise Müdürlerinin Destekleyici Liderlik Davranışlarının ve Kolektif Güvenin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, N. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47 – 67.

- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: On The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Doctoral dissertation, Maastricht University, Maastricht, Netherlands.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model of Employees' Responses To Adverse Conditions In The Workplace. *Human Relations*, 60 (5) 683-718.
- Nelson, D. ve Cooper, C.L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London, Sage Publication.
- Neves, P. (2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor–Subordinate Relationships and Performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 965-976.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4), 380-391.
- Obakan, M. (2019). *Kişi-İş Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi: İstanbul'da Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ocak, M., Güler, M. ve Basım, H. N. (2016). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 113-130.
- Okçu, V., Şahin, H. M., & Şahin, E. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3 (Special Issue 4), 298-313.
- Okur, A. (2019). *Kamu Örgütlerinde Pozitif Psikolojik Sermaye, Politik Davranış ve Örgütsel Sinizm Etkileşiminin Değerlendirilmesi: Erzurum İli Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.



- Oral, B., Tösten, R. ve Elçiçek, Z. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Alguları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 6 (11), 78-87.
- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Kavramı Açısından Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Özcalık, F. (2017). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (5. Baskı). Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 266-282.
- Özdemir, T. Y., Orhan, M. ve Özkayran, S. E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (37), 1-20.
- Özdilek, K. (2019). *Öğretmen Algularına Göre Vizyoner Liderlik İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Özgan, H., Bozbayındır, F. ve Ünal, H. (2011, Eylül). *İlköğretim Öğretmenlerin Etkili Okul İle Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Burdur.
- Özgan, H., Külekçi E., ve Özkan, M., (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (1), 196-205.

- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 80-96.
- Özkan, Y. (2014). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özler, D. E. ve C. G. Atalay, (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees In Health Sector. *Business and Management Review*, 1 (4), 26- 38.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Öztekin Bayır, Ö. (2018). *Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma Ve Okul Başarısıyla İlişkisi*. Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835-852.
- Parthi, K., & Gupta, R. (2016). A Study of Psychological Capital, Job Satisfaction and Organizational Climate In Telecom Sector: A Gender Perspective. *Diviner*, 13 (1), 1-12.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6 (4), 373–389.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55 (1), 44-55.
- Peterson, C. & Chang, E. (2002). Optimism and Flourishing. In C. Keyes and J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-Lived*. Washington, DC. American Psychological Association, pp. 55-79.

- Peterson, S.J., Balthazard, P.A., Waldman, D.A. & Thatcher, R.W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are The Brains of Optimistic, Hopeful, Confident and Resilient Leaders Different? *Organizational Dynamics*, 37 (4), 342-353.
- 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.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: Karabük İli Örneği*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Illinois, Richard D.Irwin, Inc.
- Ramlall, S.J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (6), 1580-1600.
- Reed, G.E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84 (4), 67-71.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3), 429-437.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Perspectives*, 11 (1), 48-59.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 442-459.
- Roter, A. B. (2011). *The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed To Toxic Leadership Behaviors*. Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota, USA.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 617-633.

- Sammons, P., & Bakkum, L. (2011). Effective Schools, Equity and Teacher Effectiveness: A Review To The Literature. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15 (3), 9-26.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, United Kingdom, 1-39.
- 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.
- Sargın, A. (2016). *Öğretmenlerde Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu*. Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin İş Doyumu İle Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Görüşleri (İzmir-Foça İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4 (3), 219-247.
- Schlechty, P. C. (2014). *Okulu Yeniden Kurmak* (Çev. Y. Özden). Ankara. (Eserin Aslının Yayınlandığı Tarih 2004).
- Schmidt, A. A. (2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and The Impact of Military Deployment*. Doctoral dissertation, University of Maryland, Maryland, USA.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. Master of Science, University of Maryland, Maryland, USA.
- Seamster, D. S. (1996). *Effective Teachers In An Effective School: A Case Study*. Doctoral dissertation, University of North Texas, Denton, USA.

- Seeger, M.W., Ulmer, R.R., Novak, J.M. & Sellnow, T. (2005). Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure and Renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 78-95.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York, Free Press.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychological Association*, 55 (1), 5-14.
- Seligman, M. E., Parks, A. C., & Steen, T. (2004). A Balanced Psychology and A Full Life. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359 (1449), 1379-1381.
- Sevimli, E. (2015). *Denizli İlindeki Okulların Etkililik Düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Shea, L. (2010). *The Cynic Enlightenment: Diogenes In The Salon*. Batimore, Maryland, The John Hopkins University Press.
- Sheel, R. C., & Vohra, N. (2016). Relationship Between Perceptions of Corporate Social Responsibility and Organizational Cynicism: The Role of Employee Volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1373-1392.
- Sheldon, K.M. & King, L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.
- Simha, A., Elloy, D. F., & Huang, H. C. (2014). The Moderated Relationship Between Job Burnout and Organizational Cynicism. *Management Decision*, 52 (3), 482-502.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and Validation of The State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321-335.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows In The Mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249-275.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego, Academic Press.
- Söylemez, M. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74.
- Suna, H. E. (2018). *Okul Etkililiğinin Farklı Modellere Göre Belirlenen Akademik Gelişimle İlişkisi*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Olumlu Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (1), 4-13.
- Şahinoğlu, R. (2019). *Vizyoner Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şamdan, T. ve Baskan, G. A. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 17-40.
- Şarbay, B. (2019). *Okullarda Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algıları İle Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Şenel, T. (2015). *İlkokullarda Okul İklimi İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenel, T. ve Buluç, B. (2016). İlkokullarda Okul İklimi İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 9 (4), 1-12.
- Şengüllendi, M. F. (2017). *Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, H. A. (2019). *İlk ve Ortaokullardaki Paylaşılan Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermayenin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Aralarındaki İlişkisi*.

- Yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara, Ekinoks.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili okullar)*. Ankara, Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar (3.Baskı)*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Tan, C. Y. (2018). Examining School Leadership Effects on Student Achievement: The Role of Contextual Challenges and Constraints. *Cambridge Journal of Education*, 48 (1), 21-45.
- Taracı, H. ve Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. *Journal of International Social Research*, 10 (52), 1222-1230.
- Tarhan, S. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Algıları*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.
- Teddlie, C., Kirby, P.C. & Stringfield, S.(1989). Effective Versus Ineffective Schools: Observable Differences In The Classroom. *American Journal of Education*, 97 (3), 221-236.
- Terjesen, M. D., Jacofsky, M., Froh, J., & Digiuseppe, R. (2004). Integrating Positive Psychology Into Schools: Implications For Practice. *Psychology In Schools*, 41 (1), 163-172.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Tetik, H. T., Ataç, L. O. ve Köse, S. (2018). Psikolojik Sermaye İle İş Doyumu ve Performans İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (2), 289-314.
- Toheed, H., Turi, J. A., & Ramay, M. I. (2019). Exploring The Consequences of Organizational Cynicism. *International Journal of European Studies*, 3 (1), 1-7.

- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 134-156.
- Topçu, M. K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 685-690, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Toprak, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Etkililiğine İlişkin Görüşleri (Adıyaman İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Torun, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algularının İncelenmesi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algularının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (62), 867-889.
- Tuncel, H. (2013). *Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Turgut, T. ve Agun, H. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sessizliğinin Ara Değişken Rolü. *İş'te Davranış Dergisi*, 1 (1), 15-26.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 175-204.



- Tutkan, C. (2019). *Özel Okullarda Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Etkili Okul Algılarının İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu*, TDK (2019). ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 285-302.
- Tüzün, İ. K., Çetin, F. ve Basım H. N. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Rolü. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 416-419, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uğurlu, C. T., Beycioğlu, K. ve Abdurrezzak, S. (2018). Bilgi Okuryazarlığı, Kolektif Öğretmen Yeterliği ve Etkili Okul: Yapısal Eşitlik Modellemesi. *İlköğretim Online*, 17 (4), 1988-2005.
- Uğurlu, C. ve Demir, A. (2016). Etkili Okullar İçin Kim Ne Yapmalı?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 53-75.
- Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik Teorilerinde Toksik Liderliğin Araştırılması: Hitler ve Stalin Örneği*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129.
- Uyungil, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Uymaz, A. O. (2014). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24 (75), 37-57.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 672-688.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 211-219.
- Ünal, K. A. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Desteğin Rolü*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership. *Management and Economics Review*, 1 (2), 217-228.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and Psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1 (2), 165-178.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates. *Group and Organizational Management*, 25 (2), 132-153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. & Austin, J. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Watt, J. D. ve Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of The Literature and Intervention Strategies. *Organization Development Journal*, 26 (3), 23-31.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548-573.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, Praeger Publishers.
- Williams, D.F. (2005). Toxic Leadership In The U.S. Army. (Unpublished research paper.) U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA, 1-28.
- Wilson- Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. Retrieved From <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership>. (Retrieved April 09, 2019).

- Yalçın, A. (2019). *Okullardaki Stratejik Planlamanın Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yalçın, S. (2019). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 13-26.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (3), 1016-1025.
- Yaraş, Z. (2017). *Okul Yöneticilerinin Otantik ve Holistik Liderlik Tarzlarının Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Yapay Sinir Ağları Uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yaşar, O. ve Özdemir, A. (2016). The Relationship of Organizational Cynicism, Burnout and Organizational Commitment: A Study on Middle School Teachers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 6 (5), 50-61.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişilik ve Denetim Odağı Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu ve Okul Etkililiği Açısından İncelenmesi*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, İ. (2019). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Alguları İle Mesleki Adanmışlıklarının İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Yıldırım, İ., Akan, D. ve Yalçın, S. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Okul Etkililiği Alguları Arasındaki İlişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 69-81.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8 (6), 853–879.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *International Journal of Social Science*, 6 (6), 1253-1284.
- Yılmaz, F., İşeri, İ. ve Çolak, M. Y. (2016). Ankara’da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (54), 429-444.
- Yorulmaz, A. ve Çelik, S. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 161-193.
- Yücel, Y. (2019). *Öğretmenlerin Algularına Göre Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sermaye Arası İlişki*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yaratığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-19.
- Yüksel, H. (2015). *Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki: İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zigarelli, M. A. (1996). An Empirical Test of Conclusions From Effective Schools Research. *The Journal of Educational Research*, 90 (2), 103-110.

## EKLER

### Ek 1.Araştırma İzni



T.C.  
ELAZIĞ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-44-E.12462542  
Konu: Anket Uygulama İzni.

03.12.2015

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
( Genel Sekreterlik )

İlgi :a) 26/11/2015 tarih ve 11611387/730.0803/34411 sayılı yazınız,  
b) Valilik Makamının 03/11/2015 tarih ve 79137285-605-E.12431165 sayılı onayı.

Danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın yaptığı, yüksek lisans öğrencisi özkan KÜÇÜK'ün "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Okul Etkililiği arasındaki İlişkide, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi" konulu doktora tezine veri toplamak için izin isteği ilgi(a) yazınız ile bildirilmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının, Müdürlüğümüze bağlı tüm Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik uygulanabilmesi için Valilik Makamından alınan ilgi(b) onay ve uygulanacak anketler ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Yasin KARAKAYA  
Milli Eğitim Müdür V.

#### EKLER:

- Makam Onayı ( 1 Sayfa)
- Anket (3 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza ile  
Tarih: 03.12.2015  
04.12.2015

Akıncılar Mah.Kolordu Cad.No:5 23100 /ELAZIĞ  
Elektronik Ağ: <http://elazig.meb.gov.tr>  
e-posta: elazigmem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: P.ÇİÇEK V.H.K.İ  
Tel : (0 424) 238 50 24  
Faks : (0 424) 233 36 70

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4bc8-32e4-314c-8b53-4368 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ELAZIĞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-605-E.12431165

03.12.2015

Konu: Uygulama İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi :a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri 2012/13 sayılı Genelgesi,  
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliği'nin 26/11/2015 tarih ve 11611387/730.0803/34411 sayılı yazısı.

Danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın yaptığı Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Özkan KÜÇÜK'ün, "**Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Okul Etkililiği arasındaki İlişkide, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi**" adlı doktora çalışması kapsamında İlimiz genelinde Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik uygulamak için izin isteği, ilgi(b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde MEB'e bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi'ne bağlı olarak oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 02/12/2015 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmış olup, söz konusu uygulama çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı tüm Ortaöğretim Kurumlarında bulunan öğretmenlere yönelik gönüllülük esasına dayalı olarak, Okul İdarelerinin de izni alınarak, çalışmaların eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde **21 Aralık 2015 - 01 Ocak 2016** tarihleri arasında uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

İlhan MAKİNİST  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
03.12.2015  
Yasin KARAKAYA  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdür V.

Akpınar Mah.Kolordu Cad.No:5 23100 /ELAZIĞ  
Elektronik Ağ: <http://elazig.meb.gov.tr>  
e-posta: elazigmem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: P.ÇİÇEK V.H.K.  
Tel : (0 424) 238 50 24  
Faks : (0 424) 233 26 70

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d0da-2377-315d-9719-67bb kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 2.Ölçek İzinleri

To: Dobbs, James M <jmd67@psu.edu>  
Subject: TOXIC LEADERSHIP SCALE

Hi sir,

I'm a student of PhD in Firat University, Elazığ, Turkey. I'm studying about Toxic leadership and i would like to use your "TOXIC LEADERSHIP SCALE" in my research and need your permission.

Thank you in advance

Özkan KÜÇÜK

Student of PhD

Firat University Institute of Education Sciences, Elazığ, Turkey

Greetings!

I have no issues with you using the TLS along as you cite my work.

All the best,

Dr. Dobbs

...

### Re: School Effectiveness Scale Gelen Kutusu x



**Wayne Hoy**

Alıcı: ben

6 Aralık Cum 19:04 (3 gün önce)



To: özkan küçük

You have my permission to use the School Effectiveness Index in your research. More information can be found on my webpage at [www.waynehoy.com](http://www.waynehoy.com).

Good luck.

### YNT: Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanma İzin Talebi Gelen Kutusu x



**Gamze Kalagan Kasalak**

Alıcı: ben

09:53 (13 saat önce)



Sayın Küçük,

Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Gamze Kasalak

Akdeniz Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

### Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi Gelen Kutusu x



**Fatih Çetin**

Alıcı: ben

6 Aralık Cum 10:52 (3 gün önce)



Özkan merhabalar,

Ölçeği etik kurallar çerçevesinde tez çalışmada kullanabilirsin,

Başarılar dilerim,

Fatih Çetin

Profesör

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon ABD

Professor

Nigde Ömer Halisdemir University

Department of Management and Organization

Contact info:

[fçetin@ohu.edu.tr](mailto:fçetin@ohu.edu.tr)

[fatih\\_cetin@yahoo.com](mailto:fatih_cetin@yahoo.com)

+90 338 224 2025

### Ek 3. Veri Toplama Araçları

#### Ek 2: Toksik Liderlik Ölçeği

Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Bayan ( )		Eğitim düzeyiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Medeni haliniz: Evli ( ) Bekâr ( )		Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )					
Branşınız: .....		Okul Türünüz: Anadolu lisesi ( )					
Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız).....		Mesleki ve Teknik AL ( ) Fen Lisesi ( )					
Mesleki kıdeminiz: 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16+ yıl ( )		Sosyal Bilimler Lisesi ( )					
1	Müdürümüz, üstlerinin yanında tamamen göstermelik tavırlar takınır.		1	2	3	4	5
2	Müdürümüz, sadece kendisine menfaat sağlayabilecek kişilere yardım teklifinde bulunur.		1	2	3	4	5
3	Müdürümüz, başkalarının başarılarını kendisine mal ederler.		1	2	3	4	5
4	Müdürümüz, astlarını kendi görevleri dışındaki işlerden sorumlu tutar.		1	2	3	4	5
5	Müdürümüz, astlarını alenen küçümser.		1	2	3	4	5
6	Müdürümüz, astlarının geçmişteki başarısızlıklarını ve hatalarını hatırlatarak, onları aşağılar.		1	2	3	4	5
7	Okulun havasını belirleyen en önemli husus, müdürümüzün içinde bulunduğu ruh halidir.		1	2	3	4	5
8	Müdürümüz, bilinmeyen nedenlerle astlarına öfkelenir.		1	2	3	4	5
9	Müdürümüze ulaşılabilirlik düzeyi değişkenlik gösterir (Kendisine bazen ulaşılabilir, bazen ulaşılamaz).		1	2	3	4	5
10	Müdürümüz, makam yetkisini kendi şahsına mal eder.		1	2	3	4	5
11	Müdürümüz, kendisinin başkalarından daha yeterli olduğunu düşünür.		1	2	3	4	5
12	Müdürümüz, kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır.		1	2	3	4	5
13	Müdürümüz, astlarının işlerini nasıl tamamladıklarını sıkı bir şekilde kontrol eder.		1	2	3	4	5
14	Müdürümüz, astlarının hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda farklı yöntemler kullanmalarına izin vermez.		1	2	3	4	5
15	Müdürümüz, önemli olanı ya da en önemlisi okulun bütün kararları kendisi alır.		1	2	3	4	5





**Ek 3: Psikolojik Sermaye Ölçeği**

	Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Beyan ( )	Eğitim düzeyiniz?	1	2	3	4	5	6
	Medeni haliniz: Evli ( ) Bekâr ( )	Okul Türünüz: Anadolu lisesi ( )						
	Branşınız .....	Mesleki ve Teknik AL ( ) Fen Lisesi ( )						
	Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız).....	Resmî Bilimler Lisesi ( )						
	Mesleki kıdeminiz: 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- yıl ( )							
			Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orta Derece Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Yeterince Katılmıyorum
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.		1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.		1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım işin, işimdeki zamanların üstesinden gelebilirim		1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.		1	2	3	4	5	6
7	Genellikle, işimdeki stresle başayabilmem için bir şeyler yapabiliyorum.		1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bunu atlatmak konusunda sıkıntı yaşıyorum.		1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, kendim için en iyisini isterim.		1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendimi başayabilirim.		1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde bir şeyler beni rahatsız ediyorsa, ben kendim kendimi rahatlatarak işimden uzaklaşarak kendim kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi rahatsız hissediysem, işimden uzaklaşarak kendim kendime güvenirim, bundan kurtulmak için birçok yol düşünmebilirim.		1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyleri halletmek için kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda, işimdeki sorunları açıklarken kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir problemlerle karşılaştığımda, kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
17	Şu anda, işimde kendimi rahatlatarak kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte benim için kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
19	İşime "her şeyde bir hayvanın kendine güvenirim."		1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı belirlerken kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
21	Organizasyonun stratejilerinde kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genel olarak kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki sorunlar (örneğin, ev vb.) problemleri tartışmak için kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarımı belirlerken kendime güvenirim.		1	2	3	4	5	6



#### Ek 4: Örgütsel Siniz

Cinsiyetiniz: Erkek ( )  
 Medeni haliniz: Evli ( )  
 Branşınız .....  
 Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak)  
 Mesleki kıdeminiz: 1-5 yıl ( )  
 11- 15 yıl ( )

1	Çalıştığım okulda, sosyal
2	Çalıştığım okulun polit
3	Çalıştığım okulda, bir u
4	Çalıştığım okulda, çalı
5	Çalıştığım okulda, yapı
6	Çalıştığım okulu düşü
7	Çalıştığım okulu düşü
8	Çalıştığım okulu düşü
9	Çalıştığım okulu düşü
10	Çalıştığım okul dışınd
11	Çalıştığım okuldan ve
12	Başkalarıyla, çalıştığ
13	Başkalarıyla, çalıştığ

Eğitim düzeyiniz?  
 Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )  
 Okul Türünüz: Anadolu lisesi ( )  
 Mesleki ve Teknik AL ( ) Fen Lisesi ( )  
 Sosyal Bilimler Lisesi ( )

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5

#### Ek 5: Okul Etkinlik

Cinsiyetiniz: Erkek ( )  
 Medeni haliniz: Evli ( )  
 Branşınız .....  
 Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak)  
 Mesleki kıdeminiz: 1-5 yıl ( )  
 11- 15 yıl ( )

1	Okuldaki hizmetler
2	Okuldaki hizmetler
3	Okulumdaki öğretmen
4	Okuldaki herkes de
5	Okulda değişiklikler
6	Okuldaki öğretmenler
7	Okuldaki öğretmenler
8	Okuldaki öğretmen

Eğitim düzeyiniz?  
 Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )  
 Okul Türünüz: Anadolu lisesi ( )  
 Mesleki ve Teknik AL ( ) Fen Lisesi ( )  
 Sosyal Bilimler Lisesi ( )

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5

## Ek 4.Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/10/2015-113135



T.C.  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**

Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu



Sayı :97132852/050.01.04/  
Konu :Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Dok. Öğr. Özkan KÜÇÜK)

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALINA

İlgi :17/09/2015 tarihli, 108529 sayılı ve "Özkan KÜÇÜK" konulu yazı

Anabilim Dalımız Öğretim Üyesi Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ yönetiminde, Dok. Öğr. Özkan KÜÇÜK'e ait "**Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi**" konulu çalışma ile ilgili Etik Kurul Kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır.  
Prof.Dr. Engin ŞAHNA  
Kurul Başkanı V.

Not : Araştırmacıların TÜBİTAK'a yapılacak başvurular için, tüm üyelerin ıslak imzalarının bulunduğu etik kurul kararını talep etmeleri gerekmektedir.

EK :  
Etik Kurul Kararı 1(bir) sayfa

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ/TÜRKİYE  
Tel: 0 (424) 237 00 00 Faks: 0 424 2122717  
E-Posta: : halklaileşkiler@firat.edu.tr Elektronik ağ:http://www.firat.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Teslime ÖZKILIÇ

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

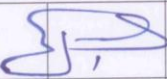
T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

**ETİK KURUL KARARI**

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
13.10.2015	18	02	Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

**KARAR**

**“Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Özellikleri ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi”** konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN (Başkan)		Bulunmadı	
Prof. Dr. Engin ŞAHNA (Üye)		Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU (Üye)	İmza
Prof. Dr. Süleyman Serdar KOCA (Üye)	İmza	Prof. Dr. Demet ÇİÇEK (Üye)	İmza
Prof. Dr. Sefa KAZANÇ (Üye)	İmza	Prof. Dr. Ertan EVİN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Erdal TAŞKIN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Fatih FIRDOLAŞ (Üye)	İmza
Doç. Dr. Yalın Kılıç TÜREL (Üye)	İmza	Doç. Dr. Alper Osman ÖĞRENMİŞ (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Murat SUNKAR (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yüksel SAVUCU (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Funda GÜLCÜ BULMUŞ (Üye)	İmza	Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR (Üye)	İmza

## Ek 5.Orijinallik Raporu



FEN  
BİLİMLERİ  
ENSTİTÜSÜ  
1983

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
LİSANSÜSTÜ TEZ BENZERLİK RAPORU

FORM  
44

I - ÖĞRENCİ BİLGİLERİ						
Adı ve Soyadı	Özkan KÜÇÜK	Öğrenci No: 122402203				
Bilim Dalı	EĞİTİM YÖN.TEFTİŞİ, PLAN.EKON.					
Programı	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Doktora					
II - TEZ BİLGİLERİ						
Tez Başlığı (Enstitü Tescilli)	Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi					
Danışman	Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ					
II. Danışman						
III - ENSTİTÜ BENZERLİK RAPORU						
<p>Yukarıda bilgileri verilen öğrencimizin tezi, CD ortamında MSWORD ve PDF formatında vermiş olduğu kopyaları kullanılarak aşağıda belirtilen filtreler uygulanmak suretiyle TURNİTİN intihal tespit programında analiz edilmiştir:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kaynaklar bölümü hariç</li><li>2. Özet ve abstract dahil, diğer ön bölümler hariç</li><li>3. Alıntılar dahil</li><li>4. Benzerlik oranı %1 ve üzeri ise dahil</li></ol> <p>İntihal tespit programının üretmiş olduğu rapora göre ilgili tezin benzerlik oranı</p> <table><tr><td>Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı ( 151 )</td><td>%19</td></tr><tr><td>Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı ( 157 )</td><td>%22</td></tr></table> <p>değerlerine sahip olup Enstitümüzce uygulanan kabul edilebilir üst sınır %25 dir.</p>			Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı ( 151 )	%19	Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı ( 157 )	%22
Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı ( 151 )	%19					
Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı ( 157 )	%22					
Kontrol Personeli <b>Celal YILMAZ</b> Bilgisayar İşletmeni	Tez, veri tabanına saklanmıştır <input type="checkbox"/> Saklanmamıştır <input type="checkbox"/>	04/02/2020 İmza 				
Sınav Jüri Üyesi  (Unvanı, Adı ve Soyadı)	<u>Düşünce:</u> <i>Jüri üyelerini degenltusunda teze degenltikler yapilmıştır.</i>	 İmza Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ				
<b>AÇIKLAMA</b> 1. Form öğrenci tarafından bilgisayar ortamında doldurulur ve üst yazı ekinde savunma sınavı jüri üyelerine gönderilir. 2. Her bir jüri üyesi bu raporu dikkate alarak Tez Bireysel Değerlendirme Formunda ve bu formda ilgili alanları doldurmalıdır.						
Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 23119 - Elazığ / TÜRKİYE	<a href="http://ebe.firat.edu.tr/">http://ebe.firat.edu.tr/</a>	Telefon : +90 424 237 0086 Fax: +90 424 237 0087 e-posta : egtbilens@firat.edu.tr				

## ÖZ GEÇMİŞ

### Özkan KÜÇÜK

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**ADRES :** Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri  
Anabilim Dalı  
23119 – Elazığ

**TELEFON :** +90 ( 543 542 23 42)

**EPOSTA :** kucuko23@gmail.com

**DOĞUM  
YERİ/TARİHİ:** Pertek/ 01.01.1979

**MEDENİ HALİ:** Evli

#### EĞİTİM BİLGİLERİ

**LİSANSÜSTÜ** 2006, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih  
Anabilim Dalı, Elazığ

**LİSANS :** 2001, Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tarih Öğretmenliği,  
Niğde

**LİSE :** 1996, Fatih Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Erzincan

#### İŞ DENEYİMİ

**2001 – Devam** Milli Eğitim Bakanlığı/ Öğretmen  
Ediyor

#### BİLDİĞİ YABANCI DİLLER

İngilizce (B1)

#### ARAŞTIRMA DENEYİMİ

#### İLGİLENDİĞİ DİĞER BİLİMLER