

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hafize İLHAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

Karabük
AĞUSTOS/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hafize İLHAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ**

**Karabük
AĞUSTOS/2019**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE PROBLEM CÜMLELERİ	14
EVREN VE ÖRNEKLEM	16
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	17
ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	17
GİRİŞ	18

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ve TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	21
1.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı.....	21
1.1.2. Liderlerin Karakteristik Özellikleri.....	23
1.1.3. Liderlik Tarzları	25
1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	25
1.1.3.2. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	27
1.2. TOKSİK LİDERLİK.....	29
1.2.1. Toksik Tanımı	29
1.2.2. Toksik Liderlik Tanımı	30

1.3. TOKSİK LİDERLİKLE BENZER KAVRAMLAR	33
1.3.1. Yıkıcı Liderlik	33
1.3.2. Otoriter Liderlik	35
1.3.3. Narsist Liderlik	36
1.3.4. Zorba-Kaba Liderlik	37
1.4. TOKSİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI	38
1.4.1. Değer Bilmezlik	38
1.4.2. Çıkarıcılık	39
1.4.3. Bencillik	40
1.4.4. Olumsuz Ruhsal Durum.....	40
1.5. TOKSİK LİDERLERİN DAVRANIŞLARI	41
1.6. TOKSİK LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	43
1.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	43
1.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	46

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK




2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	49
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	49
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	51
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI	53
2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	54
2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	55
2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	56
2.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	57
2.2.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	59
2.2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	59
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	64
2.3.1. Bireysel Faktörler	65
2.3.1.1. Yaş ve Örgütsel Bağlılık.....	65

2.3.1.2. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık	66
2.3.1.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık	67
2.3.1.4. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık	68
2.3.2. Örgütsel Faktörler	69
2.3.2.1. Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılık	69
2.3.2.2. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık	71
2.3.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	72
2.3.2.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	74
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE	
BİR ARAŞTIRMA	
3.1. BULGULAR.....	77
3.1.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular.....	77
3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	80
3.1.3. Yöneticilerin toksik liderlik davranışları düzeyleri.....	81
3.1.4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düzeyleri	84
3.1.5. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	86
3.1.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	91
3.1.7. Toksik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	95
3.1.8. Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi....	97
SONUÇ.....	102
TARTIŞMA.....	106
ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA.....	116
TABLolar LİSTESİ	146
EKLER	148
ÖZGEÇMİŞ	152

TEZ ONAY FORMU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hafize İLHAN'a ait "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Eğitim Bilimleri Programı Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı ve Danışmanı	: Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ	
Üye	: Doç. Dr. Hanifi PARLAR	
Üye	: Dr. Öğ. Üyesi Ramazan CANSOY	

Tez Sınavı Tarihi : 28/08/2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Adı Soyadı : Hafize İLHAN

İmza : *Hafize*

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanma sürecinde öncelikle desteğini esirgemeyen, çalışmamda bana doğru yolu göstererek yapıcı bir şekilde beni yönlendiren değerli hocam, tez danışmanım **Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ**'ye, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarım **Doç Dr. Hanifi PARLAR** ile **Dr. Öğ. Üyesi Ramazan CANSOY**'a, araştırma verilerinin analizlerinde verdikleri desteklerden dolayı Dr. Öğ. Üyesi Gökçen Aydın'a, Sayın Dr. Öğ. Üyesi Mahmut POLATCAN'a, sayın Hayriye KUTLU'ya; ayrıca arkadaşlıklarıyla ve verdikleri moralle beni her zaman destekleyen sayın Seçil ARAŞKAL, Mehmet YILMAZ ve Emine BOZKURT'a; her zaman her şekilde yanımda olan ve beni destekleyen sevgili eşim Tevfik İLHAN'a ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hafize İLHAN

ÖZ

Öğretmenlerin toksik liderlik davranışı gösteren yöneticilere ilişkin algıları ve bu davranışların öğretmenlerin bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Küreselleşen dünya ve teknolojik gelişmelerin yaratmış olduğu belirsizlik, bütün kurumlar gibi okulların da karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. Okullar bu dönemin ruhuna uygun insan profili yetiştirmek için mekanik örgüt yapısından uzaklaşmış; bilimsel anlamda derinleşebilecek, analitik gözlem yapabilecek, birden fazla açıdan yaklaşmayı öğrenebilecek öğrenci profili yetiştirmek için organik örgüt yapılarını benimsemeye başlamışlardır. Dolayısıyla bu yeni örgütsel yapıda okulların en temel insan kaynağı öğretmenler olmuştur.

Safranbolu ilçesinde gerçekleştirilen alan çalışması sonucunda toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algının, öğretmenlerin medeni durumlarına ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği; okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre az da olsa farklılaşabildiği tespit edilmiştir. Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin aynı seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık yaş, medeni durum, kıdem ve okul türlerine göre az da olsa farklı çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmalarının ve olumsuz ruh hallerinin azalttığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin normatif bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmaları, olumsuz ruh halleri ve bencil olmaları azaltmaktadır. Toksik liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin devam bağlılığını etkilemediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal bağlılığını ise, yöneticilerin değer bilmez olmalarının azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik, Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen, Okul Müdürü

ABSTRACT

The main purpose of this study was to investigate the perceptions of teachers about toxic leadership behaviors and their effects on teachers' commitment. The uncertainty created by the globalizing world and technological developments is one of the problems faced by schools like all institutions. Schools are moving away from the structure of a mechanical organization in order to train a human profile in accordance with the spirit of this period; have begun to adopt organic organization structures in order to educate students in order to deepen their scientific understanding, to make analytical observations and to learn to approach from multiple perspectives. Therefore, the most basic human resource of schools in this new organizational structure has been teachers.

As a result of the field study conducted in Safranbolu district, it has been determined that toxic leadership behaviors of the administrators negatively affect the organizational commitment of teachers. It is found that women think more than men that managers have more toxic leadership characteristics. It is also found that the perceptions of administrators about toxic leadership behaviors do not show a significant difference according to the marital status and branches of the teachers; yet a little difference is seen according to school type, seniority and age. Both the male and female teachers have been found to have the same level of commitment. Teachers' organizational commitment is slightly different according to age, marital status, seniority and school types. It is found that the administrators' lack of value and negative moods decreased teachers' organizational commitment. The managers' lack of value situation, negative moods and selfishness decrease the normative commitment of teachers. The sub-dimensions of toxic leadership behaviors do not affect teachers' continuation. On the other hand, it is concluded that the emotional commitment of the teachers decrease by unappreciativeness of the administrators.

Keywords: Toxic, Toxic Leadership, Organizational Commitment, Teacher, School Principal

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Tezin Yazarı	Hafize İLHAN
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	28/08/2019
Tezin Alanı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ / SBE
Tezin Sayfa Sayısı	152
Anahtar Kelimeler	Toksik, Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of theThesis	Examination of the Relationship Between School Principals' Toxic Leadership Behaviors and Organizational Commitment of Teachers
Author of theThesis	Hafize İLHAN
Advisor of theThesis	Prof. Nurhayat ÇELEBİ
Status of theThesis	Master Thesis
Date of theThesis	28/08/2019
Field of theThesis	Department of Educational Sciences
Place of theThesis	KBU / SBE
Total PageNumber	152
Keywords	Toxic, Toxic Leadership, Organizational Commitment, Teacher

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet gibi nedenlerden dolayı kurumlar çalışanlarının performansını arttırmak için onların davranışlarını anlamaya çalışarak iş tatmini ve işe adanmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yeni süreçte ve yaşanan örgütsel değişimler nedeniyle çalışma ilişkilerini düzenleyen ve ortaya çıkan değişimlere birer araç niteliği taşıyan çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık kavramları son yıllarda hem özel sektörde hem de devlet kurumlarında önemli bir yer tutmaya başlamışlardır. Kurumlar, çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını artırmak üzere, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurmalarına ve personelin kuruma kendini bağlamasına zemin hazırlayan yapıcı liderlik özellikleri uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla bu çalışma, yapıcı liderlik özellikleri içinde değerlendirilemeyen toksik liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya konulması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın odak noktası toksik liderlik davranışlarının bir sonucu olan örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu çerçevede toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları düzeylerine olası etkisi araştırılmaktadır. Karabük ili Safranbolu ilçesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın alanyazına temel katkısı, ülkemizdeki özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu kurumlarında da önem kazanan toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık kavramlarını bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak alana zenginlik kazandırmaktır. İkinci katkısı, bilgi çağında birer öğrenen örgüt olma yolunda çabalar gösteren okulların yönetim dinamiklerini belli bir yönden ortaya koymaktır.

ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algılarını ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket, bir araştırma problemini ortaya koymak amacıyla soruların kullanılması yoluyla örneklemden doğru bilgileri almak için

tasarımı yapılmış yapısal formlardır (Nakip, 2013). Araştırmada kullanılan anket 3 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek için 6 tanımlayıcı soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde öğretmenlerin, yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili algılarını belirlemek için 30 maddeden oluşan “Toksik Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Söz konusu ölçek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Üçüncü bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Allen, Mayer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek ifadeleri 5’li Likert ölçeği derecelendirmede “1-Kesinlikle katılmıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır (Özdamar, 2004).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlikleri ve güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Yapı geçerliliği, analize konu olan veri setinin ne olduğunu açıklamaktadır ve bunun test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerin başında faktör analizi gelmektedir. Faktör analizi; doğrulayıcı ve açıklayıcı (açımlayıcı) olmak üzere iki türden meydana gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi önceden kullanılan bir veri setinin, sonraki çalışmalarda kullanılması sonucunda orijinal faktör yapısını gösterip göstermediğini analiz etmeyi ifade etmektedir. Açıklayıcı faktör analizi ise bir dilden başka bir dile çevrilen bir ölçeğin boyutlarını ortaya koyan maddelerin serbest bırakılması sonucu faktör yapısının ortaya çıkarılmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017). Dolayısıyla yapılan araştırmanın özelliğine bağlı olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi tekniği tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2007).

Açıklayıcı faktörde iki önemli değer bulunmaktadır. Bu değerlerden Barlett değeri; veri toplama sonucunda elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemektedir. Bartlett değerinin $p < .05$ ya da $p < .01$ olması veri setinin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2010). İkinci bir değer olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ise, veri setinden bulunan değişkenlerin hangi düzeyde ortak olduğunu gösteren bir değerdir. KMO değerinin .60’ın üzerinde olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ancak Hair, Black, Rabin ve Anderson

(2010), KMO değerinin .50 veya .50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedirler ve KMO değeri .50'nin altında olan veri setlerinin değerlendirmeye uygun olmadığını belirtmektedirler.

KMO değerinin kabul edilebilir düzeyde çıkması durumunda özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınarak, ölçüm aracının kaç faktörden meydana geldiği saptanmaktadır (Erdoğan, 2003). Faktör sayılarını elde etmek için ise alanyazında yaygın kullanımı bulunan ve yorumlama kolaylığı olan dikey (ortagonal) döndürme yöntemlerinden Varimax Döndürme Yöntemi tercih edilmiştir. Varimax döndürme yöntemi, az değişkenden hareketle faktör varyanslarının yüksek çıkmasını sağlayabilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Arşatırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığına karar vermek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kavram olarak güvenilirlik, veri toplama araçlarının test edilmesi sürecinde, yapılan ölçümlerin tekrarlanabilir sonuçlar vermesi veya tekrarlardaki tutarlılığı ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2013; Alpar, 2010). Başka bir deyişle güvenilirlik; zamandaki değişmezlik ölçüsü olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2004). Güvenilirlik analizi için ise sosyal bilimlerde en çok tercih edilen Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) kullanılmıştır (Erkuş, 2009; Özdamar, 2004). Alfa katsayısı toksik liderlik davranışları ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .88$ ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .86$ olarak tespit edilmiştir. Alfa katsayıları dikkate alınarak arşatırmada kullanılan ölçüm araçlarının oldukça güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003).

Ölçeklerin yapısal geçerlikleri ve güvenilirlikleri analiz edildikten sonra üzerine anket çalışması yapılan kişilerin demografik özellikleri ve ölçüm araçlarıdaki ifadelere verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Bu kapsamda yapılan betimsel analizler frekans ve aritmetik ortalama olmak üzere iki farklı türden oluşmaktadır. Frekanslar, sıklık sayıları ve yüzdeleri göstermektedir. Aritmetik ortalamalar ise yalnızca sayısal değişkenlere ait ortalamaları göstermektedir (Veal, 2006; Cebeci, 2010). Ölçüm araçlarındaki ifadeleri değerlendirmek amacıyla "1.00-1.80 için kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 için katılmıyorum, 2.61-3.40 için kısmen katılıyorum, 3.41-4.20 için katılıyorum ve 4.21-5.00 için kesinlikle katılıyorum" değer aralıkları kullanılmıştır (Özdamar, 2001).

Üçüncü aşamada yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre dağılımlarını tespit etmek amacıyla, farklılık testleri yapılmıştır. Ancak öncelikle veri setinin parametrik mi yoksa nonparametrik mi test koşullarından hangisini sağladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede verilerin normal dağılımına, basıklık ve çarpıklık durumlarına bakılmıştır. Normallik testleri için $p > .05$, basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise $-1,5$ ve $+1,5$ arasında değer almasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Testlerde verilerin kabul edilebilir değerlere sahip olduklarına ve parametrik test koşullarına uygun olduklarına karar verilmiştir. Farklılıkları test etmek için Bağımsız örneklem t-testi ve Tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. t testi; aralarında bağımsız olan iki grubun arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yardımcı olan bir testtir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Arslantürk, 2001). ANOVA ise birkaç grubun ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamına gelmektedir (Pallant, 2005).

Analizlerin dördüncü aşamasında; yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki olası ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ve $+1$ arasında değer almaktadır. Dolayısıyla korelasyon katsayısının $+1$ 'e yaklaşması değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlamında gelirken, -1 'e yaklaşması durumunda ise negatif ve güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Nakip, 2013). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısı mutlak değer olarak $1.00-0.70$ arası yüksek; $0.70-0.30$ arası orta; $0.30-0.00$ arası da düşük düzeyde ilişki olarak dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2007). Analizlerin beşinci aşamasında ise araştırmanın amacına yönelik olarak öngörülen araştırma problemlerinin testi için çoklu regresyon analizi yapılarak elde edilen sonuçlar bulgular kısmında değerlendirilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE PROBLEM CÜMLELERİ

Bilimsel araştırmalarda verilerin amaca uygun bir biçimde ve en ekonomik olarak toplanması ve çözümlenmesi araştırma modeli olarak ifade edilmektedir

(Karasar, 2008). Bu kapsamda Karabük ili Safranbolu ilçesinde gerçekleştirilen bu araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, herhangi bir olguyu veya o olguyla ilişkili bireylerin özelliklerini tasvir etmeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Betimsel ilişkisel tarama modelleri iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanılır (Karasar, 2008). Tarama modellerinin nitel ve nicel olmak üzere iki türü vardır. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Nicel çalışmalar, istatistiksel testler yapılarak çıkan sonuçların yorumlanmasına katkı sağlayabilen çalışmalardır. Nicel çalışmalar göreceli olarak daha hızlı uygulanabilmekte ve tekrar edilebilir özelliktedirler (Ulus, İnce, Aliustaoğlu ve Melez, 2010).

Araştırmanın bağımsız değişkeni yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıdır. Bağımlı değişken ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir. Bilimsel çalışmalarda hipotezler ya da varsayımlar belirlenmişse ve bu hipotezlerin test edilmesi amaçlanıyorsa niceliksel araştırmaların yapılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği ifade edilmektedir (Padem, Göksu ve Konaklı, 2012). Bu araştırmada aşağıdaki soruya ve alt sorulara cevap aranmıştır:

Alt Problemler

1. Yöneticilerin toksik liderlik davranışları (çıkarıcılık boyutu, değerbilmezlik boyutu, olumsuz ruh hali boyutu, , bencillik boyutu) ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (normatif boyutu, devam boyutu, duygusal boyutu) ne düzeydedir?
3. Yöneticilerin toksik liderlik davranışları (öğretmen algılarına göre) öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, branş ve hizmet süreleri) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları demografik özelliklere(cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, branş ve hizmet süreleri) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Toksik liderlik davranışları örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?

EVREN VE ÖRNEKLEM

Nicel çalışmalarda alan çalışması belli bir zümre üzerinde yapılmakta ve ortaya konulan sonuçlar araştırmaya konu olan kitlenin tümüne genellenmektedir. Bu çerçevede evren; araştırmada cevabının arandığı problem veya problemlere cevap verebileceği düşünülen, hacmi büyük olması durumunda örneklem yoluyla küçük birimi seçilebilen ve elde edilen sonuçların genellenebildiği grup olarak tanımlanabilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010; Karasar, 2011). Karabük İli Safranbolu İlçesinde gerçekleştirilen bu araştırmanın evreni, 952 öğretmenden oluşmaktadır (safranbolu.meb.gov.tr, 2019).

Öğretmenlerin çalışma koşullarından kaynaklanan durumlar, cevap alma oranının düşük olması, zamanın kısıtlı olması, maliyet vb. nedenlerden dolayı evrende örnekleme başvurulmuştur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Örneklem; evrenden seçilmek üzere araştırma problemine cevap vereceği ön görülen, sınırları belli ve kurallara dayalı olarak belirlenen alt birimler olarak tanımlanabilir. Örneklem hesaplandıktan sonra araştırma bu alt birimlere uygulanmakta ve ortaya çıkan sonuçlar genele uyarlanmaktadır (Karasar, 2011; Özen ve Gül, 2007). Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden olan kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmaya kimin dahil edileceğinin araştırmacının kararına göre belirlendiği bir örnekleme çeşididir (Nakip, 2013).

Alanyazında örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan değişkenlerin dikkatte alınması gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla araştırmada örneklem büyüklüğünün, değişkenlerin en az beş katı kadar olması gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002). Ancak evrenin büyüklüğü ve güven düzeyi gözönüne alınarak araştırmacılar çeşitli örneklem hesaplama formülleri geliştirmişlerdir (Ryan, 1995; Sekaran, 2003). Bu çerçevede evren büyüklüğünün bilinmesi durumunda genel olarak kabul görmüş olan aşağıdaki formül kullanılarak örneklem hacmi hesaplanmıştır (Arıkan, 2000).

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)xB^2+Pq}{Z^2}}$$

n = Örnekleme alınacak kişi sayısıdır

N = Araştırmanın evrenidir

P = Evren oranı veya tahminidir

q= 1-P anlamına gelmektedir

B= Kabul edilebilir hata oranıdır

Z= İstenen güven aralığı anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki formülde veriler yerine konulduğunda 952 kişiden oluşan bir evrenin $\alpha = .05$ anlamlı olması ve $\pm\%5$ hata payının hedeflenmesi durumunda araştırmaya dahil edilmesi gereken kişi sayısının 274 olduğu ortaya çıkmaktadır (Yamane, 2001; Baş, 2010; Davis ve Cosenza, 1998). Ancak araştırma kapsamında 385 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 210'u kadın ve 175 erkektir. Erkek ve kadın öğretmenlerden 238'i evli ve 147'si bekârdır. Öğretmenlerin 122'si 25-30 yaş, 166'sı 31-40 yaş ve 97'si 40 yaşın üzerindedir. Okul türleri açısından öğretmenlerin 170'i ilkokul, 130'u ortaokul ve 85'i lise pozisyonunda öğretmenlik yapmaktadır. Öğretmenlerden 121'i sosyal bilimler, 93'ü fen bilimleri, 68'i İngilizce, 103'ü ise sınıf, müzik vb. branşlarda öğretmenlik yapmaktadır. Hizmet süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin 119'u 5 yıl ve daha az, 152'si 6-10 yıl, 72'si 11-15 yıl ve 42'si 16 ve üstünde yıldır öğretmenlik yapmaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtlamaları bulunmaktadır. Bu nedenle alan çalışması sadece Safranbolu ilçesi ile sınırlı tutulmuştur. Alan çalışması 2019 Mart-Nisan döneminde yapılmıştır. Toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar çok olmakla birlikte söz konusu evren üzerinde böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çıkan sonuçların başka araştırmalarla kıyaslanmasında zorluklar yaşanmıştır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin amaca uygun olduğu varsayılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar veri toplama aracındaki ifadelerle sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

GİRİŞ

Bilgi toplumuna geçişle birlikte özel sektörde olduğu kadar kamu sektörü de artan bir rekabet ortamına maruz kalmıştır. Bu süreçte birçok okul, sürdürülebilir bir gelecek avantajı elde etmek amacıyla kurumsal süreçlerini, performanslarını ve insan kaynaklarını en üst seviyeye çıkarmak için maddi olmayan varlıklara odaklanmıştır. Bu bilgi ortamında, yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılığın ne olduğu ve en iyi şekilde nasıl ölçülebileceği yönetim topluluğunun dikkatini çekmeye başlamıştır. Dolayısıyla, bağlılığı araştırmak ve onu etkileyen yöneticilerin sahip oldukları toksik davranışları bilmek, kurumsal etkinliği ve öğretmenlerin refahını etkileme potansiyelini ortaya koyması bakımından büyük önem taşımaktadır. 2005-2014 yılları arasında en çok araştırılan liderlik türü dönüşümcü liderlik olmasına karşın yeni yapılan çalışmalarda olumsuz liderlik türlerine dolayısıyla da toksik liderliğe de ağırlık verilmektedir (İsaogulları, 2016).

Günümüz dünyasında örgütsel bağlılığı şekillendiren ve çalışmanın ilgi odağı haline getiren çeşitli konuların başında yöneticilerin toksik liderlik özellikleri gelmektedir. Liderliğin tarihsel geçmişi eski olmakla birlikte kavram olarak kullanılması son dönemlere denk gelmektedir. Günümüzde bu kavram daha fazla yönetimin dikkatini çeken ve çeşitli şekilde tanımlanmış olan dinamik bir anlayışa dönüşmüştür. Ancak hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların liderlik alanındaki bu artan ilgisine rağmen, toksik liderlik kavramının tanımlanması konusunda herhangi bir fikir birliği yoktur. Böylece, toksik özelliklerin hangi liderlik tarzları kapsamında değerlendirileceği ve bileşenlerinin nasıl tanımlanacağı tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Bu muğlaklık bağlamında, araştırma var olan alanyazın üzerine inşa edilmiştir. Olumlu liderlik türleri ile ilgili fazlaca araştırma gerçekleştirilmesine rağmen yıkıcı, toksik, narsist gibi olumsuz liderlik türleri ile ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Tepper, 2007; Uzunbacak,2018). Oysaki bu tür liderlik yaklaşımları çalışanların performansını, etkililiğini, üretimini ve örgüt içi işbirliğini olumsuz etkilemektedir. Hatta olumsuz

liderlik yaklaşımları liderin kendine, örgüte, izleyenlere ve etkileşimde bulunanların ailelerine zarar verebilmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geliştirmiş oldukları ilişki kalitesi kurumsal başarının temel anahtarı rolünü taşımaktadır. Bu seviyenin yakalanması, okulların faaliyetlerinde verimli ve etkin olabilmeleri için insan kaynaklarına değer vermelerini ve yapıcı liderlik özellikler göstermeyi zorunlu kılmaktadır. Günümüz bilgi çağında yöneticilerin toksik davranışlar göstermeleri, okul kültüründe var olanı destekleyerek ya da yayarak, çalışanların endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra toksik yönetim tarzıyla yönetilen okullarda umutsuzluk, kızgınlık, moral bozukluğu, iletişim sorunu, işe gelmeme ve iş gören devir oranında artış, işi tamamen bırakma ve örgütsel sinizmin artması gibi birçok olumsuzluk yaşanabilmektedir. Toksik liderlerin bulunduğu iş yeri ortamlarında toksik iletişim ve toksik kurum kültürü oluşarak olumsuz bir iklim meydana gelir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Toksik özellik gösteren istismarcı yönetim değerlendirildiğinde de benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Hatta bu tarz yönetimler sadece örgüt kültürünü etkilemekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların sosyal yaşantılarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Tepper, 2007). Toksik davranışlara maruz kalan çalışanlar olumsuz duygulara sahip olacak ve işe, örgüte karşı tepkisel yaklaşım sergileyeceklerdir (Töremen ve Çankaya, 2008). Toksik liderlik izleyenlerin kuruma bağlı hissetmelerini engeller (Uzunbacak, 2018).

Okulların tatmin olmuş öğretmenlere sahip olması, yetenek stratejisinde ve kopyalanması zor iş sonuçlarında açık bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak yöneticilerin tatmin oluşturmak yoluyla öğretmenleri okula bağlaması zor görünmektedir. Çünkü öğretmenler kariyerleri için mesleklerini ve kurumlarını daha önce olduğundan çok daha fazla değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle yöneticiler mevcut insan kaynağını korumak için daha fazla dikkat etmek durumundadırlar. Dolayısıyla öğretmenlerin kurumsal bağlılığı okula ve yöneticilere duyulan sadakatin, özveride bulunmanın, kendini okula adanmanın bir sonucu olarak, okula değer katan bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde de adanmış öğretmenlerle eğitimin kalitesi yükselecek ve etkililiği artacaktır. Sosyal birer varlık olarak öğretmenler de bağlı oldukları kurumda en üst düzeyde çalışacak ve katkı sağlayacaktır. Sinden, Hoy ve Sweetland (2004) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında okullardaki yapının müdürler tarafından şekillendirildiğini ve bu

yapının da liderlik tarzlarıyla ilişkili olarak öğretmenlerin bağılılıklarını etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin destekleyici tutum sergilediği koşullarda öğretmenler de genellikle daha saygılı ve güven duygusu içinde davranmaktadır. Bektaş'a (2016) göre liderleri takipçiler olumlu olarak değerlendirdiklerinde örgütsel bağılılık ve verimlilik de artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin davranışlarının etkilerinin ölçülmesi, öğretmenlerin kurumlarına olan bağılılıklarının düzeyi eğitim camiası için önem taşımaktadır ve eğitim örgütlerinde uygulanmış toksik liderlik ve örgütsel bağılılık ilişkisini inceleyen araştırmalar sınırlı sayıdadır.

Bu çerçevede öğretmenlerin yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve örgütsel bağılılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan bu çalışma üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde toksik kavramı, toksik liderlik kavramı, toksik liderlikle ilişkili kavramlar ve toksik liderlik boyutları detaylı bir biçimde incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağılılığın kuramsal temelleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının, örgütsel bağılılıklarını hangi düzeyde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan alan çalışması sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ve TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar bir arada yaşayan canlılardır ve içinde buldukları grubu yönetebilecek ve ulaşılmak istenen hedeflere ulaştırabilecek bir lidere tarih boyunca ihtiyaç duymuşlardır(Eren, 2000). Liderliğin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, her dönem ve her yerde koşullardan, zamandan ve dönemin ruhundan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003) farklı türdeki lider davranışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Liderlik tarih boyunca, güç ve iktidar kavramlarıyla özdeşleştirilen bir kavram haline gelmiş olup, sanayi devrimi ile birlikte farklı anlamlar yüklenerek sadece ülke yönetimiyle değil aynı zamanda kurum ve grup yönetimiyle de ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla insanları zor kullanarak yönetmek olarak algılanan liderlik, sonraki zamanlarda takipçilerini veya denetim alanı içinde olan insanları etkilemek, bir sürece dahil etmek, artı değer kazandırmak, ortak amaçlara yönlendirmek ve yaratıcı olmalarını sağlamak gibi kavramlarla algılanlamaya başlanmıştır (Acar, 2014).

1.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Liderlik, en çok tartışılan ve araştırılan bir konu olarak yönetim alanının başlıca konularından biridir (Bass, 1990). Çok sayıda yazar, lider ve liderlik kavramları üzerinde tanımlar yapmışlardır (Güney, 2007). Liderlik, kurumsal veya grupsal amaçların, insanların çabalarıyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Aslan, 2009). Liderlik, en genel tanımıyla ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (Akyüz, 2002). Başka bir deyişle liderlik, belirli hedef ve amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir grup insanın etkilenmesi becerisini ifade etmektedir (George ve Jones, 2008). Bu etkileme yasa ve kanunlardan alınan güçle olabileceği gibi resmi olmayan kaynaklardan alınan güç sayesinde de olabilmektedir (Akdemir, Konakay, Demirkaya, 2013).

Liderlik, potansiyel ve mevcut çalışanlarda bulunan yeteneklerin fark edilmesi ve bunların kurumsal amaçlar için harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çağlar, 2004; Soba, Akman, Eroğlu, 2018). Liderlik, bir grubun veya bireylerin belirlemiş oldukları amaçları belirli şartlar altında gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin diğer kişileri harekete geçirmesi ve onların hareketlerini yönlendirmesi olarak

tanımlanabilir (Koçel, 2010; Zel, 2006). Başka bir tanımda liderlik; bireylerin davranışlarının, belli bir grubun ortak hedeflerine ulaşılması için yönlendirilmesi, kişiler arasında isteğe dayalı bir görev ilişkisi oluşturulması, astları ikna süreci, grup üyelerini koordine ve yönetme, özel bir etkileme ilişkisi, yaratıcı ve yönetici moral gücü, etkileme süreci, vizyon yaratma ve yol gösterme, işe motive etme ve yönlendirme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Voss, 2000; Ercan ve Sığırı, 2015; Werner, 1993).

Sosyal sistemlerde çoğu zaman çeşitli etkiler sonucunda koşulların değişmesiyle farklı yapı ve işlevlere sahip rol farklılaşmaları olabilmektedir (Avolio, Veichun, William ve Bhatia, 2004). Bu noktada, söz konusu bu rol farklılaşması ve etkileme olgusu beraberinde davranış ve karar alma yöntemlerinde diğerlerinden farklı olan kişileri öne çıkarmaktadır. Bu farklı kişiliklere lider denilmektedir (Arklan, 2010). Lider, belirli bir grubun ortak amaçları için gruptaki üyeleri harekete geçiren ve bu üyeleri davranışlarıyla etkileyebilen, verdiği emirlerin ve talimatların yerine getirilmesini sağlayan kişilere verilen isimdir (Koontz, O'Donnell ve Weichrich, 1999; Koçel, 2010). Lider, belli bir grup üyelerinin faaliyetlerini grup amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleyen kişidir (Tengilimoğlu, 2005; Özkalp ve Kirel, 2013).

Latince ilham veren, önde giden, yöneten anlamlarına gelen lider kelimesi, "lode star" ifadesinden türemiştir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Türk Dil Kurumu (TDK), lider kavramını "önder, şef" olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 2019). Lider (leader), liderlik (leadership) ve liderlik etmek (lead) kelimelerinin Anglo-Sakson'daki anlamı "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead" sözcüğünden gelmektedir. Lider kelimesini, Almanca (leither), İskandinavca (leadar) ve Flemenkce (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerlik göstermektedir. Yunancadaki anlamı 'hegemon' olarak bilinmektedir. Lider kelimesinin Romalılardaki karşılığı 'yol' ya da 'seyahat' anlamına gelen 'dux' kelimesidir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde "liderin durumu, koşulları" anlamlarında kullanılmıştır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009; Şişman, 2002).

Duygulu ve Kublay (2008) lideri, insanları etkileyebilen kişi olarak tanımlamışlardır. Lider, insanların davranışlarını kendi istediği doğrultuda

etkileyebilen ve bu etkileme eylemini gerçekleştiren yol gösterebilen, aydınlatılabilen, öğretebilen, ileriye görebilen, emir ve talimat verebilen, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezebilen yaratıcı kişilerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Başka bir tanımda lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayan, onları etkileyen, harekete geçirme kabiliyetine ve bilgisine sahip olan; nereye, nasıl gidileceği konusunda izleyicilerine yol gösterebilen, hedefleri olan, amaç ve yol haritası belirleyen, önsezi, yaratıcı, sadık, dürüst, kararlı, ekip çalışmasına yatkın, iletişim yeteneği, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneği, karizma ve ilham gibi özelliklere sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Coşar, 2011).

Lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili olarak yukarıda yapılan tanımlarda görüldüğü üzere; tanımların temel aldığı ortak noktalar genel olarak aynıdır. Ortak paydadaki temel özellikler; ortak ve belirli bir amaca sahip olmak, belli bir insan topluluğuna hitap etmek ve bu grubu yönlendirecek liderlik özellikte bir kişinin olmasıdır (Alkın, 2006). Dolayısıyla liderlikteki kişilerin davranışlarının ve verimli olmasının izleyicileri üzerindeki etkisi; çalışanların davranışları kadar performanslarını da etkileyebilmekte ve bu beraberinde pek çok grupsal ve örgütsel sonucu doğurabilmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011). Başka bir deyişle lider, koşulları belirlenmiş bir ortamda, grup veya kurumsal amaçları gerçekleştirmek amacıyla belli bir grubun çabalamasını teşvik ederek, yardımcı olarak, deneyimleri aktararak ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayarak etkin bir liderlik sürecini yürütmektedir (Bedük, 2014).

1.1.2. Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Lider, ilgili grup üyelerinin açıklığa kavuşmamış olan düşünce ve isteklerini, grubun ortak amacı haline getirip ortaya koyan ve üyelerin mevcut güçlerini bu ortak amaç kapsamında faaliyete sokan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Bu bakımdan lider, takipçilerini etkileyebilen potansiyel davranışlarına doğuştan sahip olabileceği kadar, izleyicileri açısından önemli oranda değerli görülen birtakım kişisel özelliklerinin izleyici gözünde karizmatik görünmesi nedeniyle de olabilmektedir (Dağ ve Göktürk, 2014). Dolayısıyla liderlik ile kişilik özelliklerinin birbirleriyle yakın ve iç içe olduğu ifade edilmektedir. Güçlü liderin, iyi bir kişilik yapısına sahip olduğu ve diğer insanları etkileyebildiği belirtilmektedir. Bu tarz kişilerin bir grubu harekete geçirme özelliği bulunmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda yol gösterebilen,

aydınlatılabilen, öğretebilen, ileriye görebilen, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilen ve farklı becerilere sahip olan kişilerdir (Hacıtahiroğlu, 2012).

Liderlik özellikler yalnızca doğuştan gelmemektedir. Bir insan, sınırlı olan veya görünmeyen liderlik özelliklerini eğitim yoluyla da ortaya çıkarabilmekte ve geliştirebilmektedir. Eğitim yoluyla liderlik özelliklerini ortaya çıkaran kişiler de belli amaç ve hedefler doğrultusunda örgüt veya gruplar yaratabilmektedir. Liderlik ahlaki olarak amaçlı ve yükseltici bir nitelik taşımaktadır (Kantos, 2011). Etkili bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel özellikler liderlerde de bulunmaktadır. Etkili bir lider iyi bir dinleyici, sözsüz iletişimi kuvvetli, algılama düzeyi yüksek, haysiyetli, değerleri olan, vizyon sahibi, zamanı iyi yöneten, stresle baş eden, çatışmaları çözen, güvenilir, güçlü, etkileyici, sorunlara ve kişilere empati ile yaklaşma gibi özelliklere sahiptir (Keklik, 2012). Çetin (2008), liderlik özelliklerini üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Entelektüel Özellikler:* Düşünebilmek, genel kültür düzeyi yüksek olmak, mantıklı olmak, analiz ve sentez yapabilmek, sezgi gücü yüksek olmak, hayal kurabilmek, muhakeme yapabilmek gibi özelliklerdir.
- *Karakter Özellikleri:* Uyum göstermek, dikkat etmek, ihtiyat sahibi olmak, girişken olmak, yüksek hafıza gücüne sahip olmak, dinamik, kararlı ve düzenli olmak, yöntemli çalışmak, çabuk hareket etmek ve ciddiyet sahibi olmak gibi özelliklerdir.
- *Sosyal Özellikler:* Dış görünümü iyi olmak, gruba hitap edebilmek ve grubu anlayabilmek, iş disiplini kurabilmek, işbirliği sağlamak, kendini ayarlayabilmek gibi özelliklerdir.

Liderlik özelliklerinin, önceleri bireyin içinde olması gerektiği düşünülüyordu. Liderliğe cesaretli, büyüleyici olma ve olağan dışı durumlara eğilimli olmak gibi bir perspektiften bakılırdı. Ancak günümüzde liderliğe, takipçileri veya insanları etkileyebilme ve motive edebilme yeteneği olarak bakılmaktadır. Bunu sağlayabilen kişilerin bazı temel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu becerilere ve yetkinliğe sahip olmayan kişilerin, etkileme bakımından da yetersiz kalabileceği ve etkisiz lider konumuna düşeceği ifade edilmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Bu çerçevede başarılı bir liderin vizyonu olmalıdır, geleceği görebilmeli, ufku geniş tutmalıdır. Başarıya odaklı bir lider,

hedeflerine ulaşmak için yol katetmiş olur. Tüm bu özelliklerle birlikte lider, kişileri sürekli motive edebilme yetisini taşımalı, belirlenen hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterici, yönlendirici olmalıdır. Hedefe ulaşıldıktan sonra ise lider, liderlik ettiği kişilere sahip çıkmalıdır (Erzen, 2008).

1.1.3. Liderlik Tarzları

Liderler, görevleri sırasında bulunduğu ortam koşullarının gerektirdiği davranışları göstermektedirler. Bu davranışları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Önemli olan bu faktörleri göz önünde bulundurarak uygun liderlik tarzını belirlemek ve bunu etkin şekilde uygulamaktır. İlgili literatür taraması yapıldığında liderlik tarzlarının iki başlıkta incelendiğini görmekteyiz. Bunlar; geleneksel liderlik tarzları (otokratik, demokratik-katılımcı, tam serbesti tanıyan liderlik) ve çağdaş liderlik tarzları (karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü) olarak ortaya çıkmaktadır (Özler, 2013).

1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, çalışanlarına hiç müdahale etmeden onların rahatça hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Bu da liderlerin çalışanlar üzerinde etkinliğinin olmamasına yol açmaktadır. Bu tarz liderler yetkilerini tamamen astlarına bırakmaktadırlar. Bu da örgütte otorite boşluğu oluşturmaktadır. Aslında bu durum da liderlikle bağdaşmamaktadır. Çünkü liderler onlara ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaktadır (Özler, 2013). Bu liderlik tarzında otorite olmadan çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlar. Lider, fazla eleştiride bulunmaz ve bilgi sağlamak amaçlı cevaplar verir. Lider, kendi karar almaktan çekinir ve önemli sorulara cevap vermez (Bartol, Tein, Mathew ve Martin, 2003; Yılmaz, 2016). Tam serbesti sağlayan liderlik tarzı astlarıyla arasında iyi ilişkiler geliştirir. Böylece astlarını kolayca kontrol edebilirler. Bu tarzdaki liderlikte çalışanlar son kararları alabilmek için farklı kaynaklara başvurma durumunda kalırlar (Meunjohn ve Armstrong, 2007; Yılmaz, 2016). Yine bu liderlik tarzında çalışanlar sorunlarına çözüm bulmak için gerekli çalışmalarını özgürce yapabilmekte, yeni fikirleri deneyerek kendisi için en uygun kararları alabilmektedir (Kuo, Lai ve Lee, 2011). Burada lider sadece kaynak ve bilgi sağlayarak çalışanları bağlayıcı olmayan görüşler sunmaktadır. Bu tip liderler yetkilerini kullanmaktan çekinirler ve genellikle astlarına devrederler (Arun, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:). Bu liderlik tarzının bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalardan en

önemlisi, liderin otoritesinin olmamasından dolayı örgüt içerisinde kargaşaya sebep olmasıdır. Diğer bir sakıncası, örgüt üyelerinin farklı amaçlara yönelmesiyle bölünmelere yol açmasıdır. Bu da örgüt kaynaklarını kendileri için kullanmaları sonucunu doğurmaktadır (Yılmaz, 2011).

Otokratik Liderlik: Yönetim ve karar alma yetkisinin sadece lidere ait olduğu bu liderlik tarzında çalışanlara fazla söz hakkı verilmez. Bu da çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve yaratıcılığını öldürmektedir. Bu liderlik tarzının lidere kendi başına hareket şansı vermesi, etkili ve hızlı karar verme imkânı sağlaması olumlu özelliği olarak düşünülebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Katılımcı liderliğin tam zıddı olan bu liderlik tarzında iletişimin çok az olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik tarzlarında toplantı gündemleri çalışanlarla istişare yapılmadan hazırlanır, görev dağılımları yine aynı şekilde danışılmadan belirlenir (Bartol, Tein, Mathew ve Martin, 2003). Çalışanların sürece katılmadığı bu gibi durumlarda istek azalır, yapılan iş ve görevler kaliteli olmaz. Lider, kararları kendisi aldığı için yeni fikirler ortaya çıkmaz. Çalışanlar fikirlerine değer verilmediğinden dolayı umursanmadıklarını düşünürler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendilerine bağımsız hareket etme şansı verilmeyen personel işi sahiplenmez (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler görevlerini gerçekleştirme ile ilgili hedef koyduklarından dolayı mahiyeti altındakilere fazla güvenmezler; bu sebeple yakın çalışmayı tercih ederler (Bartol, Tein, Mathew, ve Martin, 2003; Yılmaz, 2016).

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlik tarzı otokratik liderlik tarzının tam tersidir. Bu liderlik tarzını kullanan lider karar alma sürecinde çalışanların fikrini alarak katılımcılığı benimsemektedir (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Bu tarzı benimseyen liderler izleyenleri tarafından daha fazla tercih edilmekte ve sevilmektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moralle iş yapmakta, uyum ve işbirliği içerisinde olmaları sayesinde de amaçlara ulaşma noktasında başarı yakalanmaktadır. Burada katılımcı liderin amacı hedeflere ulaşmak için izleyenleri tamamen serbest bırakmak değil, örgüt amaçlarına ulaşmak için beraber hareket ederek katılımı sağlamak olmalıdır. Bunu sağlarken izleyenlerin katılımcı liderleri gereksiz ya da etkisiz olarak görme riskleri de göz ardı edilmemelidir (Özler, 2013). Müzakereci karar alma olarak da adlandırılan katılımcı liderliğe benzer bir tanımlama şu şekildedir: yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelerek yetki ve gücünü paylaşarak ortaklaşa karar veren liderlik türüdür (Yılmaz, 2016).

Bakan (2009), katılımcı liderlerin sürekli astlarını emirler vererek yönetmek yerine onların görüşlerini alarak iş yaptırdıklarını belirtmektedir. Böylece, birlikte kararlar oluşturmak suretiyle kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceğini düşünmektedir. Katılımcı liderlik, çalışanların motivasyonları ve güven algılarını artırmaktadır (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Ayrıca çalışanların performansı, iş yerlerine bağlılık ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015). Bu da iş yerlerindeki verimi ve kaliteyi artıracaktır. Çalışanların kendileriyle ilgili kararlarda ve görev dağılımlarında fikirlerinin alınması sorumluluk almalarını artıracak, alınan kararlar uygulamaya geçirildiğinde olabilecek tepkiler en aza inmiş olacaktır. Ayrıca bu sayede devamsızlık ve çatışmaların azalması sağlanacaktır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

Katılımcı (demokratik) liderlik tarzının en temel özelliği faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Fakat kararlar alınırken lidere ihtiyaç olabilmektedir. Bu liderlik tarzının sakıncalı bir yönü ise karar alma sisteminden kaynaklı zaman kaybıdır. Bu da acil durumlarda başarılı olmayı engellemektedir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Diğer sakıncalı yönleri ise, uzmanlık alanı olmadığı halde herkesin fikir vermeye zorlanması nedeniyle yanlış bazı fikirlerin ortaya çıkması ve fikri alınacak grubun kalabalık olması durumunda örgütün karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 2000; Özler, 2013). Türkiye’de liderlik konulu çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen katılımcı liderlik üzerine yapılan çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye’de otoriter liderlik davranışlarının yaygın olduğu görülmekte ise de çalışanların katılımcı lider tarzını arzuladıkları ortaya çıkmıştır (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015).

1.1.3.2.Çağdaş Liderlik Tarzları

Dönüştürücü Liderlik: Çağdaş liderlik tarzlarından en çok ilgi çeken ve çalışma yapılan liderlik tarzı dönüştürücü liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler değişime açık, inisiyatif kullanabilen, daha radikal ve riskli kararlar alabilen kişilerdir (Yammarino, Shelley, Jae, Dansereau, 2005). Bunların yanında dönüştürücü liderler izleyicileri motive etme noktasında etkili olmaktadır (Özler, 2013). Ayrıca bu liderler astlarına güven ve tatmin duygusu vererek işlerine tutkuyla bağlarlar (Yılmaz, 2016). Yine dönüşümcü liderler ahlaki değerlerle insan ilişkilerine önem vererek toplum ve örgüt yapısında köklü değişiklikleri başarı ile sağlayabilmektedirler (Kirel,

2001). Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlerin çalışanlarına yakın ilgi gösterdikleri, onları başarıyı yakalamaları için destekledikleri ve acil konular için alt yöneticilere yetki devri yaptıkları ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2016). Leithwood (1999) da dönüşümcü liderlerin benzer temel özelliklerine değinerek, bu liderlik tarzının çalıştığı kurumların hedeflerini, hedeflerine uygun performans beklentilerini çalışanlara ileterek bunlarla ilgili dönüşleri onlara verdiklerini, personelleriyle ortak problem çözme çabalarının olduğunu, onların mesleki gelişimlerini özendirme içine alan örgüt kültürü oluşturduklarını söylemektedir (Akyüz, 2002).

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlik tarzı, işe yönelik liderlik olarak görülmektedir. Bu tip liderler, çalışanlarını iş başarmaları konusunda teşvik etmek için çaba göstermektedirler. Dönüştürücü liderlikte görülen değişime ve gelişime yönelik tarz etkileşimci liderlikte bulunmamaktadır. Etkileşimci liderlerin en önemli özelliği ödül ve statü vererek çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkararak en iyi verimi almak istemeleridir (zler, 2013). Bass, aynı görüşü destekler nitelikte etkileşimci liderlik tanımını yapmıştır. Ona göre etkileşimci lider, çalışanlarına kendilerinden beklediği performansı göstermeleri karşılığında hangi dl alacağını önceden söyleyen liderdir. Bu bağlamda etkileşimci liderler örgütteki davranışlarını dört boyutta gerçekleştirmektedirler (Dilek, 2005). Bunlardan ilki, çalışanların amaçlarına ulaşmaları karşılığında ödüle sahip olacaklarına inandıkları koşullu dllendirmediir. Etkileşimci lider davranışlarının ikinci boyutu, çalışanların performansında bir düşüş yaşandığında başvurulan davranış Őeklini anlatan istisnalarla yönetim tarzıdır. nc boyutu ise, örgütte karşılaşılan sorunlara çözüm yolu üretmeyip çalışanların çözüm önerilerini kabul eden pasif istisnalarla yönetim davranışıdır. Son davranış boyutu ise bazı araştırmacıların etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak gördüğü serbest bırakıcı liderlik davranışıdır (Howell ve Avolio, 1993; Yavuz ve Tokmak, 2009). Etkileşimci liderliğin daha çok gücünü bulunduğu makamdan alan yönetici özellikleri taşıdığı sylenabilir.

Karizmatik Liderlik: Karizma kavramı “yetenek” anlamına gelen Yunanca kelimeden türemiştir. Daha sonra kelime Max Weber tarafından liderlik kavramına uyarlanmıştır. Karizmatik lider gücünü yasalardan değil karakteristik özelliğinden almaktadır. Aynı zamanda yönettiği grupların amaç ve inançlarında değişiklikler oluşturarak dönüşümcü özelliğe de sahiptir. Etkileme zellikleri sayesinde motivasyon ve iş tatmini, örgüte bağlılık, fedakarlık yaptırabilme gibi sonuçları çalışanlarda

görebiliriz. Ayrıca karizmatik liderler çalışanların gelecekle ilgili bir vizyon oluşturabilme özelliğine de sahiptirler. Böylelikle personelin yaptıkları işlerin daha cazip hale gelmesi sağlanacak, mevcut problemler ile gelecek amaçların uyumlu yapma başarısı yakalanacaktır (Kırel, 2001). Karizmatik liderlik, genellikle kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı olarak görülen ve güçlü kişilik özelliklerine sahip bir tarz olarak bilinmektedir. Bu liderler kendilerine aşırı güvenmektedirler, taraftarları onlara hayranlık duyarlar. (Çelik ve Sünbül, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Karizmatik liderlerin çevresini etkileyebilmelerindeki temel neden olarak kendi kişisel özellikleri ve olağandışı görünüşleri düşünülmektedir. Bu özelliklerin doğuştan geldiği savunulmaktadır. Bunun yanında karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler de bulunmaktadır (Özler, 2013).

1.2. TOKSİK LİDERLİK

Sosyal ve kültürel değişimlerin yaşandığı günümüzde yönetimde örgütsel davranış alanında önem kazanan kavramlardan biri olan toksik liderlik kavramı bu kısımda detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

1.2.1. Toksik Tanımı

Toksik kelimesi, bir toksin veya bir zehirden etkilenecek, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2017; Günsel, 2017). Sözcüğün köklerini fen ve sağlık bilimlerinden alan zehir, mecazi olarak “acı” anlamında da kullanılan toksik kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne (2019) göre, zehirli, sağlığa zararlı olan madde şeklinde tanımlanmaktadır. Acı ise, “kırıcı, üzücü, incitici, dokunaklı, kötü”, “herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık” ve “bazı olayların yarattığı üzüntü, keder, elem” olarak tanımlanmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2016).

Sözcük Yunanca’da, “toksikon” olarak yer alırken, Latince’de “toksikus” olarak adlandırılmıştır. Bu ikisinin de anlamı zehirli demektir. İsim anlamında kullanılan “toksikite” kelimesi, toksik olma durumu ve niteliği olarak ifade edilmektedir (Kırbaç, 2013). İsim olan toksin, antitoksinlerin ve antikorların etkisiz hale getirilmesinde etkin rol oynamasına rağmen, vücudun sinir sistemine birleşmiş olduğunda, hastalıklara yol açabilmektedir. Aynı zamanda zehirli bir madde olan toksin, özellikle yaşayan hücrelerin ve örgütlerin ürettiği bir proteindir (Gangel, 2008).

Frost' a (2003) göre; toksik duygu, bireylerin tümünden enerjii alıp tüketen, örgüt ile ilgili önemli tarihlerin kaçırılmasına sebep olan ve örgüt içinde önemli personellerin işi bırakmasına sebep olacak biçimde davranan veya zarar veren bir madde gibidir. Bolton' a (2005) göre toksik; gerilim, kızgınlık, endişe ve sıkıntı gibi duyguların olumsuz dışarı çıkarımı sonucu bu olumsuzlukları yaşatan örgütlerin ve liderlerinin yaptıklarının ne olduğunu vurgulayan bir kavramdır. Toksik duygular, toksikliğin içgüdüsel aşamaları değiştirebilir, kontrol edilmediğinde bulaşıcı olabilir ve örgütsel hayatın iyi yanlarını da yok edebilecek duygusal bir acı verebilir. Bacal'a (2000) göre; toksik örgütler genellikle etkisiz ve personellerine karşı kötü ve yıkıcı özellikte olan örgütlerdir.

1.2.2. Toksik Liderlik Tanımı

Liderlik kavramı, akademik yazında en fazla ilgi gören, yazılan ve saha araştırmalarında geniş yer bulan bir kavramdır. Doğrudan insan ilişkileri ile ilgili olan liderlik; belirli şartlar altında, kişi veya grupları amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek ve amaçlara ulaşabilmek adına harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır (Eren, 2001; Koçel, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Liderlik günümüzde çoğu kişiler tarafından olumlu bir kavram olarak bilinmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda liderliğin olumsuz özelliklerini gösteren, özellikle kişi ve gruplar için istenmedik sonuçlar doğuran ve kötü yüzünü ortaya çıkarıp yıkıcı, toksik liderlik davranışlara da vurgu yapılmaktadır (Lu, Ling, Wu ve Liu, 2012).

Toksik liderlik, ilk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan bir liderlik yaklaşımıdır ve birçok işe yaramayan liderlik çeşidiyle ilişkilendirilmektedir. Yeni bir yaklaşım olması sebebiyle toksik liderlik birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmış, fakat net bir tanımı yapılmamıştır. Toksik liderlerin uyumsuz, memnuniyetsiz ve art niyetli hatta kimi zaman da şeytanca davrandıkları ifade edilmektedir. Başarıya ulaşmak için başkalarını küçük düşürdükleri, gerçek duygularını gizledikleri ve kendi değerlerine odaklı oldukları ileri sürülmektedir. Bing'e (1992) göre toksik liderler, narsist, paranoyak, düşmancıl, otoriter, kendini yüceltme ve felaket avcısı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik özelliğine sahip olan kişiler oldukça başarılı olabilirler, fakat takipçileri onların olumsuz davranışlarının sonuçlarını çok uzun süre hissederler (Dobbs, 2014).

Flynn'a (1999) göre toksik lider değişken ruh hali olan, zorba, küfreden, bağıran, astlarını kötüleyen, küçümser davranışlarda bulunan, karşılıklı ilişkileri zayıf, personelinin kuytu köşelerde dedikodu yapmalarına neden olan ve hatalı kararlar alan kişiler olarak tanımlamaktadır. Kellerman (2004) ise toksik liderliğin kolay taminlanabilecek kadar dar kapsama sahip bir kavram olmadığını belirtmektedir. Toksik liderlik coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi davranışların zehirlenmesi (olumsuzlaştırılması, yok edilmesi) yoluyla insanlara ve örgütlere zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler aşırı kontrol yoluyla zehirlerini hızlı bir şekilde yayarlar ve liderliği kontrol olarak adlandırırılar (Wilson-Starks, 2003).

Lipman-Bluemen' na (2005) göre toksik liderlik, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel özellikleri ile kendi örgütlerinin üzerinde, takipçilerinin üzerinde hatta onun himayesi altında bulunmayanlar üzerinde dahi ciddi ve kalıcı zehirli etkiler oluşturan kişilerdir. Toksik liderliği tanımlamak oldukça zahmetlidir. Çünkü bir çalışanın toksik lideri, aynı zamanda onun kurtarıcısı olabilir. Bu nedenle toksik liderliğin içeriği hakkında bilgi vermek oldukça zordur. Bu tür davranışlarının toksik sayılabilmesi için, davranışları ve özellikleri, kişiler ve örgütler üzerinde bazı ciddi, kalıcı ve kaldırılamayacak zararlara neden olması gerekmektedir.

Toksik liderler, çalışanın refahına önem vermeyen; çalışanın iş yüklerini artırarak, bunaltarak, hatalarını ve eksikliklerini yüzlerine vurarak, tehdit ve otorite ile sessiz kalmalarını sağlayan; başkalarını önemsemeyip kendi ilgilerine odaklı olan liderlerdir (Schmidt, 2008; akt. Kırbaç, 2013). Toksik yönetim tarzı olan bir işletmede umutsuzluk, kızgınlık, moral bozukluğu, iletişim sorunu, tükenmişlik, güvensizlik gibi ruhsal bozukluklar; iş verimliliğinin düşmesi ve örgüt içinde fayda-maliyet ilişkisinin bozulması, işe gelmeme ve iş gören devir oranında artış, işi tamamen bırakma ve örgütsel sinizmin artması gibi birçok olumsuzluğun yayılması durumu görülmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015). Toksik liderler, toksik örgüt kültüründe var olanı destekleyerek ya da yayarak, yönetimin kontrolü konusunda çalışanın endişe yaşamalarını sağlamakta ve risklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard 2007; akt. Eğinli ve Bitirim, 2008).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle toksik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016):

- Toksik lider özsever bir kişiliğe sahiptir.

- Toksik lider istismarcı bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik liderler genelde çıkarıcı ve bencil kişiliğe sahiptir.
- Kendi görüşlerinin her zaman doğru olduğuna inanırlar.
- Başkalarına karşı duyarlı ve olumlu değildirler.
- Toksik liderler yönettiği kişilerin morallerini bozucu etkiye sahiptirler.
- Toksik lider örgüt içinde sürekli olarak negatif bir tutum içindedir.
- Toksik lider yönetim gücüne dayanarak örgüt içinde kontrolcü ve boğucu bir şekilde davranır.
- Toksik liderin olumsuz davranışları herhangi bir çalışanı etkilemesinden ziyade, tüm örgütü de etkileyen bir yapıya sahiptir.
- Toksik liderler kendi çalışanlarının refahına önem vermemekte, hatta onlara karşı örgütsel sinizm uygulamaktadır.
- Toksik liderler yönettiği kişilere kötü sözler söylemekten ve hakaret etmekten çekinmezler.
- Toksik liderler asla astlarını düşünmez, olumsuz örgüt iklimi oluşturur ve kendi çıkarları ile motive olurlar.
- Toksik liderler örgüt içinde sorgulayan ve eleştiren iş görenleri istemezler ve örgüt içi yükselmeleri engellerler.

Toksik liderlerin mizacı; son derece otoriter ve ciddi anlamda kalıcı zarar veren uygulamalar içerir. Bu nedenle toksik liderlerin, etik kurallarından yoksun, ezici ve zalim yönleri ağır basmaktadır (Pelletier, 2010). Fakat toksik liderlerin zorlayıcı, otoriter ve kararlı olması gerekmemektedir. Oysa toksik liderler, samimi ve çalışanlarının örgüt içi pozisyonlarını önemseyen kişiler olabilir. Toksik olarak kabul edilen liderler sadece bir yönlerinden dolayı toksik olarak nitelenmezler. Bu, örgüt genelinde iş görenin motivasyon ve kültürü üstündeki motivasyon azaltma davranışının kümülatif (kümeli) etkisi sonucudur. Toksik liderlikte üç ana unsur vardır (Williams, 2004):

- Astların iyiliklerini gereği kadar düşünmemek,
- Örgüt içinde olumsuz etkisi olan kişi ya da kişilerarası paylaşım yöntemleri,
- Astların, öncelikle liderin kendi çıkarları doğrultusunda motive olduğuna inanmasıdır.

Wilson-Starks (2003), toksik liderlerin çalışanlarını ödüllendirme yoluna gittiklerini ve pozisyonlarında terfi imkânları sağladıklarını ancak zihinsel kaynaklarını yani eleştirel düşünceyi ve sorgulama becerilerini daha çok kullanan çalışanları örgüt içinde karar verme ve etki konumlarından çıkarttıklarını ifade etmektedir. Toksik liderler çalışanlarını insan olduklarını unutarak, kendisi için çalışan makine ve köle olarak görmekte aynı zamanda öyle davranmaktadırlar. Oysa onların da sosyal bir varlık olarak para ve pozisyonlardan daha çok öz değerleri de önemlidir. Bu nedenle insani değerlere önem vermeyen toksik liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların bağlılıklarının azalacağı, verimliliklerinin düşeceği ve işten ayrılmaların artacağı düşünülmektedir.

Toksik liderlik tarzı; sert ve ciddi olmakla birlikte kalıcı zararlı uygulamalar içermektedir. Toksik liderlerin, etik davranışlardan yoksun, zalim ve eziklik yönleri daha çok ağır basmaktadır. Genel anlamda, çalışanlarını aşağılama, korkularıyla oynama, düşünceleri bastırma, çalışanlar arasında kayırmacılık, adaletsizlik gibi birçok olumsuz özellikleri barındırmaktadır (Pelletier, 2010). Bir lider örgütte çalışanlara karşı değil de sadece bir kişiye karşı toksik davranışlar ve toksik etki sergiliyorsa o lider asla toksik lider değildir. Çünkü toksik davranışların örgüt içindeki herkesi etkileyebiliyor olması gerekir. Bir başka ifadeyle; lider örgütün tamamıyla iyi ilişkiler içindeyse ve sadece bir kişiye karşı olumsuz davranışlar sergiliyorsa o toksik lider olarak tanımlanamaz (Reed, 2004).

1.3. TOKSİK LİDERLİKLE BENZER KAVRAMLAR

Toksik liderlik yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsist liderlik ve kaba-zorba liderlik gibi olumsuz özellikleri de içinde barındıran liderlik türleri arasında yer almaktadır (Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı, 2017; Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

1.3.1. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik yaygın kullanılan bir olgudur ve çalışmalarında bu liderlik kavramını ele alan bazı araştırmacılara göre yıkıcı liderlik; liderliğin karanlık yönü olarak savunulmaktadır. Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007)'ın yapmış olduğu tanıma göre yıkıcı liderlik; yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün çıkarlarına aykırı karar vermesi, çalışanların amaçlarını, faaliyetlerini, etkinliğini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen ya da iş doyumlarını sabote eden davranışları etkileyecek düzeyde sistematik olarak tekrarlanmasıdır.

Yıkıcı lider, örgütüne veya takipçilerine zarar verme amacına ve niyetiyle bağlı olarak örgütün yasal çıkarlarına ters düşenleri zarar verici yöntemlere maruz bırakarak iradeli olarak davranışlar sergiler ve bu yıkıcı lider davranışları daha çok niyet içermeye boyutunu önemsemektedir (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013). Kellerman'a (2004) göre yıkıcı liderlikte şu özellikler bulunmaktadır;

- Kötü niyetli olma,
- Çalışanların yozlaşmasına sebep olma,
- Dar görüşlü olma,
- Sert mizaçlı olma,
- Duygusuz ve soğuk olma,
- Seviyesiz davranma,
- Maharetsiz olma.

Yıkıcı liderlik hem fiziksel hem de sözel yıkıcı davranışları içermektedir. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışlarının sadece aktif veya açık olması gerekmemektedir. Dolaylı ve pasif (sözselsel) davranışlar da yıkıcı davranışlar olarak görülmekte ve yıkıcı liderlik özellikleri arasında yer almaktadır. Örnek verilecek olursa; çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine dikkat etmeyen bir yönetici dolaylı olarak yıkıcı davranış sergilemektedir. Ayrıca bir yönetici çalışanlarının önemli geri bildirimlerine dönmeyen lider de hem dolaylı hem de pasif (sözselsel) davranış göstermektedir (Tepper, 2000; Neuman ve Baron, 2005).

Sonuç olarak yıkıcı liderliğin tanımlarına bakıldığında bir liderin yıkıcı olarak değerlendirilebilmesi için hem örgüte hem çalışanlarına olumsuz veya yıkıcı davranışlarda bulunması gerekmektedir. Bu liderlik davranışının yıkıcı olması için özellikle sistematik ve kendini tekrarlayan yönlerinin de olması gerekmektedir. Yıkıcı davranışların astlarına zarar vermeyi hedefleyen davranışlar haricinde zararı hedeflemeyerek düşünceli olmama, bilgi ve yeteneklere sahip olmama gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu özelliklerin örgütü ve astları alttan yıkan davranışları barındırması gerektiği belirtilmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Olumlu olarak nitelendirilen diğer liderlik türlerine göre yıkıcı liderlik, günümüzde gerek özel sektörlerde gerekse kamu kuruluşlarında bulunan önemli bir sorundur. Ayrıca bu yıkıcı liderlik davranışlara maruz kalan çalışanlar ruhsal değişikliklere, güdülenme ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

1.3.2. Otoriter Liderlik

Otoriter diğer bir tabirle otokratik-yetkeci lider, yetkiyi merkezi hale getiren, itiraz kabul etmeyen, tartişmadan hoşlanmayan biçimsel gücü, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücünü kullanan lider olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1991). Otoriter liderleri tek kelime ile “söyleyen” ve “bencil” liderler olarak ifade etmek de mümkündür. Bu tür liderler, çalışanlar tarafından yapılacak işi yönlendirmektedirler. Kararları genellikle kendileri verirler ve yukardan aşağıya tek yönlü iletişimle yapılacak işleri kontrol etmektedirler (Drafke ve Kossen, 1998; Eren, 2010).

Otoriter liderlik, astlarının üzerinde bağımsız kontrol ve güç göstermesi ve üst ast ilişkilerinde tartışmasız itaat talep edilmesidir. Ayrıca otoriter liderler başkalarına kıyasla kendi örgütlerinde daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünürler ve örgütü kendi düşünceleriyle doğru yürütebileceğini savunmaktadırlar. Bu nedenle, astlarının üzerinde kişisel üstünlüklerini göstermekten çekinmezler ve benmerkezci olduklarından dolayı otoriteyi kendi üzerlerinde toplayarak tek taraflı kararlar almaktan çekinmezler (Wilson-Starks, 2003; Ertüreten, 2008).

Yukarıda tanımlara bakıldığında otoriter liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güney, 1999):

- Otoriter lider, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını kendisi belirler,
- Otoriter lider kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutarak, örgütte hangi işleri kimin yapacağını ve bu işlerin nasıl yerine getirileceğini direkt olarak kendisi belirler,
- Otoriter lider, çalışanları hakkında yaptığı olumlu ve olumsuz tüm değerlendirmelerde kişisel bir tutum sergiler,
- Otoriter lider, sadece emir verir ve bu emirlerin örgütte astların yerine getirilmesini ister. Lider emirlerine göre hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri ise cezalandırma yoluna gider,
- Otoriter liderin sahip olduğu güç ve kuvvet otoritesine dayanır. Verdiği direktifleri hiçbir neden göstermeden verir ve önerileri kabul etmez,
- Otoriter lider, örgüt içi ödüllendirmede tamamen şahsi davranır. Bu tip liderler, aktif grup katılımından her zaman uzak dururlar.

Otoriter lider, sürekli baskıcı, denetleyici olma ve itaatkâr çalışanlar yaratma eğiliminde olması sebebiyle örgütte işten ayrılma niyetini artırabilir. Bu kavram da

toksik liderin itaat bekleme özelliğiyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca otoriter liderlik de toksik liderlik gibi hem çalışanlara hem de örgüte karşı olumsuz tavırlar sergilemekte ve yıkıcı ortam oluşturmaktadır. Birçok araştırmacı otoriter liderliği toksik liderlik biçiminde ele almış ve toksik liderlik özelliklerini yeterince vurgulamışlardır (Deal ve Petersen, 1999; Cheng ve Chou, 2004).

1.3.3. Narsist Liderlik

Narsizm kelime anlamı itibarıyla, Yunanca'da "Narke" anlamına gelmektedir. Kökenini oluşturan kelimenin anlamı bakıldığında mental rahatsızlık ve duyarsızlık olarak kullanılmaktadır. Narsistlik, bir kişilik bozukluğu olup, kendini beğenmişlik, empati eksikliği, hayranlığa duyulan ihtiyaç, başkalarının yaşadıklarına ve yaşattıklarına karşı duyarsızlık ve psikolojik dokudan yoksunluk şeklinde tanımlanmaktadır. Narsist liderler, bireysel konularda yetersizdirler, fakat bencil davranışlarından ve büyüklük duygusundan kaynaklı, astlarına karşı üstünlük tavrı sergilemektedirler. Kendi menfaatlerini, kendi çıkarlarını örgüt menfaatlerinden önde tutma gibi narsist kişisel bozuklukları bulunmaktadır (Geçtan, 2004; Kesken ve Ünnü, 2011)

Narsist liderler, kendini olduğundan daha fazla üstün gören, kendine hayran, başkalarının söylemlerini önemsemeyen ve aynı zamanda kendine hayran olunmasını bekleyen, sadece kendi istekleri, ihtiyaçları ve arzularıyla ilgilenen kişilerdir. Bu liderlik tarzını bazı araştırmacılar olumsuz olarak sınıflandırırken, bazıları ise davranışlarıyla olumsuz lider olarak sınıflandırılabilceğini öne sürmüşler ve toksik liderliğin içinde alt boyut olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle narsist liderliğin ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda henüz detaylı bir bilgiye sahip olamamışlardır (Korkmaz, Çelebi, Yücel, Şahbudak, Karta ve Şen, 2015).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında narsist liderlerin belirgin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kesken ve Ünnü, 2011; Lamkin, Lavner ve Shaffer, 2015; Fatfouta, 2017; Grosz, Michael ve Beck, 2017):

- Kendilerini mükemmeliyetçi olarak kabul ettikleri için çalışanlarının da sürekli hata yaptıklarını düşünürler ve onları sürekli eleştirmektedirler,
- Benlik duyguları bencillik seviyesindedirler,
- Başkalarının örgüt için yaptıklarına değer vermezler,
- Kendilerine her durumda saygılı bir şekilde davranılmasını istemektedirler,

- Çalışanlarını görmezden gelir ve amaçlarına ulaşmak için onları kullanmaktadırlar,
- Kişisel yapıları itibariyle soğukturlar ve başkalarının ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarsızdırlar,
- Kendilerini sabırlı, özverili, güvenilir ve sevecen olarak tanıtır. Örgüte ve çalışanlarına sürekli olarak kendisinin patron olduğunu hatırlatmaktadırlar,
- Çıkarlarına uymayan bir durum olduğunda gerçekleri göz ardı eder ya da reddederler,
- Aşırı kontrol bağımlısı olup kendilerinden başka kimseye güvenmezler. Bencilce ve küçümseyen bir davranış sergilerler ve etraflarına verdikleri zararı asla umursamazlar,
- Başarısızlığı reddederler ve başarılarını kimseye paylaşmazlar. Başarısızlık durumunda öfkelenirler, kaygılanırlar ve benliklerinde hızlı bir değişim oluşmaktadır,
- Eleştiriler karşısında saldırgan bir tutum takınırlar. Ayrıca rekabet durumlarında aşırı hırslı, savunmacı ve düşmanca tepkiler vermektedirler.

Narsist liderlikle ilgili verilen bilgiler doğrultusunda bu liderlik tarzını benlik duygusu yüksek, kendi doğrularından başkasına güvenmeyen liderlik olarak tanımlamak mümkündür. Narsist liderlik çalışan ve örgüt açısından değerlendirildiğinde, örgüte güven duymadıkları, kendilerini değersiz hissettikleri ve sürekli örgüt içerisinde bir kaos ortamında çalışmak zorunda kaldıkları söylenebilir (Okan, 2018).

1.3.4. Zorba-Kaba Liderlik

Zorba-kaba kavramı, güce sahip olanın diğerleri üzerinde güç kurmaya çalıştığı otorite olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, kendini yüceltme davranışına girerken diğerlerini küçümseyen, güç kullanmaktan keyif alan, çatışma, zorlama ve ceza gibi davranışları kapsayan bu kavramlar olumsuz liderlik türlerinden biri olan zorba-kaba liderlik türlerinden birini açığa çıkarmıştır (Ashforth, 1997). Zorba lider, astlarının çıkarını görmezden gelerek örgütün çıkarını koruyan ve örgütün çıkarları adına daha yapıcı olan bir lider olarak tanımlanmıştır. Zorba liderler gücü elinde tutmak için çalışanlarını aldatma, etkileme ve tehdit etme eğiliminde bulunmaktadır (Başar, Sığırı

ve Basım, 2016). Tepper'e (2000) göre, zorba tutumlar sergileyen liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Zorba lider fiziksel temas olmadan, sözlü ya da sözsüz düşmanca tavır sergilemektedir,
- Çalışanlarına ve örgüte kaba davranma, sert ve kırıcı olma gibi eğilimler göstermektedir,
- Kaba ve kırıcı olan lider sözsüz ve kasti olarak yetersiz hissetmekte ve etik olmayan, etkisiz davranışlar göstermektedir,
- Zorba-kaba lider, örgüt kültürünü ve örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir. Bu tarz liderin olduğu örgütlerde düşük düzeyde iş doyumu, işe olan katılım ve ilgide isteksizlik ve devamsızlık görülmektedir.

Zorba liderlik üzerine alanyazında çok az çalışma yapılmış ve bu konuda detaylı araştırmalar yapılmamıştır. Yapılan çalışmaların sınırlılığı zorba liderlik ile yıkıcı liderliğin olumsuz yönü olarak görülmektedir. Bu iki liderlik türünde de düşmanca davranış ve tutumlar sergilenmemektedir (Pelletier, 2010).

1.4. TOKSİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Toksik liderlik kavramıyla ilgili olarak değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olarak dört boyut incelenmiştir (Kırbaç, 2013).

1.4.1. Değer Bilmezlik

Değer bilmezlik, liderlerin astlarına değer vermemesi, sürekli olarak onların yetersiz hissetmelerini sağlaması ve geçmiş hatalarını sürekli olarak hatırlatarak üstlerinde baskı kurması olarak ifade edilmektedir. Değer bilmez toksik lider, çalışanlarıyla iş ortamında emir komuta tarzında iletişim kurmakta ve iş dışında iletişime kapalı olarak esneklikten uzak durmaktadır (Günsel, 2017). Bu tarz liderler genellikle kendilerini değiştirmek yerine, çalışanlarını kendileri gibi olmasını sağlama ve bencil tutumları benimseyerek örgüt kültürünü içselleştirmesine yol açabilirler. Toksik liderler personele asla saygı duymazlar ve örgütün kurallarını kendilerine göre değiştirebilirler veya çalışanlarını korkutarak beklenmeyecek ve umulmayacak davranışlara neden olabilirler. Otoritelerini kaybetmemek adına yöneticiler bu tarz yönetim tarzına gidebilirler (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Wilson-Starks'e (2003) göre, toksik lider altında çalışanlar, yöneticileriyle aynı görüşü savunuyor ise ödüllendirilmekte, farklı görüşte olduklarını belirtiyorlar ise cezalandırılmaktadırlar. Aynı zamanda her şeye evet diyen çalışanlar, terfi alırken; eleştiren, sorgulayan tarzda olan çalışanlar ise önemli pozisyonlardan uzakta tutulmaya çalışılırlar. Toksik liderlerin bulunduğu ortamı olumsuz etkilemelerinden dolayı iş bırakma oranı yüksek ve üretim düşüktür. Yeniliklere kapalı ve sürekli olarak kişilerarası çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle olumsuz bir ortam oluşmakta ve gerçekleştirilmesi beklenen görev ve davranışlar normalin dışında gerçekleşmektedir (Goldman, 2006).

1.4.2. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık, liderin astlar arasında sadece ona fayda sağlayacak kişilere ayrıcalıklı davranmasını, çalışanlarının emek ve başarılarının kendisi üstlenirken hata ve başarısızlıkların anında sorumlulukları onlara yıkması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan liderin üstlerine iyi görünmek amacıyla keyfi davranışlarda bulunma, terfi ve makamını kullanarak yapmacık tavırların sergilenmesi de çıkarıcılık boyutu kapsamında ele alınmaktadır (Günsel, 2017). Çıkarıcı lider, çalışanlarının gözünde güvenilirlik olarak düşünülmektedir. Bu durumdan kaynaklı astların davranışları da etkilenmekte ve örgütte sessizlik ikliminin oluşmasına neden olarak iletişim zayıflığına ve bilgi paylaşımı konusundaki cesaretleri kırılmasına sebep olabilmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Çıkarıcılık boyutu; liderin saygısızca davranışlar sergileme, astlarını aşağılama ve küçük düşürme, üstünlük ifade eden davranışlarda bulunma, kişilerdeki olumsuz davranışlar, iş tatminsizliği, keyifsizlik, aşırı derecede sinirli olma hali, kişilere karşı güvensizlik gibi davranışlarda kendini ortaya çıkarmaktadır. Astları korku ile güdülemeye çalışmak, küçük düşürücü hareketlerde bulunmak, işten çıkarma eğilimi ile güveni ve çalışanların örgüte bağlılığını yok etmeye çalışmaktır. Bununla birlikte psikolojik baskıyla kişilerin isteklerini göz ardı etmek, kendi tarafına çekerek isteklerini yaptırmaya zorlama, kendi fikirlerini doğru kabul ederek diğerlerin fikirlerinden daha üstün göstermeye çalışma, sözlerini kesme gibi birçok zehirli davranışlar da çıkarıcılık boyutunun altında ortaya çıkan davranışlardır (Career Advice Monster, 2012).

1.4.3. Bencillik

Bencillik, toksik liderin narsist kişiliğinin bir hayat bulması olarak tanımlanır. Toksik liderler sürekli “ben” kelimesini tercih etmekte ve başarılı durumları sadece şahsından, başarısız durumları da işgörenden kaynaklı görmektedir. Hiçbir zaman yapıcı değildirler, sürekli örgüte olumsuz mesajlar verirler ve onlar için egolarının tatmini her zaman daha önemlidir. Bencil lider, karakter olarak zayıf ve güven vermeyen özelliklere sahiptir. Ayrıca astlarını kendilerine benzetmeye çalışarak, örgütte toksik bir iletişimi yayan, zor kişilerdir (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Toksik liderlerin, örgütün diğer çalışanlarına göre öz güveni ve bencillik seviyeleri daha yüksektir. Bu öz güven sayesinde ya da bencilliklerinden kaynaklı yönlendirmeler yaparak grup içinde öne çıkmaktadırlar. Sahip oldukları bu popülerlikle bilgi seviyelerinin çok üzerindeki konumlara gelebilmektedirler. Liderlik vasıfları gerçek olmadığından konumlarını koruyabilmek adına astlarına saldırgan ve etik dışı davranışlar sergileyebilmektedirler (Çetinkaya, 2017). Toksik liderler başkalarını umursamadan bencilce hareketlerde bulunma, narsist eğilimler gösterme ve başkalarına bilerek zarar verme gibi olumsuz özelliklere sahip olabilmektedirler. Bu anlamda toksik liderlik, kasti olarak örgüte ve çalışanlara olumsuz etki eden niteliklere sahip özel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Lipman-Blumen, 2005; Housman ve Minor, 2015).

1.4.4. Olumsuz Ruhsal Durum

Ruhsal durum, toksik liderliğin psikolojik bozukluğu olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutta toksik liderler, genellikle kötü niyetli, dar görüşlü, yozlaştıran ve sert davranışlar sergileyen kişilerdir. Diğer bir deyişle olumsuz ruhsal durum toksik liderin dengesiz davranışlarını ifade eder ve bu davranışlar ise ses tonu, hareket, mimik ve beden dili ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisine yansıtılan bu davranışlarla çalışanlar liderin o anki ruhsal hallerine göre hareket etmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir (Kelebek, 2018).

Appelbaum ve Girard’a (2007) göre olumsuz ruhsal durum sergileyen liderler, her durumun kendi kontrolleri altında olmalarını isterler. Olası problem ve aksaklıkta birilerini suçlama yoluna giderler. Kendilerini asla hata yapmayan biri olarak görürler ve koşulları kendi istekleri yönünde şekillendirirler. Örgütte gerçek koşullardan kaçarlar, çalışanlarına karşı güvenleri yoktur ve onlar için çalışmak her şeyden daha

önemlidir. Ayrıca araştırmacılar, toksik liderlerin olumsuz ruhsal durumlarından kaynaklı soğuk davrandıklarını, ilişkilerinde ölçüsüz olduklarını ve beceriksizlikleriyle uyumlu davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

Tüm bu boyutlar değerlendirildiğinde toksik liderlerin, örgüte, çalışanlara ve örgütle bağlantılı diğer örgütlere de birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Genel olarak toksik liderler; astlarında örgütsel strese, olumsuz değerler ve ümitsizliğe, örgüt atmosferini bozulmasına, işten ayrılma oranlarında artışa, üretkenlikte ve yenilikte düşüşe, örgüt içi çatışmaya sebep olurlar. Bu liderler astlarını hor görür ve pozisyonlarını kötüye kullanarak örgütün itibarını zedelerler; bencil davranış, eşitsizlik, ruhsal bozukluk, doyumsuzluk, yargılanma, tükenmişlik ve bitkinliği arttırmırlar (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Aubrey, 2013).

1.5. TOKSİK LİDERLERİN DAVRANIŞLARI

Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderliğin en belirgin üç temel kişilik özelliği bulunmaktadır. Birincisi, karar verme mekanizmaları sıkıdır, aşırı kontrol bağımlıdırlar ve yaratıcılık onlar için uzak bir kavramdır. Her dediklerini yapacak ve ses çıkarmayacak kişilerle çalışmak isterler. İkinci özellik, iletişimde sorun yaşamalarıdır. Karar verme mekanizmaları sıkı olması sebebiyle çalışanları birbirinden ayrı tutarak örgüt ve çalışanlarla ilgili bilgileri kontrolleri altına alırlar. Bunun neticesinde, güven kavramının olmadığı örgütte sağlıklı iklimin oluşmasına neden olurlar. Üçüncü özellik ise, örgütün içerisindeki artan güvensizlikten kaynaklı, üretkenlik azalmasıdır. Çalışanların birbirleriyle iyi iletişimde bulunması örgüte olumlu etki etmektedir fakat çalışanların birbirleriyle çatışma yaşamaları durumunda örgüte yabancılaşma ortaya çıkar. Toksik liderler zehirlerini, kontrol mekanizmasıyla tüm örgüte olumsuz etki olarak yayabilirler.

Toksik liderler, toksik bir örgüt kültürünün oluşmasında ve var olan kültürün desteklenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bir örgütte toksik yönetim tarzının benimsenmesi umutsuzluğa, kızgınlığa, düşük morale ve iletişim eksikliği gibi olumsuz etkilerin yayılmasına doğrudan etkili olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütün yönetimi konusunda endişe duymalarına ve riskli karşılaştığı durumlarda pasif kalmalarına neden olabilmektedir. Bu örgütlerde toksik özellikler göstermeyen çalışanlar, uyum sağlamak istemeyenler uzak tutulmakta ve bu nedenle kendini örgüte

ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşük olmaktadır (Appelbaum ve Girard, 2007).

Toksik liderlerin, yani zehirli liderlerin sergilediği olumsuz davranışlar hem iş ortamını, hem örgüt kültürünü, hem de çalışanların örgüte bağlılıklarını ve güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt içerisindeki olumsuz liderlik davranışları, çalışanların örgütsel güvenlerini ve bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Currivan, 1999; Clugston, 2000; Walton, 2007).

Genellikle yalan söyleme, dürüst olmama gibi kişilik özelliklerinden kaynaklanan toksik liderin tam olarak bilinemeyecek oldukça zor nitelikleri vardır (Lipman-Blumen, 2005). Bu sebeple toksik liderlerin aşağıdaki işlevsiz davranışları toksik bir örgüt yaratabilmektedir (Coccia, 1998; Reed, 2004):

- Örgütü her zaman ve her durumda kontrol altında tutmaktadırlar,
- Kendilerini hatasız olarak görürler ve hata yapsalar bile kabullenmezler ya da örtbas ederler,
- Örgütte problemler çıktığında suçlamak için sorumlu kişi ya da kişiler bulabilirler,
- Oluşan durumun iyi ya da kötü asla gerçeğine dikkat etmezler,
- Toksik liderin aleyhine pozitif etki olmadığı sürece asla duygularını ifade etmezler,
- Başkalarının fikirlerini önemsemezler, kendi düşünceleri doğrultusunda hareket ederler,
- Örgütteki rolünün dışında asla farklı bir şey yapmazlar,
- Hata yapmaları durumunda asla ders almazlar ve başkalarını suçlamayı tercih ederler,
- Kendilerinden başka kimseye güvenmezler,
- Onlar için en önemli unsur örgüte gelenlerdir (bağış, hibe vs.),
- Örgüt imajı toksik liderler için oldukça önemlidir,
- Kendi hareketlerinin başkalarını nasıl etkilediğini düşünmezler,
- Örgüt iklimini olumsuz etkileyen kişi veya kişiler arası ayrı bir teknik uygularlar,
- Astların refahını düşünmezler ve kendi görüşleri öncelikli olarak daha önemlidir,

- Yolsuzluk ya da başka adli bir olay veya etik olmayan farklı bir davranış içinde bulunurlar.

Toksik lider, bir karar alırken çok kısa sürede alır ve beklenmedik bir anda herhangi bir neden söylemeden kararını değiştirebilir. Genellikle verdiği kararın sonuçlarını düşünmeden alır ve bu kararların hep doğru olduğunu düşünmektedir. Kendine odaklı olan toksik liderler, örgüt ve astları ile son derece ilgisiz davranışlar sergiler ve bu davranışlar neticesinde örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Toksik liderlerin bir alt kümesinde toksik yönetici bulunmaktadır. Genel olarak toksik yöneticiler işlevi olmayan ve astlarına zarar veren davranışlarda bulunurlar. Diğer bir deyişle yapılması gereken görevleri ve davranışları toksik yöneticiler normal olmayan yollarla yapmaya çalışır (Goldman, 2006). Toksik yöneticiler örgüt içinde 'biz' yerine 'ben' kavramını tercih etmekte, örgüt başarılarını sadece kendisine, başarısızlıklarını ise çalışanlara bağlamaktadırlar. Toksik yöneticiler, daha çok yıkıcı mesajlar kullanan, ne istediği net olarak anlaşılmayan, her daim egolarının tatmin edilmesini isteyen ve birlikte çalışılması zor kişilerdir. Toksik yöneticilerin en önemli özelliklerinden biri de, astlarını kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak, örgüt içerisinde toksik iletişimin yaygınlaşmasında aktif rol oynamalarıdır (Bitirim ve Eğinli, 2008).

1.6. TOKSİK LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili yapılmış hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilecektir.

1.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bitirim ve Eğinli (2008) çalışmalarında, toksik iletişimin örgütte nasıl meydana geldiğine, önlem almak için neler yapılacağına ve iyi bir örgütsel atmosferin oluşturabilmesi ve bu atmosferin korunmasına yönelik çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Genel itibariyle çalışma, toksik örgütlerin özelliklerinden ve işleyişlerinden bahsetmektedir. Çalışmaya göre; toksik bir işyerinde çalışanlar uzun süre örgütte kalmama niyetine sahiptir. Aynı zamanda, toksik yönetim tarzının benimsenmesi örgütte umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılmasında etkili olmaktadır. Yapılan araştırmanın bulgularına göre,

aşçıların iş stres düzeyleri ile toksik davranış düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla iş stresinin artması veya azalması toksik davranış algısını da aynı yönde artıracak ya da azaltacaktır denilebilir. Bu bulgular neticesinde, iş stres seviyesinin artmasının aşçıların olumsuz duygular beslemesine, işe ve işletmeye tepkisel yaklaşımına yol açarak, toksik davranışlarını artırdığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Kırbaç (2013) tarafından yapılan çalışma; toksik liderlik kavramının tanınması, örgütlerde iş doyumunu, stres, endişe, öğretmenlerin mesleki tükenmişliği gibi olumsuz etkiler ve bu etkilerin nasıl önlenebileceği hakkında bilgiler vermek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde toksik durumun okul kültüründe var olduğu anda okula zarar verdiği ve hızla yayıldığı, bütün okulda toksik iletişimin adaletsizliğe neden olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonunda ise; okul yöneticilerinin, okulu toksik kültüründen arındırabilmek adına yöneticilerin öncelikle toksik olan davranışların kaynağına ve yayıcılarına odaklanmaları gerektiği düşünülmüştür.

Bektaş ve Erkal (2015) kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Keifer ve Barclay (2012) tarafından kullanılan toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçlar neticesinde, ölçeğin güvenilirliği ölçmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Bu analize göre ölçeğin üç faktörde toplandığını tespit etmişlerdir. Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin uyum istatistikleri, ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğunu belirtmiştir ve ölçeğe ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda Türkiye’de kullanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Toksik Liderlik Ölçeği’nin öğretmenlerin toksik lider algılarını ölçmede kullanılabileceği sonucuna varmışlardır. Elde edilen analiz sonuçlarına bakılarak, toksik liderlik okula, okul iklimine kalıcı olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerdeki toksik liderlik algısının ölçülmesinin yöneticinin daha olumlu hale getirilmesinde kullanılabileceği sonucuna varmışlardır. Araştırmacılara göre, ölçeğin başka araştırmacılar tarafından geliştirilmesi ve bu konuda nitel araştırmaların da yapılması toksik liderlik kavramının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) alışmalarında, toksik liderlik biçimi ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemişler aynı zamanda bu kavramların özelliklerini ve boyutlarını karşılaştırmışlardır. Araştırmada, toksik liderliğin bir ‘etki’ davranışının örgütsel sağlıkla ilişkili, alt boyutlarının ise bir ‘tepki’ tutum ve davranışı olduğu dşnlmş ve bu nedenle toksik liderliğin örgütsel sağlığa olumsuz etki edeceği varsayımından yola çıkararak bazı önermelerde bulunmuşlardır. nermeler arasında; toksik liderlerin örgüt içinde olumsuz bir hava yaratacağı, bunun sonucunda çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgüte ve yöneticiye duyduğu güven ve stres gibi örgütsel ve kişisel çıktıların olumsuz olmasına neden olabileceği kanaatine varmışlardır. Ayrıca toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin, çalışanların kendilerini korumalarına ve birbirleriyle daha düşük paylaşımda bulunmalarına neden olacağı, sonuç olarak çalışanın örgütsel vatandaşlığını, aidiyetini düşüreceğini saptamışlardır.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016), sağlık kurumlarında bulunan toksik liderlik davranışlarından hangilerine daha sık rastlandığını bulmak amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, sağlık kurumunda çalıştıkları örneklem üzerinde toksik liderlik düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, çalışanların gelir ve eğitim seviyesi dşkce toksik liderlik davranışı algılarının da dştğn ortaya koymuşlardır. Toksik liderlik boyutlarından narsist liderlik davranışının, en sık gözlemlenen toksik liderlik davranışı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Boyutların genel ortalamalarına göre, düşük ortalamaya sahip toksik liderlik davranışı aynı zamanda kötü davranan lider davranışı olarak meydana çıkmıştır.

Çetinkaya (2016) okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler idarecilerinin toksik davranışlar gösterdiğini düşünmemekte, nadiren duygusal yoksunluk ve kişisel başarı hissinde düşüş yaşamakta ama asla duyarsızlaşma yaşamamaktadır. Çalışmada tükenmişliğin bütün alt boyutları ile toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenmişlik, toksik liderliğin tüm boyutlarıyla birlikte duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordamaktadır.

Yalçınsoy ve Işık (2018) çalışmalarında, toksik liderliğin genel olarak örgütsel bağlılığı azalttığını, buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini artırdığını söylemektedir. Yapılan araştırmada her düzeydeki liderlerin toksik liderlik özelliği gösterebileceğinin dikkate alınması durumunda örgüt bünyesinde karar verme mekanizmasının kurulması, kurulan bu mekanizma sayesinde tespit edilen doğru olmayan tutum ve davranışlar nedeniyle yaptırım uygulanabilmesi yoluyla alt ve orta düzeydeki liderlerin bu zehirli davranışlardan uzaklaşabilmelerinin sağlanabileceği belirtilmektedir. Üst düzey liderler için ise, örgüt dışından bağımsız örgütler tarafından denetimlerin yapılmasının, tespit edilen zehirli tutum ve davranışlar için yaptırım uygulanmasının uygun bir davranış olacağından bahsedilmektedir.

Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018), Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin görüşlerine dayalı olarak üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışan personelin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığını incelemesine odaklanmışlardır. Araştırmada elde edilen tüm bulgular neticesinde, MEB merkez ve taşra teşkilatındaki üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, örgütteki güven ortamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bunun yanında, üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de olumsuz yönde etkilediğinden bahsetmişlerdir. Son olarak da, örgütsel güveni toksik liderliğin doğrudan olumsuz etkilediği ve örgütsel bağlılığı azaltarak da örgütsel güven ortamını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

1.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Bolton (2005) tarafından yapılan çalışmada, öğrencilerin yaşadıkları toksik duygular ve bu duygular sonucunda çektikleri zorlukların yanı sıra örgütsel toksik ve olumsuz duygular kavramlarının araştırılmasını amaçlanmıştır. Nitel yöntem kullanılan araştırmada, İngiltere’de bir öğrenci yönlendirme merkezinde, davranışsal ve duyuşsal zorluk çeken ilkökul öğrencilerinin öğretmenlerinden bahsedilmiştir. Çalışmada toksik kültürler ve olumsuz duygulara neden olan düşünceler, örgütün doğasıyla ilgili varsayımlar, düzenleyici duygu ya da toksik duyguları düzenli şekilde belirleme üzerinde durulmuştur. Toksik kültürün verdiği zararlardan kaçınılmasının, olumsuz duygulara neden olacağını; düşüncelerin veya toksik duyguların düzenleyici

duygulara dönüştüğünde ise davranışsal ve duyuşsal zorluklar yaşıyan öğrencilere olumlu etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Schmidt (2008) yaptığı saha araştırmasına göre, toksik liderliğin beş boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar, istismarcı davranış biçimi, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini gösterme ve öngörülemeyen davranışlardır. Bu çalışmada, öngörülemeyenlik, ruh halinde dramatik değişiklikleri yansıtan geniş bir alandaki davranışların gösterilmesini içermiştir. Bulgular sonucunda, kendini gösterme liderlerin kendilerini özellikle üst düzey yöneticilerine karşı olumlu şekilde gösterme, rakipleri veya astlarının yetenekli olmasından kaynaklanabilecek tehditleri azaltma davranışlarından bahsedilmiştir. Sonuç olarak narsist davranış sergileyen liderin, kendi imajını görkemli bir şekilde üstte tutma, başkalarına karşı empati kurmada isteksiz olma, başkalarının yetenek ve çabalarına saygısızlık etme davranışlarını sergilediğini belirtmiştir.

Roter (2011) çalışmasında Şikago büyükşehir bölgesindeki hemşirelerin deneyimleri aracılığıyla toksik liderliği nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Nitel araştırma yönteminin kullandığı çalışmada seçtiği on sekiz katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapmıştır. Araştırma bulgularına göre; dört tema ortaya çıkmıştır. Birincisi, toksik liderin liderlik yaklaşımı; ikincisi, liderin yeterliği ve liderlik tutumları; üçüncüsü, toksik deneyimlere ilişkin örgütün yeterliği ve dördüncüsü ise hemşirelerin yaşamış deneyimleri ile ilişkili olarak olgunun ortaya çıkışıdır. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak, toksik liderliğin takım çalışmasına engel olduğu, iletişimi olumsuz etkilediği, örgüt kültürüne ve doğal olarak örgütün bütününe zarar verdiği söylenebilir.

Green (2014), eğitim örgütlerinde toksik liderliğe odaklandığı çalışmasında karma yöntem kullanmış; 51 öğretmene toksik liderlik ölçeğini ve açık uçlu sorulardan oluşan ölçeği uygulamıştır. Çalışmanın bulgularına göre, toksik liderlik diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yüksek sıklıkla görülmektedir. Katılımcıların toksik lideri tarif ederken toksik liderin ne yaptığına, özellikle de başkalarıyla nasıl etkileşim kurduğuna odaklandıkları görülmüştür. Araştırmacılar ölçeği değerlendirdiğinde toksik liderlik davranışları dört kategoride toplanmıştır. Bunlar; bencillik, etik olmama, yetersiz olma ve duygusal dengesizlik olarak ortaya çıkmıştır.

Chua ve Murray (2015) çalışmalarında, cinsiyete dayalı bilgi işleme farklılıklarının toksik liderlerin algılanma biçimini etkileyip etkilemeyeceğini araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların çoğunluğunun lideri olumsuz olarak algıladığı; liderlerin cinsiyetlerine bakılmaksızın, kadınların toksik liderleri erkeklere kıyasla belirgin biçimde daha olumsuz olarak algıladığı bulunmuştur. Buna ek olarak, erkeklerin kadınlara kıyasla toksik liderle birlikte olma eğiliminde daha yüksek seviyede olduğu da kaydedilmiştir. Katılımcıların, aynı cinsiyetteki bir liderin olumsuz mesajlarına ve davranışlarına daha fazla uyum sağladıkları görülmüştür. Bu anlamda; yaş ve kültürel farklılıkların etkisinin incelenmesi, daha etkin bir örgüt içi iletişimin yapılandırılması da araştırılan çalışma neticesinde öneri olarak getirilmiştir.

Hitchcock (2015) tarafından yapılan çalışmada, toksik liderlik, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Analizlere göre; toksik liderliğin, insanların uzun vadede sağlığına ve refahlarına yönelik etkinin olumsuz sonuçlar ile ilişkili olduğu, yıkıcı liderin tarzının çalışanların benimsediği misyonuna, başarısına ve örgüte zarar verdiği ayrıca; çalışanların kendilerini koruma ve hayatta kalma yönünde çabalara yöneldikleri ve bununla uyumlu davranışlar geliştirdikleri görülmüştür.

Zagross ve Jamileh (2016) çalışmalarında, toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Schmidt (2014) toksik liderlik ölçeği kullanılmış ve bilişim alanında faaliyet gösteren dört şirket üzerinden 212 çalışanla ölçek verileri analiz edilmiştir. Bulgulara göre, toksik liderlik iş stresi ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi içindedir. Ayrıca; toksik liderliğin beş alt boyutuyla birlikte iş stresini anlamlı olarak yorumlamışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Kurumsal başarıyı yakalamanın temel kavramlarından biri olduğu düşünülen örgütsel bağlılık (Sivaramakrishnan, Zhang, Delbaere ve Bruning, 2008), 1980’li yıllardan itibaren, kişi ve örgüt arasında bulunan ilişkilerde önem kazanmaya başlamıştır (Can, Aşan ve Aydın, 2009). Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlarda farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Dolayısıyla kavramın farklı şekillerde ele alınması ve uzmanların kavramı kendi perspektiflerinden değerlendirmeleri tanım üzerinde ortak bir görüşün oluşmasını engellemiştir (Sonay, 2013; Çakar ve Ceylan, 2005). Bu çerçevede, araştırmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramı ilgili alanyazın taranarak detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Günümüzde örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanlara sahip olmak kurumların sürdürülebilirliği açısından hayati derece gereklidir (Kumar ve Giri, 2009). Bu sebeple son yıllarda kurumlarda çalışanların davranışlarını anlamlandırmada ve kurumsal araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı dikkatleri üzerine toplayan bir kavram haline gelmiştir (Zain ve Gill, 1999; Kök, 2006). TDK (2018) bağlılık kavramını; mecburiyet, sadakat, bağlı olma durumu, saygı ve sevginin bir göstergesi olarak yakınlık göstermek ve ilgi duymak olarak tanımlamaktadır. Çekmecelioğlu (2006) bağlılık kavramını; işe duyulan sadakat, ilgi ve kurumsal değerlere karşı duyulan güçlü bir inanç olarak ifade etmiştir. Bağlılık; belirli bir amaca ulaşmak için kişiyi belirli faaliyetlere yönelten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bağlılık; bireylerin belli bir faaliyet ya da oluşuma bağlanmasını ifade eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bağcı, 2013).

Bağlılık, toplumun genel güdülerinin duygusal bir anlatım biçimi olarak toplumsal duygunun olduğu her yerde var olan anlayış biçimidir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009). Bu çerçevede bağlılık, kişinin çalışacağı yer olarak belirlediği örgütün kendisine sunduğu imkân ve yararları göz önünde bulundurarak, örgüt ile arasında kurduğu bağa dikkat çeken örgütsel bağlılık kavramının doğmasına

zemin hazırlamıştır (Keleş, 2006). Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise başta Porter olmak üzere Mowday, Becker, Steers, Meyer, Allen gibi pek çok araştırmacı kavramı geliştirmişlerdir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Mercurio, 2015). Porter ve Steers'e (1974) göre; örgütsel bağlılık, kişinin varlığı ile bütünleşebilmesi adına bir güç, kurum içinde bulunan mevcut bağın ve bir kuruma dâhil olmasıdır. Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre; örgütsel bağlılık, bir kişinin kimliğini ve bir kuruma katılımının göreceli gücüdür (Sharma ve Sinha, 2015). Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılık kavramını, kişiyi kuruma bağlanmaya sevk eden psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini açıklamakta ve bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumu ifade etmektedir (Çakar, 2008). Örgüte duyulan sadakati, özveride bulunmayı, kendini adamayı ve katılmayı ifade eden örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006b). Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılmayı, kurumsal sadakati, kurum değerlerini ve inançları dâhil olmak üzere bireyin kuruma olan psikolojik bağlılığının göstergesidir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettiği olumlu duyguların sonucu olarak değerlendirilebilir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Örgütsel bağlılık, kurumsal üyeliği sürdürebilmek üzere sürekli isteklilik, kurum daha fazla çaba, kurumsal amaçlara ve değerlere ilişkin inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2013). Örgütsel bağlılık, kurumsal amaçları ve değerleri kabul edilmek, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmeyi ve kurum üyeliğini devam ettirmeyi arzulamaktır (Durna ve Eren, 2005; Chan, 2006).

Örgütsel bağlılık, kurumun çalışandan yana olan normatif ve formal beklentilerine karşılık olarak çalışanın bu beklentilere yönelik olarak göstermiş olduğu davranışları kapsamaktadır (Bayram, 2006). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güç olarak tanımlanabilir (Nartgün ve Menep, 2010). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kurumda çalışmaya başlaması ve psikolojik olarak kendisini kurumun varlığı olarak hissetmesi ile başlamaktadır (Izgar, 2008). Dolayısıyla çalışanın kuruma psikolojik olarak bağlanması, çalışanın kurumda kalma isteği duyarak kurumun değerleri ve amaçlarıyla hiçbir kaygı gütmeksizin özdeşleşmesidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, kurum ve birey arasında oluşan uyumun bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Örgütsel bağlılığı tanımlamak için öne sürülen konuların oldukça geniş bir yelpazeden oluştuğu görülmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008). Örgütsel bağlılığı tanımlamak için yukarıda yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, kişi, zaman ve mekân faktörlerine açısından farklılık göstermekle birlikte tanımların ortak noktasının, çalışanın kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için fedakârlıkta bulunabilmesi, kurum üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyması, örgütle özdeşleşmesi ve içselleştirmesi olduğu söylenebilir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006; Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010; Bakan, 2011; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008). Alanyazında örgütsel bağlılık düzeyinin ödüllendirici veya olumlu bir iş ortamında arttığı ifade edilmektedir (Gök, 2014). Dolayısıyla kurumsal bağlılığı sağlayan etkenlerden bir tanesinin örgütsel adalet olduğu üzerinde durulmaktadır (Doğan, 2008). Kurumda çalışan bireylerin, kurumda adaletin olduğuna inanmalarının örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Solak, 2014).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde yaşanan değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı altında faaliyet gösteren kurumlar, sürdürülebilirlik için sürekli ve ciddi yatırımlar yapmaktadırlar (Demirel, 2009). Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden maksimum seviyede yararlanmakla mümkündür (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2011). Ancak çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenekler, kurumların sürdürülebilirliği için tek başına yeterli değildir. Bu açıdan bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olunması gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008). Bu çerçevede örgütsel bağlılık kavramı, kurumun insan odaklı olması ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek seviyede olması düşüncesiyle özellikle son dönemlerde kurumlar açısından büyük önem taşıyan konuların başında yer almaktadır (Öztürk, 2013). Bayram (2006) örgütsel bağlılık kavramının önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Çalışma ortamında istenen davranışlarla bağlılığın ilişkili olması,
- Bağlılığın, iş tatminine göre işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin daha yüksek olmasının araştırmalarda ortaya konulmuş olması,
- Bağlılığı düşük olan çalışanların yüksek olanlara göre daha düşük performans göstermeleri,
- Bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarından dürüst olma ve fedakârlık gösterme gibi davranışlarının birer ifadesi olarak değerlendirilmesi.

Her kurum, personelinin kurumsal bağlılığını artırmak için uğraşmaktadır (Karahana, 2008). Örgütsel bağlılık kavramı kurum-personel ilişkisinin kilit noktalarından biri olarak kurum ve çalışan arasında sürekli iletişimi ve etkileşimi ifade etmektedir (Seyhan, 2014). Kurumun değerlerini benimseyen ve kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden personeller kurumsal etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar (Tolay, 2003). Kurumsal amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığa ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, kurumsal yaşam ve üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Albayrak, 2007).

Yüksek seviyede kuruma bağlılık duyan çalışanlar, işleri ile kendilerini bütünleştirmekte, yaptıkları işe kendilerini adamakta, kimliklerini de işleriyle özdeşleştirmektedirler. Bununla birlikte işlerini bir bütün olarak kabul etmekte ve işlerini her yönüyle sahiplenmektedirler (Sonay, 2013). Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar işten ayrılma, işe devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durmaktadır. İşlerine sıkıca sarılıp, görev bilinciyle çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun maliyetlerini düşürerek kuruma büyük ölçüde fayda sağlamaktadır (Öztürk, 2013). Kurumsal bağlılığın düşük olması durumunda ise çalışanların işe karşı soğudukları, devamsızlık yaptıkları, işten kaçtıkları ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlar sergiledikleri söylenebilir (Güner, 2007). Özetlemek gerekirse örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş performansı yüksek olduğundan üretecekleri mal ve hizmetler de o derecede verimli olabilmektedir. Bununla beraber örgütsel kazanç ve örgüt misyonu devam edebilmekte ve istenilen hedefe ulaşılmasında daha rahat bir yol alınabilmektedir. Kişisel olarak da örgütsel bağlılığı

yüksek birey kendisini örgüt içerisinde daha aktif görebilmekte, örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun sonucunda ise birey örgütüne normalden daha fazla katkı sağlamaya çalışmakta ve örgüt ile bağlantısını koparmayı düşünmemektedir (Karakaş, 2014).

Sonuç olarak kurumun amaçlarıyla bütünleşmeyi ifade eden örgütsel bağlılık; örgüt için çok çalışma isteği ve kurum içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak büyük önem arz etmektedir (Karahana, 2008). Örgütsel bağlılık, hem çalışanlara hem de kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır. Kurumların temel yönetsel amaçlarından birisi çalışanlarında yüksek düzeyde bağlılık oluşturmaktır. Çalışanların kuruma bağlanmasını sağlayan pek çok faktörün yanı sıra ücret, prim vb. maddi çıkarların, kurumsal kültürün ve liderlik tarzının, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin, bireysel özelliklerin, genel yönetsel politikaların da bu noktada devreye girdiği ifade edilmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012). Diğer taraftan yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha doyumlu, daha uyumlu, daha üretken oldukları, daha yüksek derecede sadakat gösterdikleri ve sorumluluk duygusuyla çalıştıkları ve kurum açısından daha az maliyetli oldukları söylenebilir (Tetik, 2012). Bu sebeple örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte kurum içerisinde hangi unsurların bağlılıkla dolaylı ya da doğrudan ilişkili olduğunu bilmek, yapılacak iş süreçleride yürütülecek olan çalışmaların etkili olmasını sağlayabilecektir (Karataş ve Güleş, 2010).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamadığı için örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli boyutlardan oluşan yaklaşımlar öne sürülmüştür (Düzgün, 2014). Alanyazında örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal olmak üzere genelde iki boyutta incelenmiştir. Tutumsal bağlılık kuramları Kanter (1968), Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), Q'Reill ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Wiener (1982), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen kuramlardır. Davranışsal bağlılık kuramları ise Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen kuramlardır (Özyer ve Alici, 2015; Mumcu ve Alici, 2016). Son zamanlarda çoklu bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımına

dayanmaktadır. Reichers, tutumsal bağıllık yaklaşımlarından hareketle bağıllığın kurumlarda çeşitli faktörler tarafından farklı düzeylerde olabileceğini savunmuştur. Bu yönüyle diğer tutumsal yaklaşımlardan farklı olarak değerlendirildiği görülmektedir (Balay, 2000; Demirtaş ve Şama, 2016). Ancak bu çalışmada örgütsel bağıllık yaklaşımları araştırmacıların sınıflandırmaları çerçevesinde incelenmiştir.

2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Davranışsal yaklaşım üzerine çalışmalar yapan ilk kişilerden biri Becker'dir (1960). Yazar örgütsel bağıllığı, çalışanın bazı ikincil konulara ilişkin menfaatlerini göz önünde bulundurarak bunları kuruma yönelik davranışlarıyla ilişkilendirmiştir (Gök, 2014). Becker'in bağıllık kavramı açıklamalarında yan-faydalar kuramı öne çıkmaktadır. Becker, bireylerin davranışlarının sonucunda bağıllığın oluşmasını davranışlardaki tutarlılığa bağlamış ve bu tutarlı davranışların sebebini de yan faydalar ile açıklamaya çalışmıştır. Becker, bireylerin kurumda kaldıkları süre boyunca yan faydalar elde etmekte ve tutarlı davranışlar göstererek kuruma bağlı hale gelmeye başlamakta olduklarını dile getirmiştir (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2011). Becker'a göre, çalışanlar örgütlerine bağıllık duymadıklarında kaybedeceklerinin bilincindedirler ve bu bilinç sayesinde örgütsel bağıllık meydana gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Becker'e göre bireyin çalıştığı kurumla herhangi bir duygusal bağı bulunmamaktadır. Bireyler çalıştığı kuruma bağlanmadığı durumda kaybetmekten (bireyin örgüt için harcadığı enerji, zaman, bilgi vb.) korktukları için kurumda kalmaya devam ederek kuruma bağlı kalmaktadır (Günlük, 2010). Becker'e göre, bireyin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmadığı zaman, bu ikincil faydaları kaybetmekte ve yatırımlarını yitirmektedir. Bu nedenle de bireyler, yan faydaları veya yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı koruma altına almak durumunda kalmaktadır. Bireyler, örgütten ayrılmanın maddi, sosyal veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak mecburiyetinde kalmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008). Genel anlamda çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalmayı tercih etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürebilmek amacıyla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Düzgün, 2014).

Becker, çalışanların bağlılıklarını ortaya koyan yan faydaları dört başlık altında incelemiştir. Bu yan faydalardan ilki *toplumsal beklentiler*'dir. Dolayısıyla çalışanların, buldukları toplumun kültürel anlayışına göre davranışlarına yön vermeleri toplumsal beklentilerle açıklanmaktadır. İkinci faktör olan *bürokratik düzenlemeler*; bireylerin, çeşitli sosyal güvenceler için aylıklarından kesilen miktarların belli bir tutara erişmesi sonucunda işten ayrılmaları durumunda, o ana kadar yapılan bu kesintilerin ödemesinin kendilerine yapılmayacağını, haklarının kaybolacağını düşünerek işte kalmayı tercih etmelerini ve sonuçta bürokratik nedenlerden dolayı kuruma karşı oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Üçüncü fayda *sosyal etkileşimler* olup, bireylerin diğer insanlarla birtakım ilişkiler geliştirmesini ve kendileri hakkında çeşitli kanaatlerin oluşmasını sağlamalarını ifade etmektedir. Son fayda ise *sosyal rollerdir*. Becker, bireylerin yaşadıkları sosyal çevrelerinde edinmiş oldukları rolleri ve bu rollere uygun tutum ve davranışlar sergilemelerini, buldukları kurumda kalmalarını, kendilerinden beklenen ve kendilerinin de alıştığı davranışları sergilemeye devam etmelerini sosyal roller kapsamında değerlendirmektedir (İlsey, 1997).

2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda 1961 yılında çalışmalar yapan diğer kişi Etzioni'dir (Gündoğan, 2009). Etzioni'ye göre, kurumların çalışanlar üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların kuruma olan bağlılığına dayanmaktadır (Güney, 2015). Bu bağlılık ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde olmak üzere üç biçimde kendini göstermektedir (Bedük, 2014).

Ahlaki Bağlılık: Çalışanın kuruma karşı göstermiş olduğu yüksek seviyedeki pozitif yönelimi ifade etmektedir (Güçlü, 2006). Bireyin kurumsal değerlere, amaçlara ve normlara istek duyması ve onlarla bütünleşmesidir (Günlük, 2010). Bu nedenle çalışan, örgütün faydalı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğini gördüğü zaman kuruma olumlu bir şekilde yönelmektedir (Güçlü, 2006).

Hesapçı Bağlılık: Kurum ve çalışan arasında meydana gelen karşılıklı ilişkiyi temel olarak almaktadır. Çalışanlar, kurumlarına sağladıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık göstermektedir. Çalışanlar, kuruma yapmış oldukları katkılarının karşılığında elde edecekleri ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadır (Çakır,

2006). Hesapçı bağılığa göre bireyler, bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler (Şahin, 2007).

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Çalışanların davranışlarında kısıtlayıcı bir etki yaratan uygulamalar sonucunda ortaya çıkan ve kuruma karşı negatif bir yönelimi gösteren bir bağıllık tipidir (Doğan ve Kılıç, 2007). Yabancılaştırıcı bağıllıkta çalışan, kurumda kalmaktan psikolojik olarak rahatsız olduğu halde kurumun bir üyesi olarak kalmaya devam etmektedir (Balay, 2000). Yabancılaşmış bağıllığı bulunan çalışan, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların özelliğine göre değil, gelişigüzel dağıtıldığına inanmaktadır. Algılanan bu gelişigüzellik durumu, çalışan kontrolünde azalma etkisi göstermekte ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağıllıkları olan çalışanların artmasına neden olmaktadır (Topaloğlu, 2010).

2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Örgütsel bağıllık sınıflandırmalarından biri O'Reilly ve Chatman'a ait sınıflandırmadır. Yazarlara göre; örgütsel bağıllık, çalışanların kurumun görüşlerini ve özelliklerini onaylamasını ve çalışanların buna adapte olma düzeylerinin bir göstergesidir (Dolu, 2011; Tosun ve Ulusoy, 2017). O'Reilly ve Chatman, bağıllığı, kuruma, örgüte karşı gösterilen bir tutum olarak ele almakta ve bu tutumların çeşitli şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedirler. Yazarlar, bir kuruma bağıllığı uyum bağıllığı, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemektedir (Demiral, 2008).

Uyum: Paylaşılmış değerlerden daha çok belirli ödülleri elde etmek için ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği ön planda olmaktadır (Düzgün, 2014). Başka bir deyişle uyum bağıllığında, çalışanlar elde edeceği terfi imkanı, ücret vb. gibi unsurların kullanılması yoluyla başkaları tarafından etkilenebilme özelliğini göstermeyi tercih etmektedir. Yani uyum boyutunda çalışan, elde edeceği ücret, terfi vb. karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir (Sığı ve Basım, 2006).

Özdeşleşme: Diğer bireylerle tatminkâr bir ilişki kurmak ve bu ilişkinin devamlılığını sürdürmektir. Böylece çalışan bağlı bulunduğu kurumla gurur duymaktadır (Düzgün, 2014). Bireylerin, kendilerini ifade etmek ve doyum elde etmek için tutum ve davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirmesi özdeşleşmeyi meydana getirmektedir. Başka bir deyişle özdeşleşme, çalışanların iç dünyalarının bir

yansıması olan tutum ve davranışların, kurumdaki diğer çalışanların değer sistemleriyle uyumlu hale getirmeleri sonucunda gerçekleşmektedir (Şen, 2008).

İçselleştirme: Psikolojik bir bütün olarak görülür. Çalışanın kurumun değerlerini, normlarını ve çıkarlarını kendisiyle ilişkilendirmesi sonucunda oluşan bir bağlılık türüdür (Knippenberg ve Sleebos, 2006). Kısaca içselleştirme, kurumsal değerlerin ve çalışanların değerler zincirinin uyumlu olması sonucunda meydana gelmektedir. İçselleştirme boyutunda, doğrudan bir fayda sağlamamakla birlikte çalışanların, kurumsal yararları gözeterek fazla zaman ve çaba gerektiren davranışları sergilemeleri söz konusudur. Bundan dolayı çalışanların kurumun üyesi olarak kalmayı isteme düzeyleri yüksektir (Güney, 2007).

Bağlılığın bu üç aşaması itaat etmek, dâhil olmak ve kimlik kazanmak olarak değerlendirilebilir. İtaat aşamasında, kendini tanıtmak amacıyla birey, karşısındaki insanların etkisini kabul etmektedir. Dâhil olma aşamasında birey, kuruma girmekten gurur duymaktadır. Son aşama olan kimlik kazanma aşamasında birey, kurumun değerlerini övgüye değer bulmakta, kendi değerler dünyasıyla benzer olduğunu görmekte ve kurumu özümseyerek içselleştirmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Ancak bu yaklaşımların tümünün psikolojik olarak çalışanın kuruma bağlanmasına odaklandıklarını ifade etmektedirler. Yazarlara göre; örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda ortak bir genel yargıya varılmamış olmasının temel nedeni, bağlılığa neden olan faktörlerin, bağlılığın sonuçlarının ve kurumla çalışan arasındaki psikolojik bağın temellerinin net bir biçimde belirlenememiş olmasıdır (Görgülür, 2013).

2.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'a (1968) göre bağlılık; çalışanların gereksinim ve istekleri sonucunda oluşan tutumların sosyal sistemdeki ilişkilerle birleştirilmesi ve çalışanların sadık olma isteklerini ve güçlü olma hedeflerini bu sosyal sistemdeki ilişkilere göre düzenleme konusunda istekte bulunmaları olarak tanımlamaktadır (Bülbül, 2007). Kanter bağlılık kavramını; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyuta ayırarak açıklamıştır (Yağcı, 2007). Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Üç tür bağlılık da çalışanın kurumla olan bağlarını güçlendirmek için birey üzerinde ortak bir etki oluşturarak

birbirini pekiştirmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık türlerinin yüksek olduğu kurumların diğerlerine göre daha başarılı olduğu iddia edilmektedir (Varlı, 2014).

Devama Yönelik Bağlılık: Çalışanın hem kurumsal faaliyetlerin sürekliliğine hem de kurumun sürdürülebilirliğine kendini adanması olarak tanımlanmaktadır (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010). Kanter; çalışanların bir kuruma girdikleri ya da o kurumda kaldıkları süre boyunca önemli fedakârlıklarda bulduklarını ve bu kalışın da sistemin ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde katılma sonucunu doğurduğunu söylemektedir (Güney, 2015; Yıldız, 2012). Çalışan, kurumda kalmayı kazançlı bulması halinde kurumuna bağlılık göstermektedir. Çalışan, kendisi için kazançlı olan durumların kurumdaki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve kurumdaki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, kurumuna ve rolüne bağlanmaktadır (Polat, 2011).

Kenetlenme Bağlılığı: Kurumun bütünlüğünü sağlayan etkenler aracılığıyla veya bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi sonucunda meydana gelen bağlanmaya işaret etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Başka bir deyişle çalışanın törenlere katılması, semboller ve simgeler yoluyla kurum üyeleriyle kenetlenerek kuruma bağlanması ve gönüllü olarak diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Kısacası kenetlenme bağlılığının, kuruma karşı olumlu duygusal davranışlarda bulunulmasını içerdiği söylenebilir (Bedük, 2014). Bu nedenle kurumlar, çalışanların kuruma duygusal olarak yakınlıklarını geliştirmek amacıyla birtakım farklı aktiviteler oluşturmaktadırlar. Kurumlar, bu tür faaliyetlerde bulunarak kurumdaki çalışanlar arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Güçlü, 2006).

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların kurumsal normlara sadık olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlılık, bireylerin yaşamlarını düzenleyen ve anlamlı kılan bir gücün varlığına inanmalarından hareketle kurumun gücünü her an hissetmeleri temeline dayanmaktadır (Şahin, 2014). Kontrol bağlılığında çalışanlar, kurumun talepleri doğrultusunda davranışlarına yön vermekte ve kurumsal normlara karşı bağlılık göstermektedir. Kontrol bağlılığının meydana gelmesi için ise çalışanların, kurumsal normların ve değerlerin önemli birer rehber olduklarına inanmaları ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilenmeleri gerekmektedir (Güney, 2007; Cengiz, 2008).

2.2.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Salancik'e göre bağlılık, çalışanların davranışlarıyla kurumsal faaliyetleri doğru yaptıklarını göstermeleridir ve kuruma olan ilgilerini güçlendiren inançların bir sonucudur (Gözen, 2007). Salancik'in bağlılık sınıflandırması, Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, bireylerin tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı korumaya meyilli olup olmadıkları ele alınmaktadır (Bülbül, 2007). Salancik, tutarlı davranışların temelinde bireylerin tutum ve inançları olduğunu ifade etmektedir. Salancik, bireyin kurumla ilgili algısının zaman içerisinde birtakım inançların ortaya çıkmasına neden olduğunu ve bu inançların kuruma karşı olumsuz veya olumlu tutumlara dönüştüğünü öne sürmektedir. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirlemektedir. İstikrarlı davranma ihtiyacı hisseden birey bu davranışlarına bağlanmakta ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirlemektedir (Düzgün, 2014).

Kuramda, çalışanların tutum ve davranışlarında tutarsızlık meydana geldiğinde çalışanın gerilimli bir durum yaşayacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla davranış ve tutumlardan kaynaklanan çelişki düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek gerilim getirecektir. Bu gerilimin azaltılabilmesi için tutarsız olan davranış ve tutumlardan birinin diğeriyle ahenkli hale getirilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2007). Salancik, her davranışa aynı ölçüde bağlılık duyulamayacağını ifade etmektedir. Çalışanların sahip olduğu davranışların kimi özellikleri, bu davranışlara duyulan bağlılıkların oluşmasında etkili olmaktadır. Yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönüşü olmayan, başkalarının gözü önünde açık ve net bir şekilde ortaya çıkan, şüpheye yer verilmeyen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığa olan etkisinden bahsetmek mümkündür (Şahin, 2014). Diğer bir yandan örgüt ve örgüt içerisinde bulunan birey arasında karşılıklı menfaate dayanan ilişkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için bireyin menfaatten çok örgütüne karşı aidiyet duygusu olması, psikolojik olarak kendisini hazır hissetmesi, bağlı hissetmesi ve bu bağlılığın gereği olarak davranışlarıyla bunu ispatlaması gerekmektedir (Karakaş, 2014).

2.2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan hareketle bağlılığı; duygusal, devama yönelik bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt

boyutta ele almaktadırlar (Karakaş, 2014; Aslantürk ve Şahan, 2012; Can, Aşan ve Aydın, 2009). Bu model son zamanlarda örgütsel bağlılığı en yaygın şekilde kavramsallaştıran model olmuştur (Herrbach, 2006). Bu modelde duygusal bağlılık; kuruma karşı geliştirilen davranışların duygusal yönünü, devam bağlılığı; kurumdan ayrılmanın yaratacağı sonuçları ve normatif bağlılık ise kurumda kalma gerekliliğine işaret etmektedir (Gök, 2014; Wolowska, 2013).

Duygusal Bağlılık: Meyer ve Allen (1991), çalışanların kuruma girmeleri ve kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeleri olarak ele almaktadırlar. Çalışanın bulunduğu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmesi (Altınbaş, 2008) ve kurumla özdeşleşebilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Demirkol, 2014). Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanların olumlu iş deneyimleriyle örgütün gelişmesi için örgütüne duygusal olarak bağlılık hissetmesidir (Jaros, 2007). Duygusal bağlılıkta çalışan; “hayatımın geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım” şeklinde duygusunu ifade etmektedir (Krishna, 2007). Duygusal bağlılık; çalışanların kurumun hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri düzeyde hissetmiş oldukları bağlılık türü olarak da tanımlanabilir (Vural ve Coşkun, 2007). Yani çalışanın kurumda kalmayı istemesinin altında yatan neden, kurumsal amaçlarla ve değerlerle kendini özdeşleştirmesidir (Top, 2012). Kuruma karşı duygusal bir şeyler besleyen çalışanlar kendi istekleriyle kurumda kalmayı tercih etmektedirler (Altınbaş, 2008). Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri Allen ve Meyer aşağıdaki gibi özetlemiştir (Alaş, 2012):

- **İş güçlüğü:** Kurumda çalışan kişinin yerine getirmiş olduğu görevin zor olması, çaba gerektirmesi ve heyecanlı bir iş olmasıdır.
- **Rol açıklığı:** Kurumun çalışandan ne istediğinin veya ne beklediğinin açık bir şekilde ifade edilmesidir.
- **Amaç açıklığı:** Çalışanın, kurumun faaliyetleri doğrultusunda yerine getirdiği görevleri neden yapmış olduğu konusunda anlaşılabilir bir netliğe sahip olmasıdır.
- **Amaç güçlüğü:** Çalışanın yerine getirdiği işlerin özellikle talep edilen veya yapılması istenen işler olmamasıdır.
- **Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki idarecilerin, kurumdaki diğer çalışanlardan gelen fikirlere açık olması ve çalışanlarla ilgilenmesidir.

- **Arkadaş bağıllığı:** Kurumdaki çalışanlar arasında yakın ve samimi bağların olmasıdır.
- **Eşitlik:** Kurumdaki çalışan kişilerden bazılarının hak ettiğiinden daha fazlasını elde etmemesidir.
- **Kişisel önem:** Çalışanın yaptığı işin, kurumun temel hedeflerine önemli ölçüde fayda sağladığı düşüncesindeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek ve özendirmeektir.
- **Geri bildirim:** İşteki performansı hususunda çalışana her zaman bilgi ve rapor vermektir.
- **Katılım:** Çalışanın kendi iş yükü ve performans ölçüleriyle ilgili hükümlere katılmasını sağlamaktır.

Duygusal bağıllığın meydana gelmesindeki en önemli nokta, bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların kesişmesidir. Duygusal bağıllık, çalışanın kuruma bağıllığının en iyi çeşididir (Noordin, Omar, Sehan ve Idrus, 2010). Bu sebeple kurumlar, duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanların sayısını arttırmak istemektedir. Bunun altında yatan temel sebep ise duygusal bağıllığa sahip olan çalışanların işlerine ve kurumlarına karşı daha fazla sorumlu davranmak istemeleridir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Diğer bir yandan yüksek duygusal bağıllığa sahip olan çalışanlar, ekonomik nedenleri görmezden gelerek, sadece kurumun temsil ettiği değerleri uygun bulmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçladıkları için kurumlarında kalmak istemektedirler. Bu durumda kurumsal performans öne çıkmakta, birey kurumsal başarıyı ya da başarısızlığı kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Urhan, 2014).

Devam Bağıllığı: Çalışanların kurumlarından ayrılmaları sonucunda karşılaşılabilecekleri bedelin farkında olmalarını ifade etmektedir (Beşoğlu, 2014; Aslantürk ve Şahan, 2012). Diğer bir ifadeyle devam bağıllığı yaklaşımı çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi olarak algılanabilmektedir (Öztürk, 2013). Devam bağıllığı, çalışanların kurumlarına yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağıllık olarak değerlendirilmektedir (Garcia ve Garcia, 2012). Dolayısıyla devam bağıllığı, bir çalışanın kurumda çalıştığı süre zarfında göstermiş olduğu çaba ve harcadığı zaman sonucunda kazanmış olduğu statü, para gibi kazanımlarını kurumdan ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bağıllıktır. Devam bağıllığında temel olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Günce, 2013).

Meyer ve Allen'e (1991) göre devama yönelik bağlılığı, çalışanların kurumda elde etmiş oldukları kazanımlardan ve başka alternatiflerinin olmamasından etkilenir. Yazarlar, devama yönelik bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların elde etmiş oldukları kazanımlar nedeniyle kurumda kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına neden olan bu kazanımlar; örgütsel ve bireysel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Devam bağlılığının yüksek olmasına neden olan bu faktörler arasında yetenekler, eğitim düzeyi, bireysel yatırımlar, yer değiştirmeler, toplum, emeklilik primi ve diğer opsiyonlar yer almaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013). Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Mutlu, 2013):

- **Yetenekler:** Çalışanların sahip oldukları yetenekleri kendi kurumlarından diğer kurumlara transfer edip edememesi veya diğer kurumlar için yararlı olup olmamasıdır.
- **Eğitim:** Çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyinin diğer kurumlardaki beklentileri karşılayıp karşılamamasıdır.
- **Yer Değiştirme:** Çalışanların kurumdan ayrılmaları durumunda başka bir kurumda işe başlama zorunluluğuna sahip olmamalarıdır.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların kurumlarında zaman harcamaları ve yoğun çaba göstermiş olmalarıdır.
- **Emeklilik Ücreti:** Çalışanların kurumdan ayrılması halinde, elde etmiş oldukları emeklilik primlerini kaybetme ihtimallerinin bulunmasıdır.
- **Topluluk:** Çalışanların yaşadıkları şehirlerde geçirmiş oldukları süredir.
- **Alternatifler:** Çalışanların kurumdan ayrılmaları durumunda mevcut işlerinde daha iyi ve rahat bir iş bulmakta zorlanmalarıdır.

Devam bağlılığında çalışan, çalıştığı iş ortamına karşı doğal bir alışkanlık hissi kazanmaktadır. Bu alışkanlığı içerisinde iş arkadaşları, yöneticileri, çalışma ofisi ve çalışılan üretim araçları yer almaktadır (Sharma ve Sinha, 2015). Çalışanlar, çalışma ortamına alışmaları ve bağlanmaları sebebiyle kurumu bırakmayı istememektedirler. Bu durum çalışanları, kurumsal amaçlara ulaşmak amacıyla fedakârlık yapmaya zorlamaktadır (Çelik ve Duran, 2011). Devam bağlılığı düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumdan ayrılmaları durumunda bunun nelere mal olacağını bilincinde olan ve bunun maliyetini öngörebilen kişilerdir. Bunun yanı sıra çalışanlar, alternatif iş

imkânlarının sınırlı olmasını göz önüne alarak kurumda devam etmek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla iş alternatiflerinin az olması devam bağlılığının yüksek olmasına neden olmaktadır (Gürül, 2013).

Devam bağlılığı, örgütler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağlılık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi iş alternatiflerini araştırdıkları ve daha iyi bir iş bulmaları halinde ise örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devam bağlılığı olan çalışanların duygusal bağlılık gösteren çalışanların sergiledikleri sadakat kadar sadakatlerinin de olmadığı tahmin edilmektedir (Sığırı, 2007). Bu sebeple örgütlerin çalışanların devamlılık bağlılıklarını duygusal bağlılıklara dönüştürecek yöntemleri araştırıp bulmaları ve uygulamaları gerekmektedir (Gürül, 2013). Özetle, devamlılık bağlılığının çalışanlarda oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağı söylenebilmektedir. Çünkü çalışanların örgütte kalmalarının nedeni, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları muhafaza etmek ve örgüte yaptıkları yatırımların boşa gitmemesini sağlamaktır. Bu durum ise çalışanların sorumluluklarından kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve iş performanslarında da düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır (Şahin, 2014).

Normatif Bağlılık: Kişinin kuruma ilişkin kurallara uymak zorunda olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, Ekinci ve Öter, 2012). Normatif bağlılık, kurumların kalma zorunluluğu hisseden çalışanlarının duygularını ifade etmektedir (Solinger, Olffen ve Roe, 2008). Normatif bağlılık, çalışanın kurumuna karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini kurumda kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Walowska, 2013; Vural ve Coşkun, 2007). Çalışanların içerisinde buldukları kurumlarına bağlılık duymaları, kişisel faydaları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, çalışanların yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemeleri sebebiyledir (Doğan ve Kılıç, 2007). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlere ya da kurumda kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, kurumda çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve kurumda kalmanın veya kuruma bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadır (Bergman, 2006). Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık çalışanların bireysel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004). Çalışanların bu şekilde olmasını istemelerinden dolayı değil de, bu şekilde davranıyor

olmanın doğru olduğuna dair inançları sebebiyle kendilerini zorunlu hissetmeleri duygusal bağlılıktan farklı olduğu kısımdır (Bağcı, 2013; Çekmecelioğlu, 2006a).

Çalışanların almış oldukları eğitimler, kurum içerisinde geliştirdikleri iyi ilişkiler ve kuruma karşı beslemiş oldukları minnet duygusu onların kurumda kalması belirlemektedir (Öğüt ve Kaplan, 2011). Başka bir deyişle çalışanların, kurumda çalışmadan önceki sosyalleşmeye dayalı tecrübeleri ile kurumda çalıştıktan sonraki dönemde kurumsal sosyalleşmeye dayalı tecrübeleri, onların normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Radosavljević, Ćilerdžić ve Dragić, 2017). Çalışanın işe başlamadan önceki tecrübeleri dikkate alınarak, çalışanın ebeveyni gibi onun için önem teşkil eden kişiler, kişiye kurumsal sadakatin önemi hakkında bilgiler vermişlerse, o çalışanın normatif bağlılığının güçlü olması muhtemeldir. Ayrıca çalışanların işe başlama süreçlerinden sonra çeşitli kurumsal uygulamalar vasıtasıyla kurumun onlardan sadakat beklediği yönünde inandırılmış olan çalışanlar, kuruma ilişkin güçlü bir normatif bağlılık duymaktadırlar (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Bu üç bağlılık türü arttığında çalışanlar kurumda kalmaya devam etmektedir. Ancak ilkinde kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Gürkan, 2006). Bu üç bağlılıktan hareketle çalışanların kurumda kalmak istedikleri veya bu yönde istekte buldukları söylenebilir. Ancak bu üç tür bağlılığın oluşmasında çalışanların kişisel özellikleri ve yaşadıkları çevredeki özelliklerin etkili olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin çalışanlarında bu üç bağlılık düzeyini arttırmak için entelektüel sermaye yönetimi çerçevesinde politikalar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların kurumsal bağlılığını etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelendiği görülmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012). Çalışanların sahip olduğu farklı bireysel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır (Gürül, 2013). Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığa neden olan bireysel ve örgütsel faktörler detaylı bir biçimde irdelenmiştir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların cinsiyetleri, yaşları, çalışma süresileri, medenî durumları ve eğitim düzeyleri vb. faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel faktörler arasında değerlendirilmektedir.

2.3.1.1.Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık üzerinde yaş değişkeninin önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Finegold, Mohrman ve Spreitzer, 2002). Çalışanların ne kadar yaşlı oldukları kurumsal bağlılık düzeylerini göstermektedir. Bunun temel nedeni çalışanların yaşlandıkça iş bulma olanağının azalması ve çalıştığı kuruma daha çok bağlılık hissetmesidir (Ağça ve Ertan, 2008). Çalışan kurumu bırakıp yeni bir yerde çalışmanın fazla pahalıya mal olacağını fark ettiğinde kuruma daha fazla bağlanmaktadır (Davran, 2014). Çalışanların yaşlanması, kurumdaki yatırımlarının (ücret düzeyi, terfi imkânı ve hak edilen tazminat vb.) da artışını beraberinde getirmektedir. Bu sebeple çalışanlar için başka iş alternatifleri ve kurumlar cazibeli gelmemektedir. Kurumdaki yatırımı fazla olmayan genç çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005). Alanyazında yaş düzeyinde yaşanan artışın, sektör veya iş değiştirmeye engel olduğu belirtilmektedir. Bunun altında yatan temel neden ise yaşı büyük olan çalışanların yeni bir kurum veya sektörde çeşitli zorluklar yaşayabileceklerini düşünmeleridir. Genç çalışanlarda ise, kariyer imkânları ve gelecekte çalışmak istedikleri iş cazibesi gibi faktörler hâkim olmaktadır. Çünkü gençler için hayat yeni başlamakta ve yaşamlarını düşündükleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Bu durum da, gençlerin çalışma hayatında kurumsal bağlılık düzeylerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Şahin, 2014; Kıracı, 2012). Bu kapsamda Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011), Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir alan çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden birisinin yaş düzeyleri olduğu belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve çalışanların yaşları artış gösterdikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı ortaya konulmuştur.

2.3.1.2.Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Çalışma hayatına kadınların dâhil olması ve gün geçtikçe sayılarının artması, cinsiyeti örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi konumuna getirmiştir. Litaratürde yapılan çalışmalarda kadınların mı yoksa erkeklerin mi kurumlarına bağlı olduğu konusunda çelişkili durumlar söz konusudur. Bu çalışmalarda erkeklerin genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda olmalarından ve daha yüksek ücretlerle çalıştıklarından örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte kadınların kimliksel özelliklerinden kaynaklanan aile içi rollerinin de esas alındığı ve bu nedenle erkeklere oranla kurumsal bağlılıklarının daha az olduğu öne sürülmektedir (Atay, 2006).

Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler, onların iş hayatlarındaki davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kadın ve erkeğin iş hayatına bakışlarında önemli bir farklılık görülmektedir. Çünkü kadın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük görevleri yerine getirmektedir. Buna karşın erkek ailenin geçimini sağlayan dışarıda çeşitli görevler üstlenmektedir. Kadın ve erkeklerdeki bu görev farklılığı, erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olmasının nedenlerinden biridir. Diğer taraftan kadınların daha çok ev içi sorumluluklarından dolayı kurumsal bağlılık düzeyleri ikinci planda kalmaktadır. Ancak erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin kadınların bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Atan, 2010). Kadınların kurumsal bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının temel nedeni ise toplumsal sistemde çok fazla ayrımcılığa maruz kalmaları olarak belirtilmektedir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010).

Sharma ve Sinha (2015), kadın öğretim üyelerinin erkeklere göre kurumlarına daha bağlı olduklarını tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalarda da kadın ve erkeklerin bağlılıkları arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir. Demirkol (2014) Akdeniz Üniversitesi özelinde yaptığı çalışmada; meslek yüksekokulu hocalarının normatif, duygusal ve devama yönelik bağlılıklarının kadın ve erkeklerde farklı düzeylerde olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla kadınlarla erkeklerin kuruma göstermiş oldukları bağlılık düzeylerinin aynı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

2.3.1.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Medeni durumun örgütsel bağlılıkla yakın ve pozitif bir ilişkide olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bekâr çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni evli çalışanların bekâr çalışanlara göre ekonomik anlamda daha fazla bağımlı olmalarıdır. Diğer taraftan evli çalışanların gerek ev içi gerek ev dışı rollerinin çok olması ve bakımını üstlendiği kişilerin daha fazla olması, onların sorumluluklarını arttırmaktadır. Bu nedenle kurumdan elde ettiği kazançlarla ailelerinin geleceğini teminat altına almak istemektedirler. Bu durumun evli çalışanlarda devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Aykaç, 2010). Cinsiyet ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakılacak olursa evli erkek çalışanların örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri, evli kadın çalışanların ise erkeklere göre daha düşük seviyede örgütlerine bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evli olan erkek çalışanların yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise iş yükü ve sorumluluklarını arttırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya neden olmaktadır (Dolu, 2011).

Genel olarak medeni durumun doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı olarak da örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Ayrıca çalışanların yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da kurumlar açısından daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına fırsat verdiğini söylemek de mümkün olmaktadır. Bu durumdaki çalışanlara sahip bir örgüte duyulan bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekâr olmaları ise, örgüt ve iş değiştirmede daha rahat davranmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2014). Çalışanın örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyen birçok çalışma vardır. Örneğin; Özkaya, Karakoç ve Karaa (2006), Manisa ve İzmir'deki 16 kurumda çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Sonuçlar; örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumlar tarafından şekillendiğini ve evli olan yöneticilerin hem normatif hem de duygusal bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermiştir.

2.3.1.4.Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise, çalışanların eğitim seviyesidir. Eğitim, insan hayatının şekillenmesine etki eden önemli bir faktördür. Çalışanların eğitim düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütüne karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentilerinin de artmasıdır (Çöl ve Gül, 2005). Eğitimi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinden daha çok uzmanlaştıkları işlerine bağlanmaktadır. Bu sebeple bu çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, onlara alternatif örgüt seçeneği sunduğu için bu çalışanlar kolaylıkla çalıştıkları örgütlerini değiştirebilmektedir. Bu durumun aksine, eğitimsiz ya da daha az eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir. Bunun nedeni bu çalışanların, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı kendilerine tek amaç olarak belirlemeleridir. Ayrıca alternatif iş ve/veya işyeri olanaklarının bu tür çalışanlar için kısıtlıdır ve bu kişiler çalıştıkları örgüte mecbur olduklarını düşünmekte ve bunun sonucunda ise örgütlerinden ayrılmayıp örgütlerine bağlı kalmaktadır (Gürül, 2013).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyin karar verme ve bağımsız karar alma yetisi de yükselmektedir. Birey aldığı kararları tek başına alma yetisini elde ettiğinde örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bununla birlikte örgütün aldığı kararları sorgulama, doğru ve yanlışları ortaya koyma gibi örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkileyecek davranışlar içerisine girmektedir. Eğitimi düşük seviyedeki birey ise örgütün aldığı kararları sorgulamamakta, birebir uygulamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı daha çok pekiştirmektedir. Bunun tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan birey, örgütsel çalışmalardaki tekdüzeliği ortadan kaldırmak için yeni yöntemler geliştirmektedir. Bu geliştirmeler iş hayatını monotonluktan kurtarmakta, örgütsel bağlılığı sağlayan devam etme yetisini geliştirmekte ve bıkkınlığı ortadan kaldırmaktadır (Karakaş, 2014).

Yapılan çalışmalarda kurumsal bağlılık düzeyi ve eğitim düzeyi arasında negatif eğilimli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla eğitimi düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılığının düşük çıktığı görülmüştür. Bunun temel gereçesinin ise yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların pek çok iş alternatiflerine sahip olması ve kurumun karşılayamayacağı yüksek beklentiler

içerisinde olmaları olduğu ifade edilmektedir. Ancak alanyazında eğitim düzeyinin düşük olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Naçar, 2012). Örneğin, Taşkın ve Dilek (2010), özel sektör çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının eğitim durumu açısından farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Dolayısıyla yüksek lisans mezunlarının devam bağlılığının doktora mezunu olan kişilerden daha yüksek çıktığı belirlenmiştir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlara sağladığı imkânlar ile ilgili kavramları içerdiğinden, çalışanların buldukları örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve bakış açılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Kaplan, 2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Ancak bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi temel başlıklar altında incelenmiştir (Öztürk, 2013).

2.3.2.1. Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların bağlılıklarını etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerden biri yönetim veya yönetici davranışlarıdır. Yönetim tarzı, bir kurumdaki çalışanların ortak amaçlar çerçevesinde hareket etmesini sağlayan yöneticilerin liderlik tarzlarının bir ifadesidir. Başka bir deyişle çalışanlarla kurulan ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır (Urhan, 2014). Bir kurumdaki yöneticilerin çalışanlarla geliştirmiş oldukları ilişki, çalışanlara karşı takındıkları tutum ve kurumsal politikaların uygulanma şekli vb. faktörler çalışanların kurumlarına karşı olan bağlılıklarını etkilemektedir. Yönetim tarzı, çalışanları iki temel biçimde etkilemektedir. Bu etkilerden ilki, karar verme sürecine çalışanların da katılmasını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanlar, arayış içerisinde olmakta ve bu ihtiyaçlarını giderebileceği farklı örgütler aramaktadır. Kurumsal kararlara çalışanların katılmasının sağlanması, kurumdaki nihai kararların iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Kararlara katılan çalışan işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular beslemekte ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Başka bir ifadeyle, çalışanlara yönelik olmak ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve çalışanlara katkıda

bulunması, onların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Literatürde yönetim biçiminin, çalışanların örgütsel bağlılıklarının şekillenmesinde etkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma vardır (Dick ve Metcalfe, 2001). Örneğin: Ercan ve Tokmak (2009), örgütsel bağlılık ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar, etkileşimci ve ılımlı liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde Karahan (2008), çalışanların örgütsel bağlılık ve statü farklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar; hastanede çalışan sözleşmeli ve kadrolu olarak çalışan personelin kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Yapılan bu çalışmalarda da ortaya konulduğu üzere, çalışanların kurumla geliştirmiş oldukları biçimsel bağların, psikolojik bir olgu olan kurumsal bağlılık düzeylerini önemli oranda etkilediğini söylemek mümkündür.

Serdar ve Özsoy(2019) yapmış oldukları çalışmada istismarcı yönetim ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş tatmini durumlarının az olduğunu; iş yerinde yalnızlığın, stresin, adalete güvensizliğin, depresyon ve duygusal tükenmişlik oranlarının ise yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Benzer şekilde Sezici (2016) de gerçekleştirmiş olduğu çalışmada yıkıcı liderlik uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını tespit etmiştir. Otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada Ballı ve Çakıcı (2016) karanlık liderlik türleri olarak adlandırılan zorlayıcı, narsist, pasif agresif ve paranoyak liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasında (-) negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Tekstil firmalarında gerçekleştirilmiş olan çalışmada toksik liderlik uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı; işten ayrılma niyetlerinin ise arttığı tespit edilmiştir (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Teşkilat olarak MEB’de yapılan araştırmaya göre idari personelde birimler arasında yönetim şekline bağlı olarak toksik liderlik uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı; örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel güvenin de arttığı tespit edilmiştir (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018). Öğretmenler arasında yapılan başka bir çalışmada yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik arasında pozitif (+) bir ilişki bulunmuş, örgütsel bağlılığı da azaltıcı etkisi gözlenmiştir(Akman, 2016). Kahveci, Bahadır ve Kandemir’in (2019) gerçekleştirmiş olduğu başka bir çalışmada da benzer

sonuçlara ulaşılmış; toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında (-) negatif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çokluk ve Yılmaz'ın (2010) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ise lider davranışlarından destekleyici liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği; emredici liderlik davranışlarının ise olumsuz yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Sonuç olarak örgütler yönetim tarzlarını iyi belirlemek mecburiyetindedirler. Yapılacak işi her ne kadar örgütün yöneticileri belirlese de, işi yapacak olan yine çalışanlardır. Çalışanlar yönetimin aldığı kararlara katılma eğilimi gösterir. Böylelikle kendilerini etkileyecek olan kararların yine kendileri tarafından alınması hissini arzulamaktadır. Bu da iş verimini artmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak bu şekildeki bir yönetim anlayışı kesinlikle göstermelik bir biçimde olmamalıdır. Alınan fikirler kesinlikle incelenmeli ve yapılabilir olanlar faaliyete geçirilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar bu durumu fark ederek ters bir tepki oluşturabilir. Bu durum ise örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir (Öztürk, 2013). Cansoy ve Polatcan (2018) da lider üye etkileşiminin artmasıyla örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmişlerdir.

2.3.2.2. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen kurumsal faktörlerden bir diğeri çalışanların ücret düzeyidir. Ücret, en kolay anlatım ile çalışanların yerine getirmiş oldukları görevlerin karşılığında hak ettikleri değer maddi karşılığıdır. Bir işyerinde çalışanların, yapmış oldukları işler karşılığında maddi bir kazanım elde edemediklerini düşünmeleri durumunda mutsuzluk durumu ortaya çıktığı ve kurumsal bağlılık düzeylerinin de azalış gösterdiği görülmektedir (Gözen, 2007). Diğer bir yandan çalışanlar ücretlerle ilgili olarak, kurumlarında adil bir sistemin olup olmadığına, ücretlerinin yaptıkları işin özelliği ve miktarıyla orantılı olup olmadığına ve diğer çalışanların ücretleriyle aralarında fark olup olmadığına dikkat etmektedir. Çalışanlar kazandıkları ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunun pozitif olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Kaplan, 2008).

Ücretlerle birlikte yapılan işlerin nitelik ve boyutu gözönüne alınarak kurum tarafından sağlanan prim ve ikramiye tutarları da çalışanlar için önemli bir etkidir. Ücret, kurumlar için bir maliyet unsuru iken çalışanlar için önemli bir tatmin aracı

niteliği taşımaktadır. Elde edilen ücretin bireyin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması da örgüte bağlılık düzeyini etkiler. Çalışan yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, örgütüne karşı bağlılık duygusu da yüksek olmaktadır. Bu nedenle ücretin bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Ücret düzeyi ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda ücret ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; Niğde’de sağlık ve eğitim alanında çalışmakta olan kişiler üzerinde bir çalışma gerçekleştiren Durna ve Eren (2005), ilginç sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı ile çalışanların ücret düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre, her ne kadar olumlu bir ilişki bulunmuş olsalar da çalışanların günümüz koşullarında birincil görevleri gelir elde etmektir. Çalışanların yaşamlarını sürdürülebilmesi için doyurucu bir gelire sahip olmaları büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle kurumların, çalışanlarına vermiş oldukları asıl ücretlerinin yanı sıra ek ödemeleri bir yük olarak görmemeleri gerekmektedir. Zira bunu bir yük olarak görmeleri ilerde daha yüksek maliyetlere katlanmalarına neden olacak, kurumlar olumsuz durumlarla karşılaşabileceklerdir. Dolayısıyla çalışanların kurum yönetimi tarafından birer yük olarak görüldüklerini hissetmeleri, iş performanslarının düşmesine ve işte üstün körü hareket etmelerine neden olacaktır. Bu durum da kurumlar için istenmeyen sonuçların doğmasına neden olacaktır (Şahin, 2014).

2.3.2.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Küreselleşme ve işyerinde artan kültürel çeşitlilik nedeniyle kurumlardaki örgüt kültürüne yönelik ilgi artmıştır (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ve Sheppard, 2012; Leite, Rodrigues ve Albuquerque, 2014). Örgüt kültürü, kurumda çalışan bireylerin ortak davranışlarının bir bütünü olduğundan, daha güçlü bir biçimde üzerinde durulmakta ve sürdürülmektedir. Bununla birlikte, kurum kültürü uzun zaman içerisinde oluştuğu ve kurumda çalışanların davranışlarına yerleşerek çalışanlar tarafından içselleştirildiği için kurumda yerleşmiş bir inanç ve tutum özelliği taşımaktadır (Sonay, 2013). Kişilik özellikleri bakımından her birey çeşitli özellikler gösterdiği gibi, her kurumun da kendisiyle özdeşleşmiş ve kurumu diğer kurumlardan

ayıran bir kişiliği söz konusudur. Diğer taraftan farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar aynı işyerini çok farklı görebilirler (Williamson, Burnett ve Bartol, 2009). Kurumun farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan kurumun üretkenliğini ve kurum içinde çalışanların moralini etkilemektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Güçlü bir örgüt kültüründe çalışanlar temel değerleri kabul etmekte, örgütün amaçlarını bilmekte, onun için çalışmakta ve örgüte bağlılık göstermektedir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, şüphe, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar değişime direnmekte ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içinde olmaktadır. Bu durumun ise çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki ettiği söylenebilmektedir (Akıncı, 2002). Diğer bir yandan örgüt kültürü, bireylerin kendilerini geliştirme ve bu geliştirme ve kültür sonrası kurumlarında oluşan kültürel birikimdir. Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen kurum kültürünün gelişmiş olması örgütsel bağlılığı da güçlendirmektedir. Örgüt kültürü sonucunda örgütte çalışanların bir örgütsel kimlikleri oluşmaktadır. Örgütsel kimlik ise bireyleri işe daha çok motive etmektedir (Karakaş, 2014).

Örgütsel bağlılığın, kurum kültürü ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık kurumsal kültürü etkilediği gibi kurumsal kültürden beslenme gibi bir fonksiyona sahiptir. Kurumsal bağlılığın bir kurumda yüksek olması, beraberinde kurumsal hedef ve amaçlarda birleşmeyi getirdiği için kurum kültürünün de daha güçlü olmasına yardımcı olduğu söylenebilir (Torun, 2012). Örneğin; Çavuş ve Gürdoğan (2008) örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında; her iki olgu arasında olumlu fakat zayıf bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Erdem (2007), örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Williamson, Burnett ve Bartol (2009) kurumsal kültürün dışsal ve içsel ödüller gibi unsurlarının, kurumsal bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir çalışmada Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) örgüt kültürünün önemli bir unsuru olan etik iklim ve örgütsel bağlılığın yakın bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemişlerdir.

2.3.2.4.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların kurumsal bağlılığının oluşmasında veya mevcut bağlılık düzeyinin yükselmesinde önemli yönetsel bir araç olan örgütsel adalet çalışanların, kurum tarafından adaletli bir biçimde yönetildiklerini bilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. (Gürül, 2013). Algılanan adalet, çalışanların kurumdaki davranışlarını belirleyen unsurlardan biri olarak kuruma kuruma değişiklik gösteren ve bu değişim doğrultusunda artabilen veya azalabilen bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel adalet algısının artması, kurumsal bağlılığın yüksek olmasına neden olurken, azalması ise kurumsal bağlılık düzeyinde azalmaya sebep olmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011).

Sonuç olarak, örgüte duyulan adalet duygusunun yüksek olması, çalışanların da örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmekte, çalışanların görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini ve performanslarının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Ardahan, 2010). Buna paralel olarak örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların devir hızları da düşmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Bu kapsamda Özdevecioğlu (2003), Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) gibi yazarlar; olumlu algılanan örgütsel adalet desteğinin çalışanların kurumsal bağlılığını arttırdığını yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuşlardır. Benzer bir çalışmayı Üren ve Çorbacioğlu (2012) yapmışlardır. Yazarlar, örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; devama yönelik bağlılık arasında ise bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Kurumsal bağlılığın oluşturulması hem birey hem de çalışan açısından önemli sonuç doğurmaktadır (Suma ve Lesha, 2013) . Çalışan için sahip olduğu faydalardan biri kendi refahını etkileme potansiyeline sahip olmasıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Ayrıca, çalışanın iş tatminini arttırdığı gözlenmiştir (Shahid ve Azhar, 2013). Diğer taraftan örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti, işe geç kalmama, devamsızlık yapmama, yüksek performans, çalışan devir hızına olumlu etkileri bulunmaktadır (Acar, 2009). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların örgütsel verimliliklerinin ve performanslarının yüksek olduğu; personel

devir hızının ve işe devamsızlık oranının düşük olduğu belirtilmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Yıldız, Köse, Tetik ve Ercan, 2008).

Rekabetin yaşandığı günümüzde performans artışının zorlukları, kurumlardaki kalite yönetimi zorluklarından, vatandaşların artan beklentilerinden dolayı zor hale gelmiştir (Zefeiti ve Mohamad, 2017). Böyle bir ortamda örgütsel bağlılığın, kurumun gelişmiş ilişkileri ve performansı ile sonuçlanması büyük önem taşımaktadır (Rylander, 2003). Shahid ve Azhar (2013) çalışanların genellikle işleri çok iyi sistemler olmaksızın bile yapabildiklerini ve kurumlarda daha yüksek üretkenlik için anahtar bir rol oynadıklarını belirtmektedirler. Yapılmış olan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. (Özkaya, Karakoç ve Karaa, 2006). Ancak bazı çalışmalarda da örgütsel performans ve bağlılık arasında tersi bir durum ortaya çıkmıştır. Wright (2005), performans ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla işçiler üzerinde tazminat, kalite, bütümlenme, üretkenlik, işletme giderleri ve kârlılık olmak üzere altı performans ölçütü kullanmışlardır. Çalışma sonucunda tüm bu kurumsal performans ölçütleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer bir çalışmada Uygur (2007) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile göstermiş oldukları performans arasında düşük bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalardan bir diğeri Mathieu ve Zajac'ın (1990) yapmış olduğu çalışmadır. Yazarlar örgütsel bağlılığın iş performansıyla yakın bir ilişkide bulunduğunu saptamışlardır.

Çalışanların kurumdan ayrılma eğilimi göstermeleri, kurumlarda büyük oranda maliyetlere neden olduğu gibi gerçek devamsızlığın da tetikleyicisi olma niteliği taşımaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Ancak kurumların, çalışanlardan farklı şekillerde faydalanma potansiyelleri vardır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu potansiyel çalışanların kurumdan ayrılma olasılığını düşürebilmektedir (Allen ve Meyer 1990). Kurumlardaki ayrılma eğilimlerini ortaya koyan birçok araştırma, bir kurumda iş tatmininin olmasının işten ayrılma niyetini etkilediğini ve bunun da örgütsel bağlılığın göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Varol 2010 yılında ilaç sektörü çalışanları özelinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Ararırmada, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki; devama yönelik bağlılık arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Yazarın ulaşılmış olduğu bu sonuçlardan hareketle yaptığı işten tatmin olan çalışanların, kurumsal değerlere

bağlılık gösterdiği ve kurumda çalışmaya devam ederek kurumsal değerlerin süreklilik kazanması konusunda çaba gösterdiği söylenebilir.

Kurumlarda çalışanların tüm yetenek, birikim ve enerjilerini kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kullanmak üzere işyerinde devamsızlık yapmaması örgütsel bağlılık çerçevesinde değerlendirilmektedir (Ak ve Sezer, 2017). Başka bir deyişle örgütsel bağlılığın örgütsel verimlilik ve etkililiği arttırarak devamsızlık gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellediği ifade edilmektedir (Bayram, 2006). Demir (2011) yaptığı çalışmada; çalışma hayatının kalitesi ve çalışanların işte kalma eğilimlerini etkileyen faktörler arasında olumlu bir ilişki olduğunu, işte devamsızlık yapmaya iten faktörler arasında ise olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada çalışanların işte kalma eğilimleri ile işe devamsızlık yapmaya iten faktörler arasında da olumsuz bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Stres çalışanları etkileyen bir sağlık problemi olmakla birlikte kurumların işleyiş yapısında da bozulmalara veya aksamalara neden olan bir sorundur (Turunç ve Erkuş, 2010). Dolayısıyla stresin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır. Alanyazında yapılmış olan pek çok çalışmada çalışanların güçlenmesini, desteklenmesini ve olumlu çalışma ortamını sağlayan işyerlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, stres düzeylerinin ise daha az olduğu ifade edilmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007). Örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, stres ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Gül, Oktay ve Gökçe (2008), stresle örgütsel bağlılığın yakın ilişkide olduğunu ve negatif yönde bir eğilim gösterdiğini belirlemişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın problemlerini test etmek amacıyla verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgular bölümünde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri ele alınmıştır. Daha sonra örneklem grubunun genel yapısını açıklayıcı frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur. Üçüncü aşamada toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı incelenmiştir. Dördüncü ve beşinci aşamalarda ise araştırma problem cümlelerinin kabul/red durumlarına yönelik yapılan analizler yorumlanmıştır.

3.1.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Bu kısımda toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlikleri için yapılan Açıklayıcı Faktör analizi ile Cronbach's Alpha testi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını ortaya koyan ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bulgulara Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Toksik Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular

İfadeler	1	2	3	4	S
T11	.92				
T29	.91				
T19	.91				
T12	.91				
T3	.91				.97
T17	.89				
T14	.88				
T16	.88				
T28	.84				
T23		.81			
T30		.81			
T1		.81			
T18		.81			
T6		.80			
T10		.80			.94
T21		.79			
T8		.78			
T25		.78			
T27		.78			
T4		.78			
T2			.92		
T5			.91		
T15			.90		.94
T26			.89		
T13			.87		
T20				.90	
T24				.88	
T9				.88	.93
T7				.86	
T22				.84	
Faktörler	Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranı			
1. Çıkarıcılık	7.76	25.89			
2. Değer Bilmezlik	7.01	23.37			74.89
3. Olumsuz Ruh Hali	4.07	13.57			.88
4. Bencillik	3.61	12.04			

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=.91

Bartlett testi: $\chi^2 = 11151,677$; $p=.00$

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerden elde edilen toksik liderlik davranışları ölçeğine ilişkin verilere varimax rotasyonlu temel bileşenler (principal components) yöntemine göre faktör analizi uygulanmıştır. Toksik liderlik davranışları ölçeğinin Bartlett değeri $p<.00$ anlamlı ve KMO değeri .91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, toksik liderlik ile ilgili verilerin faktör analizine uygun

olduğuna işaret etmektedir. Toplam varyansın %74,89'unu açıklayan toksik liderlik ölçeği, öz değeri 1'in üzerinde olan 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. Faktör yüklerinin .35'ten büyük olması gerekliliğinden hareketle, yüklerin .72-.98 arasında değişiyor olması ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Tabachnick ve Fidell, 1989). Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = .88$ olarak tespit edilmiştir. Katsayının $\alpha = .70$ 'in üzerinde çıkmış olması, toksik liderlik davranışları ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2009; Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998).

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyan ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular

İfadeler	1	2	3	S
B15	.97			.98
B14	.96			
B17	.96			
B16	.95			
B18	.95			
B13	.93			
B8		.85		.90
B7		.84		
B11		.82		
B9		.79		
B10		.79		
B12		.77		
B4			.81	.85
B5			.78	
B6			.75	
B1			.74	
B2			.72	
B3			.71	
Özdeğerler	Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranı		.86
Normatif Bağlılık	5.81	32.27	73.00	
Devam Bağlılığı	4.48	24.93		
Duygusal Bağlılık	2.84	15.78		

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=.90

Bartlett testi: $\chi^2 = 6527,755; p=.00$

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerden elde edilen örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere varimax rotasyonlu temel bileşenler (principal components) yöntemine göre faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin

Bartlett değeri $p < .00$ anlamlı ve KMO değeri .90 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçları, örgütsel bağlılıkla ilgili verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Toplam varyansın %73'ünü açıklayan örgütsel bağlılık ölçeği, öz değeri 1'in üzerinde olan 3 alt boyuttan meydana gelmektedir. Faktör yüklerinin .35'ten büyük olması gerekliliğinden hareketle, yüklerin .71-.97 arasında değişiyor olması ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Tabachnick ve Fidell, 1989). Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = .86$ olarak tespit edilmiştir. Katsayının $\alpha = .70$ 'in üzerinde çıkmış olması, örgütsel bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998; Kayış, 2009).

3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak normallik testlerinden basıklık ve çarpıklık testlerinin sonucu ele alınacak ve betimsel analizlerle devam edilecektir.

Tablo 3. Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Bulguları

Değişkenler	Basıklık	Çarpıklık
Toksik Liderlik	-.02	-.44
Çıkarıcılık	-1.26	-.00
Değer Bilmezlik	-.44	-.52
Olumsuz Ruh Hali	-1.18	-.13
Bencillik	-.92	-.27
Örgütsel Bağlılık	-.76	-.15
Normatif Bağlılık	-1.39	-.22
Devam Bağlılığı	-.77	-.29
Duygusal Bağlılık	-.01	-.79

Normallik testleri için $p > .05$, basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise -1,5 ve +1,5 arasında değer almasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Testlerde verilerin kabul edilebilir değerlere sahip olduklarına ve parametrik test koşullarına uygun olduklarına karar verilmiştir.

Normallik testlerinin tamamlanmasından sonra yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ifadelerin betimsel analiz sonuçları ele alınmıştır. Bu çerçevede Tablo 4'te yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyutlarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	S
Toksik Liderlik	385	1.07	4.70	3.23	.64
<i>Çıkarıcılık</i>	385	1.00	5.00	3.01	1.30
<i>Değer Bilmezlik</i>	385	1.00	5.00	3.53	.91
<i>Olumsuz Ruh Hali</i>	385	1.00	5.00	3.02	1.20
<i>Bencillik</i>	385	1.00	5.00	3.20	1.30
Örgütsel Bağlılık	385	1.39	4.78	3.16	.71
<i>Normatif Bağlılık</i>	385	1.00	5.00	3.15	1.41
<i>Devam Bağlılığı</i>	385	1.00	5.00	2.60	.93
<i>Duygusal Bağlılık</i>	385	1.00	5.00	3.74	.98

Öğretmenlerin, yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili düşünceleri incelendiğinde; genel olarak toksik liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Değer bilmezlikle ilgili değerlere bakıldığında; yöneticilerin ($\bar{X}=3.53$) değer bilmez olduklarına öğretmenlerin inandıkları söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde aritmetik ortalaması en yüksek çıkan bağlılık türünün duygusal bağlılık ($\bar{X}=3.74$) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına rağmen öğretmenlerin kurumlarına duygusal bir bağla bağlı oldukları söylenebilir.

3.1.3. Yöneticilerin toksik liderlik davranışları (çıkarıcılık boyutu, değerbilmezlik boyutu olumsuz ruh hali boyutu, , bencillik boyutu) düzeyleri

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin, toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan çıkarıcılık boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Çıkarıcılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
T11	Yöneticimin keyfi davranışları ve/veya kararları vardır	3.02	1.41
T29	Yöneticim, terfi/makam en önemsedığı şeydir	3.05	1.45
T19	Yöneticim, çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder	2.99	1.49
T12	Yöneticim, kendisine ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır	2.99	1.46
T3	Yöneticim, sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır	2.98	1.43
T17	Yöneticim, Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler	3.14	1.49
T14	Yöneticim, üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler	3.01	1.46
T16	Yöneticim, sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır	3.20	1.48
T28	Yöneticim, kişisel çıkarlarını önde tutar	2.70	1.31
	Genel	3.01	1.30

Araştırmada yöneticilerin kısmen keyfi davranış ve kararlarının olduğu ($\bar{X}=3.02$) ve kısmen terfi ve makama düşkün oldukları ($\bar{X}=3.05$) görülmektedir. Okul yöneticilerinin, çalışanların yapmış olduğu hatalarda sorumluluğu paylaşmaya her zaman yaklaşmadıkları ($\bar{X}=2.99$), kendi başarısızlıklarını bazen çalışanlara yükleyebildikleri ($\bar{X}=3.14$) ve kısmen kendilerine ait olmayan başarıları kendilerine mal ettikleri söylenebilir ($\bar{X}=2.99$). Yöneticilerin, kısmen de olsa kendilerine getirişi olan insanlara ayrıcalıklı davrandıkları ($\bar{X}=2.98$), üstlerine iyi görünmek için bazen yapmacık tavırlar sergileyebildikleri düşünülmektedir ($\bar{X}=3.01$). Ayrıca çalışmada yöneticilerin, bazen kişisel çıkarlarını ön planda tutabildikleri ($\bar{X}=2.70$) ve sonraki çıkarları için kısmen de olsa işlerini kusursuz yaptıkları ($\bar{X}=3.20$) ortaya çıkmıştır.

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin, toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan değer bilmezlik boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Değer Bilmezlik Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
T23	Yöneticim, çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir	3.69	1.09
T30	Yöneticim, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez	3.56	1.18
T1	Yöneticim, çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler	3.58	1.07
T18	Yöneticim, diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur	3.69	1.06
T6	Yöneticim, çalışanlarına pek değer vermez	3.55	1.16
T10	Yöneticimin iletişimi emirler şeklindedir	3.26	1.21
T21	Yöneticim, çalışanlarını halk nazarında küçültür	3.49	1.15
T8	Yöneticim, çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez	3.54	1.17
T25	Yöneticim, çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	3.29	1.15
T27	Yöneticim, bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır	3.43	1.22
T4	Yöneticim, çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	3.75	1.05
Genel		3.53	.91

Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenler yöneticilerinin, çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek olmadıklarını ($\bar{X}=3.69$), iş dışında çalışanlarıyla iletişimde bulunmak istemediklerini ($\bar{X}=3.56$) ve çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergilediklerini ($\bar{X}=3.58$) ve çalışanlarına pek değer vermediklerini ($\bar{X}=3.55$) düşünmektedirler. Yöneticilerin, diğer insanlarla küsurken çalışanları hakkında kötümser ve şikâyetvari konuştukları ($\bar{X}=3.69$) ve çalışanlarını halk nazarında küçülttükleri ($\bar{X}=3.49$) tespit edilmiştir. Sonuçlar yöneticilerin, iletişimi kısmen

emirler şeklinde yürütebildiklerini ($\bar{X}=3.26$) göstermektedir. Yöneticilerin, yapılan iş konusunda bazen çalışanlarına yetersiz olduklarını söyledikleri ($\bar{X}=3.29$) ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, yeni yol, yaklaşım ve yenilikleri denemek amacıyla yöneticileri tarafından izin verilmediğini ($\bar{X}=3.54$), geçmiş hataları veya yanlışları çalışanlara sevimsizce hatırlattığını ($\bar{X}=3.75$) ve çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır geliştirdiğini ($\bar{X}=3.43$) belirtmişlerdir.

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin, toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan olumsuz ruh hali boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yöneticilerin Olumsuz Ruh Hali Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
T2	Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler	3.22	1.39
T5	Yöneticimin olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez	2.84	1.26
T15	Yöneticimin davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır	2.80	1.22
T26	Çalışanlar, yöneticimin ruh haline göre hareket ederler	3.22	1.36
T13	Yöneticimin olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır	3.03	1.44
Genel		3.02	1.20

Araştırmada yöneticilerin davranışlarında bazen dengesizlikler olabildiği ($\bar{X}=2.80$), o anki ruh hallerinin iş ortamının havasını kısmen etkileyebildikleri ($\bar{X}=3.22$), bu olumsuz ruh hallerinin bazen ses tonlarına yansıdığı ($\bar{X}=3.03$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin, böyle bir durumda bazen kimsenin onlara yaklaşmak istemediklerini ($\bar{X}=2.84$) veya bazen ruh hallerine göre hareket ettiklerini ($\bar{X}=3.22$) ifade ettikleri belirlenmiştir.

Karabük ili Safranbolu ilçesinde çalışan öğretmenlerin, toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan bencillik boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Yöneticilerin Bencillik Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
T20	Yöneticim, diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür	3.17	1.48
T24	Yöneticim, mükemmel bir kişi olduğuna inanır	3.34	1.47
T9	Yöneticim, bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır	3.22	1.46
T7	Yöneticim, çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır	3.17	1.46
T22	Yöneticim, okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır	3.17	1.47
Genel		3.20	1.30

Çalışmada yöneticilerin, bazen diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünebildikleri ($\bar{X}=3.17$), bazen mükemmel bir kişi olduğuna inanabildikleri ($\bar{X}=3.34$) ve kısmen okulun geleceğinin ve gidişatının ancak onlarla iyiye gideceğine inandıkları ($\bar{X}=3.17$) ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin, çok şeyi hak eden biri olduğuna bazen inanabildikleri ($\bar{X}=3.17$) ve bu yüzden buldukları konumu fazlasıyla hak ettiğine kısmen inanabildikleri ($\bar{X}=3.22$) tespit edilmiştir.

3.1.4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının (normatif boyutu, devam boyutu, duygusal boyutu) düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
B15	Okulmdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	3.09	1.45
B14	Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3.13	1.44
B17	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	3.10	1.44
B16	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3.23	1.52
B18	Bu okula çok şey borçluyum	3.24	1.50
B13	Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	3.09	1.45
Genel		3.15	1.41

Sonuçlar; öğretmenlerin, okullarında bulunan insanlara ($\bar{X}=3.10$) ve yöneticilere ($\bar{X}=3.09$) karşı kısmen minnet duyduklarını ve onlara karşı kendilerini sorumluluk hissettiklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla okula kısmen de olsa çok şey borçlu oldukları ($\bar{X}=3.24$) ve sadakatlerini hak ettiğini ($\bar{X}=3.23$) düşünmektedirler. Bu nedenle öğretmenler, yararlarına olsa bile bu zamanda okuldan ayrılmayı kısmen doğru buldukları ($\bar{X}=3.13$) ve eğer okuldan ayrılırsalar kendilerini kısmen suçlu hissebileceklerini ($\bar{X}=3.09$) ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığıyla ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
B8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	2.50	1.14
B7	Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	2.58	1.13
B11	Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2.67	1.15
B9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	2.51	1.14
B10	Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	2.58	1.13
B12	Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	2.78	1.11
Genel		2.60	.93

Öğretmenler, çalıştıkları okuldan ayrılacak olmaları halinde uygun alternatiflerinin kısmen az olmakla birlikte ($\bar{X}=2.78$), Eğer çalıştıkları kuruma bir şey katmadığını düşünmüş olsalardı kısmen başka yerde çalışmayı düşünebileceklerini ($\bar{X}=2.67$) ifade etmişlerdir. Öğretmenler mevcut okulda çalışıyor olmalarının, kendi istek ve şartlarının gerektirdiği gereksinimlerden ($\bar{X}=2.58$) olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mevcut okuldan ayrılmalarını düşündürecek seçeneklerin az olmadığı ($\bar{X}=2.58$) ve okuldan ayrılmalarının kendilerine çok zor gelmeyeceği ($\bar{X}=2.50$) ve hayatlarında alt üst olabilecek birşeyin olmadığı ($\bar{X}=2.51$) düşündükleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkla ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

No	İfadeler	\bar{X}	S
B4	Bu okula karşı duygusal bağlılık hissediyorum	3.89	1.32
B5	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görüyorum	3.75	1.27
B6	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır	3.84	1.27
B1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder	3.58	1.32
B2	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum	3.66	1.31
B3	Okulumla karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum	3.74	1.24
Genel		3.74	.98

Öğretmenler çalıştıkları okulun kendileri için özel bir yere sahip olduğunu ($\bar{X}=3.84$), okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini ($\bar{X}=3.66$) ve mesleklerine bu okulda devam ettirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ($\bar{X}=3.58$)

ifade etmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kendilerini “ailenin bir parçası” olarak gördükleri ($\bar{X}=3.75$), okula karşı güçlü bir aidiyet ($\bar{X}=3.74$) duygusal olarak da bağlı olduklarını hissettikleri ($\bar{X}=3.89$) söylenebilir.

3.1.5. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve alt boyutlarının, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan farklılık testleri sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede Tablo 12’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Bağımsız Örneklem T testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Toksik Liderlik	1. Kadın	210	3.31	.62	2.50	.013*
	2. Erkek	175	3.14	.65		
Çıkarıcılık	1. Kadın	210	3.05	1.26	.65	.514
	2. Erkek	175	2.96	1.35		
Değer Bilmezlik	1. Kadın	210	3.67	.88	3.31	.001*
	2. Erkek	175	3.36	.93		
Olumsuz Ruh Hali	1. Kadın	210	3.19	1.10	3.10	.002*
	2. Erkek	175	2.81	1.29		
Bencilik	1. Kadın	210	3.09	1.21	-1.67	.094
	2. Erkek	175	3.32	1.39		
TOPLAM		385				

*p<.05

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde farklı olduğu ortaya çıkmıştır (t=2.50, p<.05). Dolayısıyla kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik (t=3.31, p<.05) ve olumsuz ruh hali (t=3.10, p<.05) boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre; kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla değer bilmez olduklarına ve olumsuz ruh hallerine sahip olduklarına inandıkları saptanmıştır.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Bağımsız Örneklem T testi sonuçlarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	t	p
Toksik Liderlik	1. Evli	238	3.25	.64	.73	.46
	2. Bekâr	147	3.20	.64		
Çıkarıcılık	1. Evli	238	3.04	1.32	.59	.55
	2. Bekâr	147	2.96	1.28		
Değer Bilmezlik	1. Evli	238	3.53	.91	-.04	.96
	2. Bekâr	147	3.53	.92		
Olumsuz Ruh Hali	1. Evli	238	3.11	1.21	.81	.07
	2. Bekâr	147	2.88	1.19		
Bencillik	1. Evli	238	3.17	1.31	-.49	.62
	2. Bekâr	147	3.24	1.29		
TOPLAM		385				

*p<.05

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05). Dolayısıyla tüm boyutlarda evli ve bekâr öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Toksik Liderlik	1. 25-30 Yaş	122	3.21	.60	3.92	.020*	3>2
	2. 31-40 Yaş	166	3.16	.68			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	3.39	.59			
Çıkarıcılık	1. 25-30 Yaş	122	3.07	1.22	.18	.830	
	2. 31-40 Yaş	166	2.99	1.32			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	2.97	1.40			
Değer Bilmezlik	1. 25-30 Yaş	122	3.37	.84	20.69	.000*	3>1,2
	2. 31-40 Yaş	166	3.36	.95			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	4.02	.74			
Olumsuz Ruh Hali	1. 25-30 Yaş	122	3.16	1.21	1.55	.213	
	2. 31-40 Yaş	166	3.01	1.27			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	2.87	1.06			

Bencillik	1. 25-30 Yaş	122	3.14	1.24	.23	.790
	2. 31-40 Yaş	166	3.20	1.33		
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	3.26	1.34		
TOPLAM		385				

*p<.05

Öğretmenlerin yaşları itibariyle yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının (F=3.92, p<.05) ve alt boyutu olan değer bilmezlik (F=20.69, p<.05) boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Tukey testi sonuçları incelendiğinde; 41 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 31-40 yaşları arasında olanlara göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik davranışlara sahip olduklarını savundukları söylenebilir. Ayrıca 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 40 yaş ve altında olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin değer bilmez olduklarını düşündükleri saptanmıştır.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 35. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Pozisyon	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Toksik Liderlik	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.23	.63	6.92	.001*	2>3
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.37	.61			
	3. Lise Öğretmeni	85	3.04	.67			
Çıkarıcılık	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.02	1.28	3.88	.021*	2>3
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.20	1.32			
	3. Lise Öğretmeni	85	2.70	1.28			
Değer Bilmezlik	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.50	.92	.27	.763	
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.58	.86			
	3. Lise Öğretmeni	85	3.52	.97			
Olumsuz Ruh Hali	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.00	1.21	6.65	.001*	2>3
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.28	1.17			
	3. Lise Öğretmeni	85	2.67	1.17			
Bencillik	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.25	1.23	1.94	.145	
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.29	1.26			
	3. Lise Öğretmeni	85	2.95	1.46			
TOPLAM		385					

*p<.05

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına sahip olduklarına yönelik düşüncenin öğretmenlerin okul türlerine (F=6.92, p<.05) göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler.

Bununla birlikte yöneticilerin çıkarıcı ($F=3.88$, $p<.05$) ve olumsuz ruh halleri ($F=6.65$, $p<.05$) ile ilgili algıda da anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Tukey sonuçlarına göre; ortaokul öğretmenlerinin, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla çıkarıcı ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin branşlarına göre yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Branşlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Branş	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Toksik Liderlik	1. Sosyal Bilimler	121	3.29	.61	.50	.677	
	2. Fen Bilimleri	93	3.23	.68			
	3. Yabancı Dil	68	3.19	.68			
	4. Diğer	103	3.20	.62			
Çıkarıcılık	1. Sosyal Bilimler	121	3.12	1.27	.55	.643	
	2. Fen Bilimleri	93	3.02	1.38			
	3. Yabancı Dil	68	2.96	1.36			
	4. Diğer	103	2.90	1.25			
Değer Bilmezlik	1. Sosyal Bilimler	121	3.65	.84	1.41	.237	
	2. Fen Bilimleri	93	3.56	.92			
	3. Yabancı Dil	68	3.43	.90			
	4. Diğer	103	3.43	.97			
Olumsuz Ruh Hali	1. Sosyal Bilimler	121	3.02	1.20	.04	.986	
	2. Fen Bilimleri	93	3.06	1.11			
	3. Yabancı Dil	68	2.99	1.21			
	4. Diğer	103	3.01	1.30			
Bencilik	1. Sosyal Bilimler	121	3.07	1.23	1.88	.132	
	2. Fen Bilimleri	93	3.05	1.29			
	3. Yabancı Dil	68	3.26	1.34			
	4. Diğer	103	3.43	1.34			
TOPLAM		385					

* $p<.05$

Öğretmenlerin branşlarına göre; yöneticilerle ilgili toksik liderlik davranışlarına ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır ($p>.05$). Dolayısıyla tüm boyutlarda öğrenmelerin branşlarına göre birbirine yakın düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Toksik Liderlik	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.24	.68	2.67	.047*	3>2
	2. 6-10 Yıl	152	3.14	.61			
	3. 11-15 Yıl	72	3.39	.62			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	3.27	.61			
Çıkarıcılık	1. 5 Yıl ve Altı	119	2.95	1.35	1.10	.349	
	2. 6-10 Yıl	152	3.03	1.19			
	3. 11-15 Yıl	72	3.20	1.41			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	2.76	1.39			
Değer Bilmezlik	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.61	.82	17.72	.000*	1>2
	2. 6-10 Yıl	152	3.16	.93			3>2
	3. 11-15 Yıl	72	3.92	.76			4>2
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	3.96	.83			
Olumsuz Ruh Hali	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.20	1.21	2.70	.045*	1>3
	2. 6-10 Yıl	152	3.05	1.19			
	3. 11-15 Yıl	72	2.69	1.23			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	3.00	1.11			
Bencillik	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.00	1.40	2.38	.069	
	2. 6-10 Yıl	152	3.37	1.17			
	3. 11-15 Yıl	72	3.29	1.26			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	2.95	1.45			
TOPLAM		385					

*p<.05

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına sahip olduklarına yönelik düşüncenin öğretmenlerin hizmet sürelerine (F=2.67, p<.05) göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla 11-15 yıl arası öğretmenlik yapan kişiler, 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanlara göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin değer bilmez (F=17.77, p<.05) ve olumsuz ruh halleri (F=2.70, p<.05) ile ilgili algıda da anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Tukey sonuçlarına göre; 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların diğer gruplardaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az değer bilmez olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. 5 yıl ve altına öğretmenlik süresi olanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla yöneticilerinin olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir.

3.1.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan farklılık testleri sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede Tablo 18’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T testi ile test edilmiş test edilmiş ve sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Örgütsel Bağlılık	1. Kadın	210	3.20	.75	1.18	.238
	2. Erkek	175	3.12	.68		
Normatif Bağlılık	1. Kadın	210	3.27	1.38	1.90	.058
	2. Erkek	175	3.00	1.44		
Devam Bağlılığı	1. Kadın	210	2.67	.93	1.48	.138
	2. Erkek	175	2.53	.94		
Duygusal Bağlılık	1. Kadın	210	3.67	1.01	-1.54	.124
	2. Erkek	175	3.83	.94		
TOPLAM		385				

*p<.05

Örgütsel bağlılık düzeyi konusunda kadın ve erkek öğretmenlerin puanları birbirine yakın çıkmıştır (p>.05). Dolayısıyla hem kadın hem de erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı seviyede olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin medeni durumları açısından örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T testi yapılmış ve sonuçlara Tablo 19’de yer verilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	t	p
Örgütsel Bağlılık	1. Evli	238	3.10	.70	-2.16	.031*
	2. Bekâr	147	3.26	.73		
Normatif Bağlılık	1. Evli	238	2.98	1.44	-3.02	.003*
	2. Bekâr	147	3.42	1.32		
Devam Bağlılığı	1. Evli	238	2.56	.92	-1.27	.202
	2. Bekâr	147	2.68	.94		
Duygusal Bağlılık	1. Evli	238	3.78	.95	0.79	.425
	2. Bekâr	147	3.69	1.03		

*p<.05

Evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterdiği ve bekâr öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin evlilere oranla daha yüksek düzeyde çıktığı saptanmıştır (t=-2.16, p<.05). Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık boyutunda da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlerden daha çok normatif bağlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	1. 25-30 Yaş	122	3.44	.60	24.04	.000*	1>2,3 2>3
	2. 31-40 Yaş	166	3.18	.74			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	2.80	.64			
Normatif Bağlılık	1. 25-30 Yaş	122	3.26	1.40	0.54	.578	
	2. 31-40 Yaş	166	3.10	1.47			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	3.09	1.31			
Devam Bağlılığı	1. 25-30 Yaş	122	2.93	.95	17.92	.000*	1>2,3 2>3
	2. 31-40 Yaş	166	2.60	.94			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	2.19	.73			
Duygusal Bağlılık	1. 25-30 Yaş	122	4.14	.75	35.03	.000*	1>2,3 2>3
	2. 31-40 Yaş	166	3.82	.94			
	3. 41 Yaş ve Üstü	97	3.12	1.03			
TOPLAM		385					

*p<.05

Yaşlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık (F=24.04, p<.05) ve alt boyutları olan devam bağlılığı (F=17.99, p<.05) ile (F=35.03, p<.05) duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarında görüldüğü üzere; 25-30 yaşında olanların örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal düzeyleri diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır. Ayrıca 31-40 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleri de 41 ve üstü yaşında olanlardan daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul türleri itibariyle örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 41. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Pozisyon	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.23	.69	8.42	.000*	1>2 3>2
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	2.97	.74			
	3. Lise Öğretmeni	85	3.33	.66			
Normatif Bağlılık	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.25	1.41	8.00	.000*	1>2 3>2
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	2.77	1.42			
	3. Lise Öğretmeni	85	3.51	1.28			
Devam Bağlılığı	1. İlkokul Öğretmeni	170	2.65	.93	1.64	.195	
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	2.48	.91			
	3. Lise Öğretmeni	85	2.69	.97			
Duygusal Bağlılık	1. İlkokul Öğretmeni	170	3.79	.99	1.14	.319	
	2. Ortaokul Öğretmeni	130	3.64	1.04			
	3. Lise Öğretmeni	85	3.81	.87			
TOPLAM		385					

*p<.05

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre örgütsel bağlılık (F=8.42, p<.05) ve alt boyutu olan normatif bağlılık (F=8.00, p<.05) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla ilkokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiş ve sonuçlara Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 52. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Branş	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	1. Sosyal Bilimler	121	3.11	.71	3.06	.028*	2>4
	2. Fen Bilimleri	93	3.35	.66			
	3. Yabancı Dil	68	3.17	.63			
	4. Diğer	103	3.06	.79			
Normatif Bağlılık	1. Sosyal Bilimler	121	3.20	1.39	.26	.852	
	2. Fen Bilimleri	93	3.18	1.32			
	3. Yabancı Dil	68	3.17	1.40			
	4. Diğer	103	3.04	1.53			
Devam	1. Sosyal Bilimler	121	2.58	.99	2.58	.053	

Bağlılığı	2. Fen Bilimleri	93	2.83	.86	5.28	.001*	2>1,4
	3. Yabancı Dil	68	2.50	.85			
	4. Diğer	103	2.49	.96			
Duygusal Bağlılık	1. Sosyal Bilimler	121	3.54	.98			
	2. Fen Bilimleri	93	4.05	.85			
	3. Yabancı Dil	68	3.83	.99			
	4. Diğer	103	3.66	1.04			
TOPLAM		385					

*p<.05

Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel bağlılık (F=3.06, p<.05) ve alt boyutu olan duygusal bağlılık (F=5.28, p<.05) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Tukey sonuçları incelendiğinde; fen bilimleri öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer branşlara sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık konusunda ise fen bilimleri öğretmenlerin, sosyal bilimler ve diğer branştaki öğretmenlere göre duygusal bağlılığı daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 63. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişken	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.05	.72	29.23	.000*	2>1,3,4
	2. 6-10 Yıl	152	3.53	.60			
	3. 11-15 Yıl	72	2.82	.66			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	2.76	.56			
Normatif Bağlılık	1. 5 Yıl ve Altı	119	2.81	1.44	6.15	.000*	2>1,4
	2. 6-10 Yıl	152	3.47	1.35			
	3. 11-15 Yıl	72	3.23	1.36			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	2.78	1.36			
Devam Bağlılığı	1. 5 Yıl ve Altı	119	2.50	.93	19.38	.000*	1>3 2>1,3,4
	2. 6-10 Yıl	152	2.99	.90			
	3. 11-15 Yıl	72	2.10	.75			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	2.35	.80			
Duygusal Bağlılık	1. 5 Yıl ve Altı	119	3.85	.92	27.76	.000*	1>3,4 2>3,4
	2. 6-10 Yıl	152	4.12	.77			
	3. 11-15 Yıl	72	3.12	.97			
	4. 16 Yıl ve Üstü	42	3.14	1.08			
TOPLAM		385					

*p<.05

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık ($F=29.23$, $p<.05$) ve alt boyutları olan normatif bağlılık ($F=6.15$, $p<.05$), devam bağlılığı ($F=19.38$, $p<.05$) ile duygusal bağlılık ($F=27.76$, $p<.05$) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Tukey testi sonuçları incelendiğinde; 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların, 5 yıl ve altı ile 16 ve üstü yıldır öğretmenlik yapanlardan daha fazla normatif bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Devam bağlılığı konusunda 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve 5 yıl ve altı süredir öğretmenlik yapanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla devam bağlılığı gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların duygusal bağlılık düzeylerinin, 11-15 yıl arası ve 16 ve üstü süredir öğretmenlik yapanlardan daha yüksek çıkmıştır.

3.1.7. Toksik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında, yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 7. Toksik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon	Toksik Liderlik Davranışları	Çıkarıcılık	Değer Bilmezlik	Olumsuz Ruh Hali	Bencilik	Örgütsel Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	
Toksik Liderlik Davranışları	r	1	.71**	.54**	.37**	.49**	-.31**	-.38**	-0.01	-.13**
	p		.00	.00	.00	.00	.00	.84	.00	
Çıkarıcılık	r	1	.02	.07	.19**	-.06	-.08	.02	-.03	
	p		.67	.15	.00	.24	.09	.58	.49	
Değer Bilmezlik	r		1	.00	.03	-.23**	-.10*	-.12*	-.23**	
	p			.90	.52	.00	.03	.01	.00	
Olumsuz Ruh Hali	r			1	.05	-.43**	-.75**	.05	.06	
	p				.31	.00	.00	.25	.23	
Bencilik	r				1	-.07	-.12*	.06	-.04	
	p					.15	.01	.21	.38	
Örgütsel Bağlılık	r					1	.71**	.62**	.57**	
	p						.00	.00	.00	
Normatif Bağlılık	r						1	.12*	.02	
	p							.01	.69	
Devam Bağlılığı	r							1	.23**	
	p								.00	
Duygusal Bağlılık	r								1	
	p									

Not: **p<.01; *p<.05

Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak 1.00-0.70 arası yüksek; 0.70-0.30 arası orta; 0.30-0.00 arası da düşük düzeyde ilişki olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 24'teki sonuçlara göre; toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ($r=-.31$) ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ($r=-.38$) arasında orta ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkla ise ($r=-.13$) düşük fakat negatif bir ilişkide olduğu belirlenmiştir.

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan değer bilmezlik boyutunun, örgütsel bağlılık ($r=-.23$), normatif bağlılık ($r=-.10$), devam bağlılığı ($r=-.12$) ve duygusal bağlılık ($r=-.23$) arasında düşük ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan olumsuz ruh hali ile örgütsel bağlılık ($r=-.43$) arasından negatif ve orta düzeyde bir ilişki varken; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla ($r=-.75$) yüksek düzeyde negatif bir ilişkide bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık arttıkça olumsuz ruh hali davranışları azalmaktadır.

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan bencillik boyutunun sadece örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla ($r=-.12$) düşük ve negatif bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

3.1.8. Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Araştırmanın problem durumlarını test etmek için bu kısımda; yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik sonuçlara Tablo 25'te yer verilmiştir.

Tablo 85. Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4.31	.17		24.18	.000*
Toksik Liderlik Davranışları	-.35	.05	-.31	-6.56	.000*
	R		.31		
	R ²		.10		

Düzeltilmiş R ²	.10	
Standart Hata	.68	
F	43.05	.000*

*p<.05

Tablo 25'teki sonuçlar; toksik liderlik davranışları ile ilgili düzeltilmiş determinasyon katsayısının %10 olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %10'unu, toksik liderlik davranışlarında meydana gelen değişime bağlıdır. Modelin 43.05 oranında F değeri aldığı ve p değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin bağımsız değişkeni olan toksik liderlik davranışlarının katsayısı -.35, t değeri -6.56 ve anlamlılık düzeyi p<.05 oranında çıkmıştır. Bu sonuca göre; toksik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı -.35 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya konu olan problem durumu kabul edilmiş; toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 96. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4.67	.17		26.80	.000*
Çıkarıcılık	-.00	.02	-.01	-.34	.729
Değer Bilmezlik	-.17	.03	-.22	-5.09	.000*
Olumsuz Ruh Hali	-.25	.02	-.43	-9.71	.000*
Bencillik	-.02	.02	-.03	-.86	.388
R			.49		
R ²			.24		
Düzeltilmiş R ²			.23		
Standart Hata			.62		
F			31.07		.000*

*p<.05

Tablo 26'daki sonuçlar; toksik liderlik davranışları alt boyutlarına ilişkin düzeltilmiş determinasyon katsayısının %23,9 olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %23,9'unu, toksik liderlik davranışları alt boyutlarında meydana gelen değişime bağlıdır. Modelin 31.07 oranında F değeri aldığı ve p değerinin de anlamlı çıktığı görülmektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren

bağımsız değişkenlerden değer bilmezlik boyutunun katsayısı -.17 ve olumsuz ruh hali boyutunun katsayısı -.25 olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede; öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmaları -.17 birim ve olumsuz ruh halleri -.25 birim azaltmaktadır. Bu kapsamda toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir sonucuna ulaşılmıştır. Fakat toksik liderlik davranışlarının bencillik boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkili bulunmamıştır. Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ve toksik liderlik davranışlarının olumsuz ruh hali boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir sonuçlarına ulaşılarak problem durumları değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	6.63	.25		25.95	.000*
Çıkarıcılık	-.01	.03	-.01	-.42	.671
Değer Bilmezlik	-.15	.05	-.09	-2.94	.003*
Olumsuz Ruh Hali	-.87	.03	-.74	-22.35	.000*
Bencillik	-.08	.03	-.07	-2.26	.024*
R			.76		
R ²			.58		
Düzeltilmiş R ²			.57		
Standart Hata			.92		
F			131.47		.000*

*p<.05

Tablo 27’deki sonuçlar; toksik liderlik davranışları alt boyutlarına ilişkin düzeltilmiş determinasyon katsayısının %57,6 olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyindeki değişimin %57,6’sı toksik liderlik davranışları alt boyutlarında meydana gelen değişime bağlıdır. Modelin 131.47 oranında F değeri aldığı ve p değerinin de anlamlı çıktığı görülmektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren bağımsız değişkenlerden değer bilmezlik boyutunun katsayısı -.15, olumsuz ruh hali boyutunun katsayısı -.87 ve bencillik boyutunun katsayısı -.08 olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede; öğretmenlerin

normatif bağıllığını, yöneticilerin değer bilmez olmaları -.15 birim, olumsuz ruh halleri -.87 birim ve bencil olmaları -.08 birim azaltmaktadır. Buna göre toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık boyutu örgütsel bağıllığın normatif boyutu üzerinde etkili değildir. Ancak toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutunun, olumsuz ruh hali boyutunun ve bencillik boyutunun örgütsel bağıllığın normatif boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle öğretmenlerin devama yönelik bağıllık düzeylerini etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 10. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Devam Bağıllığı Düzeyleri Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2.77	.25		10.74	.000*
Çıkarıcılık	.01	.03	.01	.28	.778
Değer Bilmezlik	-.13	.05	-.13	-2.58	.010*
Olumsuz Ruh Hali	.04	.03	.05	1.08	.278
Bencillik	.04	.03	.06	1.19	.232
R	.156				
R ²	.024				
Düzeltilmiş R ²	.014				
Standart Hata	.931				
F	2.375				.052

*p<.05

Toksik liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin devam bağıllığını etkileyip etkilemediğini belirlemek için kurulan modelin anlamlı sonuçlar vermediği söylenebilir (F=2.375, p>.05). Bu kapsamda toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık boyutu, olumsuz ruh hali boyutu ve bencillik boyutu örgütsel bağıllığın devam boyutu üzerinde etkili bulunmamıştır. Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutu örgütsel bağıllığın devam boyutu üzerinde etkili bulunmuş ancak model anlamlı çıkmadığı için değerlendirilememiştir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4.61	.26		17,25	.000*
Çıkarıcılık	-.02	.03	-.02	-.54	.587
Değer Bilmezlik	-.24	.05	-.23	-4.64	.000*
Olumsuz Ruh Hali	.05	.04	.06	1.32	.188
Bencillik	-.02	.03	-.03	-.68	.494
R			.24		
R ²			.06		
Düzeltilmiş R ²			.05		
Standart Hata			.96		
F			6.08		.000*

*p<.05

Tablo 29’deki sonuçlar; toksik liderlik davranışları alt boyutlarına ilişkin düzeltilmiş determinasyon katsayısının %05 olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyindeki değişimin %05’i toksik liderlik davranışları alt boyutlarında meydana gelen değişime bağlıdır. Modelin 6.08 oranında F değeri aldığı ve p değerinin de anlamlı çıktığı görülmektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren bağımsız değişkenlerden değer bilmezlik boyutunun katsayısı -0.24 ve t değeri -4.64 olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede; öğretmenlerin duygusal bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmaları -0.24 birim azalttığı söylenebilir. Dolayısıyla toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutları örgütsel bağlılığın duygusal boyutu üzerinde etkili bulunmamıştır. Ancak toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın alt problemlerinde ise toksik liderliğin alt boyutları (ıkarıcılık, değerbilmezlik, olumsuz ruh hali, bencillik) ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (normatif, devam, duygusal) arasındaki ilişki demografik verilerle birlikte incelenmiştir.

Araştırmaya katılan 385 öğretmeninden elde edilen veriler çerçevesinde; yöneticilerin kısmen keyfi davranış ve kararlarının olduğu ve kısmen terfi ve makama düşkün oldukları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin, çalışanların yapmış olduğu hatalarda sorumluluğu paylaşmaya her zaman yaklaşmadıkları, kendi başarısızlıklarını bazen çalışanlara yükleyebildikleri ve kısmen kendilerine ait olmayan başarıları kendilerine mal ettikleri söylenebilir. Yöneticilerin, kısmen de olsa kendilerine getirisi olan insanlara ayrıcalıklı davrandıkları, üstlerine iyi görünmek için bazen yapmacık tavırlar sergileyebildikleri düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada yöneticilerin, bazen kişisel çıkarlarını ön planda tutabildikleri ve sonraki çıkarları için kısmen de olsa işlerini kusursuz yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler yöneticilerinin çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek olmadıklarını, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde bulunmak istemediklerini ve çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergilediklerini ve çalışanlarına pek değer vermediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin, diğer insanlarla konuşurken çalışanları hakkında kötümser ve Őikyetvari konuştukları ve çalışanlarını halk nazarında küçülttükleri tespit edilmiştir. Sonuçlar yöneticilerin, iletişimi kısmen emirler Şeklinde yürütebildiklerini göstermektedir. Yöneticilerin, yapılan iş konusunda bazen çalışanlarına yetersiz olduklarını söyledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, yeni yol, yaklaşım ve yenilikleri denemek amacıyla yöneticileri tarafından izin verilmediğini, geçmiş hataları veya yanlışları çalışanlara sevimsizce hatırlattığını ve çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır geliştirdiğini belirtmişlerdir.

Araştırmada yöneticilerin davranışlarında bazen dengesizlikler olabildiği, o anki ruh hallerinin iş ortamının havasını kısmen etkileyebildikleri, bu olumsuz ruh hallerinin bazen ses tonlarına yansıdağı tespit edilmiştir. Dolayısıyla ğretmenlerin, böyle bir durumda bazen kimsenin onlara yaklaşmak istemediklerini veya bazen ruh hallerine göre hareket ettiklerini ifade ettikleri belirlenmiştir.

Çalışmada yöneticilerin, bazen diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünebildikleri, bazen mükemmel bir kişi olduğuna inanabildikleri ve kısmen okulun geleceğinin ve gidişatının ancak onlarla iyiye gideceğine inandıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin, çok şeyi hak eden biri olduğuna bazen inanabildikleri ve bu yüzden buldukları konumu fazlasıyla hak ettiğine kısmen inanabildikleri tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili olarak okullarında bulunan insanlara ve yöneticilere karşı kısmen minnet duyulduğu ve onlara karşı sorumluluk hissedildiği belirlenmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin okula kısmen de olsa çok şey borçlu oldukları ve sadakatlerini hak ettiğini düşündükleri söylenebilir. Bu nedenle öğretmenler, yararlarına olsa bile bu zamanda okuldan ayrılmayı kısmen doğru bulmadıkları ve eğer okuldan ayrılırsalar kendilerini kısmen suçlu hissebileceklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, çalıştıkları okuldan ayrılacak olmaları halinde uygun alternatiflerinin kısmen az olmakla birlikte, eğer çalıştıkları kuruma bir şey katmadığını düşünmüş olsalardı kısmen başka yerde çalışmayı düşünebileceklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler mevcut okulda çalışıyor olmalarının, kendi istek ve şartlarının gerektirdiği gereksinimlerden olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mevcut okuldan ayrılmalarını düşündürecek seçeneklerin az olmadığı ve okuldan ayrılımlarının kendilerine çok zor gelmeyeceği ve hayatlarında alt üst olabilecek birşeyin olmadığını düşündükleri belirlenmiştir.

Öğretmenler çalıştıkları okulun kendileri için özel bir yere sahip olduğunu, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini ve mesleklerine bu okulda devam ettirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kendilerini “ailenin bir parçası” olarak gördükleri, okula karşı güçlü bir aidiyet duygusal olarak da bağlı olduklarını hissettikleri söylenebilir.

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve alt boyutlarının, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu çerçevede kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla değer bilmez olduklarına ve olumsuz

ruh hallerine sahip olduklarına inandıkları saptanmıştır. Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmada 41 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 31-40 yaşları arası olanlardan daha fazla yöneticilerinin toksik liderlik davranışlara sahip olduklarını savundukları söylenebilir. Ayrıca 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 40 yaş ve altında olan öğretmenlerden daha fazla yöneticilerinin değer bilmez olduklarını düşündükleri saptanmıştır.

Analizler sonucunda ortaokul öğretmenlerinin, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir. Bununla birlikte ortaokul öğretmenlerinin, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla çıkarıcı ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin branşlarına göre; yöneticilerle ilgili toksik liderlik davranışlarına ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Hizmet süresi açısından 11-15 yıl arası öğretmenlik yapan kişiler, 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanlara göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların diğer gruplardaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az değer bilmez olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. 5 yıl ve altında öğretmenlik süresi olanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla yöneticilerinin olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin aynı seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterdiği ve bekâr öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin evlilere oranla daha yüksek çıktığı saptanmıştır. Ayrıca bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlerden daha çok normatif bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Yaş açısından 25-30 yaşları arası olanların örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal düzeyleri diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır. Ayrıca 31-40 yaşları arası olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleri de 41 ve üstü yaşında olanlardan daha yüksek çıktığı görülmüştür.

Öğretmenlerin okul türlerine göre ilkokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin branşları itibariyle fen bilimleri öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer branşlara sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık konusunda ise fen bilimleri öğretmenlerin, sosyal bilimler ve diğer branştaki öğretmenlere göre duygusal bağlılığı daha fazla olduğu saptanmıştır.

Hizmet süresine göre 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışmada 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların, 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü yıldır öğretmenlik yapanlardan daha fazla normatif bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Devam bağlılığı konusunda 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve 5 yıl ve altı süredir öğretmenlik yapanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla devam bağlılığı gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların duygusal bağlılık düzeylerinin, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yapanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın problemlerini test etmek için yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, toksik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiş olup öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmalarının ve olumsuz ruh hallerinin azalttığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle öğretmenlerin normatif, devam ve duygusal bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu çerçevede öğretmenlerin normatif bağlılığını, yöneticilerin değer bilmez olmaları, olumsuz ruh halleri ve bencil olmaları azaltmaktadır. Toksik liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin devam bağlılığını etkilemediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal bağlılığını ise, yöneticilerin değer bilmez olmalarının azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA

Okulların hedeflerine ulaşabilmeleri eldeki öğretmen kaynaklarının eğitime iyi entegre edilebilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda da okul yöneticilerinin liderlik vasıfları öğretmenlerin okulla ilgili gerçekleştireceği tüm faaliyetleri etkilemektedir. Kurumsal bağlılığın oluşturulmasında yöneticilerin davranışları önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kurumuna bağlı olan öğretmenden elde edilecek olan verim oldukça yüksek olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin olumlu davranışlar sergilemeleri; toksik liderlik özelliklerini barındırmamaları öğretmenlerin kuruma aidiyet duygularını artıracaktır. Alanyazında, toksik liderlik davranışlarını barındıran liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminini, stres, tükenmişlik ve kurumsal bağlılığını etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır (Tepper, 2007; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Sheard, Kakabadse ve Kakabadse, 2013; Yen, Tian ve Sankoh, 2013). Bu çalışmada yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın alt problemlerinde ise toksik liderliğin alt boyutları (çıkarıcılık, değerbilmezlik, olumsuz ruh hali, bencillik) ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (normatif, devam, duygusal) arasındaki ilişki demografik verilerle birlikte incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenler yöneticilerinin orta düzeyde toksik özellikler gösterdiklerini, değer bilmez olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç Çetinkaya (2016)'nın çalışma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Başka bir çalışmada da öğretmenlerin yöneticilerini düşük düzeyde toksik algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019). Çalışmamızda orta düzeyde toksik yönetici algısına rağmen öğretmenlerin okula olan duygusal bağlılığı yüksek çıkmıştır. Bu durum öğretmenlerin mesleklerine olan adanmışlıkları doğrultusunda hareket edip, yöneticilerinin davranışlarını kurumlarına mal etmemeleriyle açıklanabilir. Aynı zamanda atama kriterleri gereği yöneticilerin okullarda daimi olmadıkları ve değişebilecekleri bilincinin de bu algıyı desteklediği düşünülebilir.

Araştırmada yöneticilerin kısmen keyfi davranış ve kararlarının olduğu ve kısmen terfi ve makama düşkün oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin, çalışanların yapmış olduğu hatalarda sorumluluğu paylaşmaya her zaman yaklaşmadıkları, kendi başarısızlıklarını bazen çalışanlara yükleyebildikleri ve kısmen

kendilerine ait olmayan başarıları kendilerine mal ettikleri söylenebilir. Yöneticilerin, kısmen de olsa kendilerine getirisi olan insanlara ayrıcalıklı davrandıkları, üstlerine iyi görünmek için bazen yapmacık tavırlar sergileyebildikleri düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada yöneticilerin, bazen kişisel çıkarlarını ön planda tutabildikleri ve sonraki çıkarları için kısmen de olsa işlerini kusursuz yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar Schmidt (2008) 'in gerçekleştirmiş olduğu saha çalışması neticesinde ortaya çıkan davranış biçimleriyle uyumluluk göstermektedir (otoriter liderlik, narsist davranışlar, kendini gösterme, vb.). Tüm bu sonuçlar Türkiye'deki mevcut yönetici atama kriterlerine bağlanabilir. Sonuç olarak yöneticiler elde ettikleri başarılar, ortaya çıkardıkları yayınlar, okullarının dâhil olduğu uygulamalar neticesinde puan almakta ve değerlendirilmektedirler.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler yöneticilerinin, çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek olmadıklarını, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde bulunmak istemediklerini ve çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergilediklerini ve çalışanlarına pek değer vermediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin, diğer insanlarla konuşurken çalışanları hakkında kötümser ve şikâyetvari konuştukları ve çalışanlarını halk nazarında küçülttükleri tespit edilmiştir. Sonuçlar yöneticilerin, iletişimi kısmen emirler şeklinde yürütebildiklerini göstermektedir. Yöneticilerin, yapılan iş konusunda bazen çalışanlarına yetersiz olduklarını söyledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, yeni yol, yaklaşım ve yenilikleri denemek amacıyla yöneticileri tarafından izin verilmediğini, geçmiş hataları veya yanlışları çalışanlara sevimsizce hatırlattığını ve çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır geliştirdiğini belirtmişlerdir. Tüm bu öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde ilerleyen yıllarda öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının azalacağı düşünülebilir. Çünkü iletişimin zayıf olduğu ve değer bilmezliğin yüksek olduğu ortamlardan bireyler verim alamamaktadır. Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018) da çalışmalarında toksik lider davranışlarının artmasının örgütteki güven ortamını zedeleyerek çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Demirtaş ve Küçük (2019) de gerçekleştirmiş oldukları çalışmada toksik liderlik uygulamalarının örgütsel sessizliğe neden olabileceği gibi zaman zaman haksızlıklara karşı ses çıkarmaya da neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmada yöneticilerin davranışlarında bazen dengesizlikler olabildiği, o anki ruh hallerinin iş ortamının havasını kısmen etkileyebildikleri, bu olumsuz ruh hallerinin bazen ses tonlarına yansıdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin,

böyle bir durumda bazen kimsenin onlara yaklaşmak istemediklerini veya bazen ruh hallerine göre hareket ettiklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu durumun insanın duygusal bir varlık olmasından da kaynaklanabileceği düşünülebilir. Töremen ve Çankaya'nın (2008) gerçekleştirdiği çalışmada da çalışanların olumsuz duygularının işe ve örgüte yansıtılabileceği sonucuna ulaşılmıştır ve yöneticilerin bu konuda dikkatli olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Duygu yönetimi liderlik pozisyonlarında önem arz etmektedir.

Çalışmada yöneticilerin, bazen diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünebildikleri, bazen mükemmel bir kişi olduğuna inanabildikleri ve kısmen okulun geleceğinin ve gidişatının ancak onlarla iyiye gideceğine inandıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin, çok şeyi hak eden biri olduğuna bazen inanabildikleri ve bu yüzden buldukları konumu fazlasıyla hak ettiğine kısmen inanabildikleri tespit edilmiştir. Bütün bu sonuçların insanın doğasından kaynaklandığını ve her insanın benmerkezci düşünme kapasitesine sahip olduğu söylenebilir.

Sonuçlar; öğretmenlerin, okullarında bulunan insanlara ve yöneticilere karşı kısmen minnet duyduklarını ve onlara karşı kendilerinde sorumluluk hissettiklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla okula kısmen de olsa çok şey borçlu oldukları ve sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Bu nedenle öğretmenler, yararlarına olsa bile bu zamanda okuldan ayrılmayı kısmen doğru bulmaktıkları ve eğer okuldan ayrılırsalar kendilerini kısmen suçlu hissebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu durum Hitchcock (2015)' un çalışma sonuçlarıyla kısmen çelişmektedir. Çünkü bu araştırma sonucuna göre bireyler kendilerini koruma davranışına yönelerek toksik liderin davranışlarının etkilerini dengelemeye çalışmaktadır. Mevcut durum Türk kültüründe genellikle göreve bağlılığın yüksek olmasıyla ve başlanan işi bitirmenin gerekli olduğu düşüncesiyle açıklanabilir. Bu açıklama da Chua ve Murray (2015)' in araştırmalarında kültürlere göre araştırma yapılmasının uygun olacağı önerilerini destekler niteliktedir.

Öğretmenler, çalıştıkları okuldan ayrılacak olmaları halinde uygun alternatiflerinin kısmen az olmakla birlikte, eğer çalıştıkları kuruma bir şey katmadığını düşünmüş olsalardı kısmen başka yerde çalışmayı düşünebileceklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler mevcut okulda çalışıyor olmalarının, kendi istek ve şartlarının gerektirdiği gereksinimlerden olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mevcut okuldan ayrılmalarını düşündürecek seçeneklerin az olmadığı ve

okuldan ayrılmalarının kendilerine çok zor gelmeyeceği ve hayatlarında alt üst olabilecek birşeyin olmadığı düşündükleri belirlenmiştir. Bu durum da öğretmenlerin profesyonel olarak mesleklerini icra ettiklerini ve belli kişilere bağlı olmadan işlerini yapabildiklerini göstermektedir.

Öğretmenler çalıştıkları okulun kendileri için özel bir yere sahip olduğunu, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini ve mesleklerine bu okulda devam ettirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kendilerini “ailenin bir parçası” olarak gördükleri, okula karşı güçlü bir aidiyet duygusal olarak da bağlı olduklarını hissettikleri söylenebilir. Bu durum Safranbolu’da bulunan okullarda kurum kültürünün oluşturulabildiğinin bir göstergesidir. Aynı zamanda da öğretmenlerin arkadaş ortamlarının kuruma olumlu yansımadır.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ve olumsuz ruh hali boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre; kadınların erkeklere göre yöneticilerin daha fazla değer bilmez olduklarına ve olumsuz ruh hallerine sahip olduklarına inandıkları saptanmıştır. Chua ve Murray (2015) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu durum kadınların erkeklere oranla daha duygusal yaklaşıma sahip olmalarıyla açıklanabilir. Fakat aksi sonuca ulaşan çalışmalar da vardır. Güldü ve Aksu (2016) yaptıkları çalışmada olumsuz ruh hali ile ilgili algının cinsiyete göre anlamlı çıkmadığını tespit etmişlerdir. Sonuçların farklılığı örneklemelerin farklılığıyla ve uygulama yapılan dönemlerin farklılığıyla açıklanabilir.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla tüm boyutlarda evli ve bekâr öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. İnsani ve profesyonel ilişkilerde medeni durumun çok da açıklayıcı olmadığı yorumu bu durumda yapılabilir. Araştırma sonucunun aksine ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) yaptıkları çalışmada bekâr çalışanların, evli olanlardan daha fazla yöneticilerinin bencil olduğunu düşündüklerini belirlemişlerdir.

Öğretmenlerin yaşları itibariyle yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının ve alt boyutu olan değer bilmezlik boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; 41 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 31-40 yaş aralığında olanlardan daha fazla yöneticilerinin toksik liderlik davranışlara sahip olduklarını savundukları söylenebilir. Ayrıca 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin, 40 yaş ve altında olan öğretmenlerden daha fazla yöneticilerinin değer bilmez olduklarını düşündükleri saptanmıştır. Bu durum bireylerin yaşları arttıkça kendi bilgi ve değerlerine göre davranma ve yaşama arzularının artmasıyla yorumlanabilir. İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) ise tersi bir sonuca ulaşmışlardır. Bu konuyla ilgili daha derinlemesine araştırmalar yapılması faydalı olacak, alanyazına katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına sahip olduklarına yönelik düşüncenin öğretmenlerin okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin çıkarıcı ve olumsuz ruh halleri ile ilgili algıda da anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; ortaokul öğretmenlerinin, lise öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha fazla çıkarıcı ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Bu durumu okul türlerine göre yönetici ve öğretmen iletişiminin değişimiyle açıklamak mümkün olabilir. Okul türlerine göre öğrenci yaş gurubu değiştiği için öğretmenlerle yönetimin iletişimi ve müdahalesi de değişmektedir. İlköğretim düzeyinde öğretmenle daha fazla iletişim ihtiyacı hissedilmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre; yöneticilerle ilgili toksik liderlik davranışlarına ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Dolayısıyla tüm boyutlarda öğrenmelerin branşlarına göre birbirine yakın düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum da yine öğretmenlik mesleğinin profesyonel boyutuyla yorumlanabilir. Branşı ne olursa olsun öğretmenlik mesleği bir bütün olarak algılanmaktadır.

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına sahip olduklarına yönelik düşüncenin öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla 11-15 yıl arası öğretmenlik yapan kişiler, 6-10 yıl arası

öğretmenlik yapanlara göre yöneticilerinin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu durum öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı sonuçları da destekler niteliktedir. Bununla birlikte yöneticilerin değer bilmez ve olumsuz ruh halleri ile ilgili algıda da anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların diğer gruptaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az değer bilmez olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. 5 yıl ve altına öğretmenlik süresi olanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla yöneticilerinin olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir. Güldü ve Aksu (2016) ise kademe bazında çalışanların algılarını karşılaştırmışlardır. Yazarlar, alt kademedeki çalışanların, yöneticilerin olumsuz ruh hali ile ilgili algılarının üst kademedeki çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık düzeyi konusunda kadın ve erkek öğretmenlerin puanları birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin aynı seviyede olduğu söylenebilir. Bu sonuç Karaca (2009), Türkoğlu (2011), Yavuz, Koç ve Topaloğlu (2008) ile Akgül'ün (2012) sonuçlarını teyit etmektedir. Demirkol (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Halbuki kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara oranla daha düşük olarak değerlendirilmektedir (Atay, 2006).

Evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterdiği ve bekâr öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin evlilere oranla daha yüksek çıktığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık boyutunda da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlerden daha çok normatif bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu durum Özkaya, Karakoç ve Karaa (2006)'nın çalışma sonuçlarıyla çelişmektedir. Ancak bu çalışmanın yöneticiler üzerinde yapılmış olmasının bu değişikliğe neden olduğu düşünülebilir.

Yaş açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan devam bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere; 25-30 yaşları arası olanların örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal düzeyleri diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır. Ayrıca 31-40 yaşları arası olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleri de 41 ve üstü yaşında

olanlardan daha yüksek çıktığı görülmektedir. Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) özel işletmelerde yaptıkları araştırmada yaş arttıkça bağlılığın da arttığını bulmuşlardır. Bu durum özel kurumlar ve devlet kurumlarında bireylerin aidiyet duygularının farklılaşmasıyla ya da iş garantisi düşünceleriyle açıklanabilir. Çünkü bireyler yaşlandıkça iş bulma stresini daha yüksek düzeyde yaşamaktadır (Ağça ve Ertan, 2008). Türkoğlu (2011) yaptığı çalışmada yaş oranları ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ancak Çetin (2006), Karaca (2009), Kahveci (2010) ve Akgül (2012) gibi yazarlar örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul türlerine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla ilkokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonucun sebeplerine yönelik yeni bir araştırma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir zira öğretmen idare iletişimi açısından ne tür farklılıklar olduğu geçerli örneklem üzerinde tam olarak net değildir.

Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; fen bilimleri öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer branşlara sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık konusunda ise fen bilimleri öğretmenlerin, sosyal bilimler ve diğer branştaki öğretmenlere göre daha fazla bağlılığa sahiptir. Alanyazında her ne kadar benzer çalışmalara rastlanmasa da Karaca (2009), Gürbüz (2012), Şağban (2011) ve Günce (2013) gibi yazarlar, çalışmalarında eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın farklılık gösterdiğini saptamışlardır.

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan normatif bağlılık, devam bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yavuz, Koç ve Topaloğlu'da (2008) mesleğe yeni başlayan kişilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu tespit ederek bu sonuçlara paralel bir sonuç elde etmişlerdir. Ancak Erdaş (2009) yaptığı çalışmada hizmet süresine örgütsel

bağlılığın değişmediğini tespit etmiştir. 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların, 5 yıl ve altı ile 16 ve üstü yıldır öğretmenlik yapanlardan daha fazla normatif bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Baysal ve Paksoy (1999) çalışmalarında kıdem ile normatif bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit ettikleri çalışmalarında kıdem arttıkça normatif bağlılık düzeyinin de arttığını ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı konusunda 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların bağlılık düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve 5 yıl ve altı süredir öğretmenlik yapanların, 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanlardan daha fazla devam bağlılığı gösterdikleri belirlenmiştir. Akgül (2012) yaptığı çalışmada kıdem düzeyine göre devam bağlılığının anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanların duygusal bağlılık düzeylerinin, 11-15 yıl arası ve 16 ve üstü süredir öğretmenlik yapanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu durum mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin tüm koşullarla daha dirençli mücadele etmesine, adanmışlığına ve idealistliğine bağlanabilir. Bu sonuç Işık (2009), Zeyrek (2008) ve Budak'ın (2008) bulmuş oldukları sonuçlarla ters orantılı çıkmıştır. Dolayısıyla yazarlar, çalışmalarında hizmet süresi arttıkça duygusal bağlılığın da arttığını tespit etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre; toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında zayıf ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkla ise çok zayıf fakat negatif bir ilişkide olduğu belirlenmiştir. Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan değer bilmezlik boyutunun, örgütsel bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında çok zayıf ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan olumsuz ruh hali ile örgütsel bağlılık arasından negatif ve zayıf bir ilişki varken; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla yüksek düzeyde negatif bir ilişkide bulunduğu söylenebilir. Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan bencillik boyutunun sadece örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla çok zayıf ve negatif bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlendirmelerin tamamı toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediğini göstermektedir. Alanyazında da yönetim tarzının çalışanların bağlılıklarını şekillendirdiğini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001).

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutları incelendiğinde çıkarıcılık boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir sonucuna ulaşılmıştır. Fakat toksik liderlik davranışlarının bencillik boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkili bulunmamıştır.

Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ve toksik liderlik davranışlarının olumsuz ruh hali boyutu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durum bağlılığın rasyonel bir sonuç değil, daha çok duygusal bir sonuç olması şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan araştırmaya göre toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık boyutu örgütsel bağlılığın normatif boyutu üzerinde etkili değildir. Ancak toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutu örgütsel bağlılığın normatif boyutu üzerinde etkilidir. Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının olumsuz ruh hali boyutunun ve bencillik boyutunun örgütsel bağlılığın normatif boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak toksik liderlik davranışlarının çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutları örgütsel bağlılığın duygusal boyutu üzerinde etkili bulunmamıştır. Fakat toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da bireylerin sadece fizyolojik değil, psikolojik olarak var olmaları ve duygusal tepkilerle olayları değerlendirmeleriyle açıklanabilir. Toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yukarıda ulaşılan sonuçlar Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018), Reyhanoğlu ve Akın (2016), Eğinli ve Bitirim (2008), İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016)'in bulgu ve saptamalarıyla paralellik göstermektedir.

ÖNERİLER

Safranbolu özelinde toksik liderlik ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili olarak ulaşılan sonuçlar çerçevesinde bazı öneriler geliştirilmiştir:

- Toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar; ülke genelindeki okul yöneticilerinin yanı sıra farklı kurum yöneticileri üzerinde de çalışılmalıdır.
- Toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin ilgili müdürlükler tarafından araştırılmalı ve buna yönelik önlemler alınmalıdır.
- Toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin davranışlarının altındaki temel nedenlerin çeşitli araştırmalarla ortaya konulmalıdır.
- Yöneticilik kademesine atanan kişilerin, personelin bağlılığını ve iş tatminini sağlamak üzere çeşitli liderlik eğitimlerine tabii tutulması kurumsal performansı arttırabilir. Bu sebeple hizmetiçi eğitimlerde bu konulara yer verilmelidir. Yöneticiler aynı zamanda duygu yönetimi gibi konularda da eğitime tabii tutulmalıdır.
- Yaş, kıdem, okul türü, medeni durum, hizmet yılı vb. değişkenlerle ilgili daha ayrıntılı araştırmalar yapılarak sonuçlar değerlendirilmelidir.
- Alanyazına sadece nicel ya da nitel değil karma yöntemli araştırmalar da yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2009) Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162, 1-9.
- Acar, V. (2014) *Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ağça, V. ve Ertan, H. (2008) Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2017) Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri, *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3 (2), 111-119.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013) “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003) *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akgül, S. (2012) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and Job Burnout: a research on teachers. *Journal of Theory and Practice in Education*. 12(3), 627-653.
- Akyüz, Y. M. (2002) “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1), 109-119.

- Alaş, B. (2012) *Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Albayrak, E. G. (2007) *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alkın, M. C. (2006) *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Alpar, R. (2010) *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik- Güvenirlik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altaş, S. S. ve Çekmeceliolu, G. H. (2015) "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- Altınbaş, B. (2008) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 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," *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayını.

- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007) “Toxins In The Workplace: Affecton Organizations And Employees”, *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Ardahan, F. (2010) Hizmet Üretiminde Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin Mesleki Problemleri, Mesleği Algılama Biçimleri ve İş Tatmini Düzeyleri: Antalya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 101-138.
- Arıkan, R. (2005) *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara: Asil Yayın.
- Arklan, Ü. (2010) “Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin Ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları”, *E-Journal of New World Sciences Academy Humanities*, 5 (4), 616-636.
- Arslantürk, Z. (2001) *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*, İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Arun, K. (2008) *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny In Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aslan, Ş. (2009) “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S. (2012) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Atan, Ş. (2010) *Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alguları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atay, S. (2006) *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Aubrey, D. W. (2013). *Operationalizing the Construct Of Toxic Leadership in the United States Army*. University of Phoenix, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD.
- Avolio, B. J., Weichun, Z., William, K. & Bhatia, P. (2004) “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Aykaç, A. (2010) *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bacal, R. (2000). *Toxic Organization*. Retrieved from (<http://conflict911.com/conflictarticles/toxicorgs.htm>).
- Bağcı, Z. (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 63-184.
- Bakan, İ. (2009) “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, TİSK Akademi, 1.
- Bakan, İ. (2011) *Örgütsel Stratejinin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balay, R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ballı, E , Çakıcı, A . (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 167-180.
- Bartol, K., Tein., M., Mathew, G. and Martin, D. (2003) *Management: A Pacific Rim Focus*, Sydney: Mcgraw-Hill.

- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3.Edition, New York: The Free Press.
- Baş, T. (2010) *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. Aş.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Bayram, L. (2006) “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999) “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İsatanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (28), 7-15.
- Bedük, A. (2014) *Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 43-53.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Örgütlerde Toksikite Davranışları: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Research Journal of Business and Management*, 31(4), 519-529.
- Bergman, M. E. (2006) The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Beşoğul, Ç. (2014) *Öğretmenlerin Mobbing'e Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. N., Sökmen A., (2015) “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17 (1), 1-13.
- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008) “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

- Bolton, S. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki”, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ (2015) “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (15), 59-76.
- 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.
- Budak, G. (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Büyüköztürk, Ş.(2007) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004) “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. (2009) *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Cansoy, R., Polatcan, M. (2018). Türkiye’de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Career Advice Monster (2012). *Toxic Boss*. (<http://careeradvice.monster.com/interviewpreparation/Ten-Warning-Signs-ofa-ToxicBoss/home.aspx>.)
- Cebeci, S. (2010) *Bilimsel Araştırma ve Yazma Teknikleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cengiz, S. (2008) *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Chan, S. H. (2006) “Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization”, *Journal of Management Development*, 25 (3), 249-268.
- Cheng, B. & Chou, L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 7, 89-117.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2015). How Toxic Leaders are Perceived: Gender and Information-Processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a Toxic Organization. *Nursing Management*, 29(5), 4-32.
- Coşar, S. (2011) *Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu, Ankara: Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Currihan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495 – 524.
- Çağlar, İ. (2004) “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı

- Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-107.
- Çakar, D. N. (2008) “Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 23 (269), 110-132.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakır, B. (2006) SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2006a) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21 (243), 120-131.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2006b) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çelebi, N. Güner, H. ve Yıldız, V. (2015) “Toksit Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 249-268.
- Çelebi, N. ve Korumaz, M. (2016) “Teachers’ Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment”, *Educational Research and Reviews*, 11 (12), 1161-1167.
- Çetin, M. Ö. (2006) “The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics”, *The Journal of American Academy of Business*, 1(8), 78-88.

- Çetin, N. (2008) “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğıtilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. & Yılmaz, K. (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Bilig - Turk Dunyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 54(54), 75-90.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005) “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Daft, R.L. (1991). *Management, The Dryden Press*. Second Edition.
- Dağ, İ. ve Göktürk, T. (2014) “Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları”, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, (27), 171-184.
- Davis, D. and Cosenza, R. M. (1998) *Business Research for Decision Making*, Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Davran, D. (2014) *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Demirdağ, E. G. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2015) “Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 197-216.
- Demirel, Y. (2009) “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 269-282.

- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016) “Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.
- Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, doi: 10.9779/pauefd.489747
- Dick, G., ve Metcalfe, B. (2001) “Manegerial Factors and Organizational Commitment”, *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111-128.
- Dilek, H. (2005) *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism*. University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences, Proquest.
- Doğan, A. (2008) İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dolu, B. (2011) Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drafke, M. ve Stan, K. (1998). *The Human Side of Organizations*. Seventh Edition, USA: Addison- Wesley.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005) “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.

- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007) “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, s.61-73
- Duygulu, S. ve Kublay, G. (2008) “Yönetici Hemşirelerin ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Yönetici Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri”, *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 1-15.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124–140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: Definition and Conceptual Model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007) “Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model”, *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015) “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (3), 95-126.
- Erdaş, Y. (2009) *Denizli İl Merkezinde Çalışan İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem, L. (2007) *Aydınlatmada Sübjektif Analiz İçin Bilimsel Anket Yöntemlerinin Uygulamalı İncelenmesi*, İstanbul: Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem, R. (2007) “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2014) “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

- Erdoğan, İ. (2003) *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: ERK.
- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Ankara: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. (2009) *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z. ve Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Erzen, Ü. M. (2008) "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", *İletişim Fakültesi Dergisi*, (31), 65-81.
- Fatfouta, R. (2017). To be alone or not to be alone? Facets of Narcissism and Preference for Solitude. *Personality and Individual Difference*. 114.1-4.
- Finegold, D., Mohrman, S. ve Spreitzer, G. M. (2002) "Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5), 655-674.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Managers Before They Stop You! *Workforce*, 78(8), 4-40.
- Frost, P.J. (2003). *Toxic Emotions at Work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, (2), 166-179.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools and Christian Organizations*. ABD: Wipf and Stock Publisher.

- Garcia, G. A. ve Garcia, S. G. (2012) “Organizational Commitment in MNC Subsidiary Top Managers: Antecedents And Consequences”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3151-3177.
- Gençtan, E. (2004). *Psikodinamik Psikiyatri ve Ormaldışı Davranışlar*. İstanbul: Yaylacık Matbaacılık Ltd.
- George, M. J. and Jones, G. R. (2008) *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gök, D. (2014) *İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği)*, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Görgüluer, A.A. (2013) *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gözen, D. E. (2007) *İş Tatminin ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Green, J. E. (2014). *Toxic Leadership in Educational Organizations*. Eric Institute of Education Science. Georgia Southern University, 18-33.
- Grosz, T. L., Michael P. ve Back M. D. (2017). The Narcissism-Overclaiming Link Revisited. *Journal of Resarch in Personality. Science Direct*, No:70, 34-138
- Güçlü, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İsten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1-11.

- Güldü, Ö. ve Aksu, E. N. (2016) “Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (2), 91-113
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business & Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.
- Gümüştekin, G. E., Özler, E. D. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Günce, S. (2013) *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gündoğan, T. (2009) *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014) “Yıkıcı Liderlik”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 95-104.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu S. ve Kutanis, Ö. R. (2009) “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 481-497.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günlük, M. (2010) *Muhasebecilerin Meslek ve Örgütsel bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, R. (2012) *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürkan, G.Ç. (2006) *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürül, B. (2013) *Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011) “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 279-296.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012) Verimlilikte Liderin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 845-875.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Herrbach, O. (2006) “A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 629-643.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff*. University of San Diego, Yayınlanmamış doktora tezi, ABD.

- Hodgetts, R. M. and Luthans, F. (2003) *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*, New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- Housman, M. & Minor, D. (2015). *Toxic Workers*. Harvard Business School Strategy Unit Working, Paper No: 16-57.
- Howell, J. P. & Avolio, B. J. (1993) “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- <http://www.safranbolu.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.03.2019
- <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com>, Erişim Tarihi: 09.01.2019
- Işık, M. (2009) *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Izgar, H. (2008) “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317-334.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009) “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İsaoğulları, Y. (2016). Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Alanında Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmalarının Liderlik Teması Açısından İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Jaros, S. (2007) “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, *The Icfai 10 Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-25.

- Kahveci, G. (2010) *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kahveci, G , Bahadır, E , Karagül Kandemir, İ . (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 225-249.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantos, E. Z. (2011) Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 135-158.
- Kaplan, T. (2008) *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaca, D. (2009) *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karahan, A. (2008) “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 148-150.
- Karakaş, M. (2014) *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Ankara: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N. (2008) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2011) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010) “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.

- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2008) “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 19-37.
- Kayış, A. (2009) *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keklik, B. (2012) “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (1), 73-93.
- Kelebek Erbaş, E. F., Karasakal, N. ve Karacan, N. (2018). Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Konusundaki Algıları. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar*, Cilt 1, Gece Kitaplığı, 201-212.
- Keleş, Ç. H. N. (2006) *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Yapan Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kesken, J. A. ve Ayyıldız, Ü. N. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Kırel, Ç. (2001) “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Knippenberg, V. D. ve Sleebos, E. (2006) “Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584.
- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayın.

- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weichrich, H. (1999) *Essential of Management*, Newyork: MacGraw Hill Inc.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 119-242.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Krishna, Y. R. (2007) "Psychological Empowerment and Organizational Commitment", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-36.
- Kumar, B. P. ve Giri, N. V. (2009) "Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 28-36.
- Kuo, R. Z., Lai, M. F. Lee, G. G. (2011). The Impact of Empowering Leadership for KMS Adoption. *Management Decision*, 49 (7), 1120-1140.
- Lamkin, J., Lavner, J. ve Shaffer, A. (2017). Narcissism and Observed Communication in Couples. *Personality and Individual Difference*, 105, 224-228.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A. & Albuquerque, L. G. (2014) "Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?" *BAR, Rio de Janeiro*, 11 (4), 476-495.
- Lipman-Bluman, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 12(2), 10-19.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. & Liu, Y. (2012) "A Chinese Perspective on the Content and Structure of Descriptive Leadership", *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.

- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mercurio, A. Z. (2015) "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature", *Review, Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414.
- Meunjohn, N. & Armstrong, A. (2007) Transformational Leadership: The Influence Of Culture On The Leadership Behaviours Of Expatriate Managers", *International Journal Bussines*, 2, 265-281.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011) "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Bilig Dergisi*, 57, 175-200.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) "Commitment in The Workplace, Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012) "Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245.
- Mumcu, A.ve Alıcı, İ., (2016) "Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma", *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 25-52.
- Mutlu, N. (2013) *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nakip, M. (2013) *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 288-316.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. M. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*. (Eds In S. Fox ve P. E. Spector),

Counterproductive: Investigations of Actors and Targets, Washington, DC: American Psychological Association.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. & Idrus, S. (2010) "Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment", *International Business & Economics Research Journal*, 9 (2), 1-10.

Odabaşı, Y. (1999) "Anket Yöntemi," *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.

Okan, G. (2018). *Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öğüt, A. ve Kaplan M. (2011) "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.

Özdamar, K. (2001) *Spss İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdamar, K. (2004) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdevecioğlu, M. (2003) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özen, Y. ve Gül, A. (2007) Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren ve Örneklem Sorunu, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, (15), 394-422.

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12–23.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013) *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özkaya, M. O., Kocakoç, D. İ. ve Kara, E. (2006) “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Özler, N. D. E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 94-123.
- Öztürk, M. (2013) Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015) “Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012) *Araştırma Yöntemler SPSS Uygulamalı*, Sarajevo: International Burch University.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007) “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments”, *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Pallant, J. (2005) *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS*, Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Polat, F. (2011) *Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1987) *Motivation and Work Behavior*, 4. Edition. New York: McGraw-Hill.
- Radosavljević, Ž. Čilerdžić, V. & Dragić, M. (2017) “Employee Organizational Commitment”, *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*, (1-2), 18-28.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July -August, 67-71.

- 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 Eposed to Toxic Leadership Behaviors*. Capella University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD.
- Ryan, C. (1995) *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. Maryland, ABD, Maryland University.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013) “How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*, Fourth Edition, John Wiley & Sons İnc.
- Serdar, E , Özsoy, E . (2019). İstismarcı Yönetim: Bir Literatür Taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 1-11.
- Sezici, E . (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Sharma, P. & Sinha, V. (2015) “The Influence of Occupational Rank on Organizational Commitment of Faculty Members”, *Management*, 20 (2), 71-91.
- Sheard, A. G, Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2013) “Destructive Behaviours and Leadership: The Source of the Shift from a Functional to Dysfunctional Workplace?,” *International Journal of Social Science Studies*, 1 (1), 73-89.
- Sığrı, Ü. (2007) “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.

- Sıgı, Ü. ve Basım, N. (2006) “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 131-154.
- Sinden, J., Wayne K. Hoy & Sweetland S. R. (2004). “Enabling School Structures: Principal Leadership and Organizational Commitment of Teachers”. *Journal of School Leadership* 14: 195–210.
- Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. ve Bruning, E. (2008)” The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation”, *Journal of Strategic Marketing*, 16 (1), 55-73.
- Soba, M., Akman, E. Eroğlu, E. (2018) “Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Üzerinden İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1123-1147.
- Solak, Ö. (2014) Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Solinger, O.N, Olffen, W. ve Roe, R.A. (2008) “Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Sonay, F. (2013) *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. Ve Locke, E. A. (2006) “Empowering Leadership İn Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”, *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Suma, S. ve Lesha, J. (2013) “Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality”, *European Scientific Journal*, 9 (17), 41-51.
- Şağban, Ş. (2011) *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi*, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, H. (2014) *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şencan, H. (2007) *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002) *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1989) *Using Multivariate Statistics*, Second Edition, Northridge: California State University Publish.
- Tavşancıl, E. (2002) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010) “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.
- Tengilimoğlu, D. (2005) “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. (2009) “İşletmelerde Uygulanan Mobbing’in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007) “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, *Journal of Management*, 33 (3), 261-289.
- Tolay, E. (2003) *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013) “Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris’te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir

Uygulama”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (16), 277-301.

Topaloğlu, I. G. (2010) İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, İstanbul: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Torun, G.S. (2012) “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü*, Yayın No: 724, 1-72.

Tosun, N. ve Ulusoy, H. (2017) “The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Burnout on Physicians and Nurses?”, *Journal of Economics and Management*, 28 (2), 90-111.

Töremen, F., Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Afyon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 33-47.

Turunç, Ö. ve Erkuş, A. (2010) “İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 415-440.

Türk Dil Kurumu,
<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/Ana.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE>. Erişim Tarihi: 02.03.2019.

Türkoğlu, H. (2011) *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. ve Melez, İ. E. (2010) “Araştırma Nasıl Tasarlanır (I)”, *Adli Tıp Dergisi*, 24 (2), 40-47.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Urhan, S. (2014) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004) “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı ilişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uzunbacak, H , Yıldız, A , Uzun, S . (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 211-219.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012) “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.
- Varlı, H. (2014) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Varol, F. (2010) *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Veal, A. J. (2006) *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, England: Pearson Education Limited.
- Voss, T. (2000) *Lider Yöneticilik*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Vural, A.B. ve Coşkun, G. (2007) *Örgüt Kültürü “İletişim, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity-An İnevitabile Affliction of Organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Werner, İ. (1993) *Liderlik ve Yönetim*, Çev. V. Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport CT: Quorum Books.
- Williams, C. (2004). Toxic Leadership in USA Army. *Military Review*, 67–71.

- Williamson, I. O., Burnett, M. F., ve Bartol, K. M. (2009) “The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1), 28-43.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *President and CEO Transleadership*, 1-4.
- Wolowska, A. (2013) “Determinants Of Organizational Commitment”, *Human Resources Management & Ergonomics*, 3 (1), 129-146.
- Wright J. (2005) “Workplace Coaching: What’s it All About?”, *Work*, 24, 325-328.
- 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.
- Yamane, T. (2001) *Temel Ornekleme Yöntemleri*, Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatur Yayıncılık.
- Yammarino, F. J., Shelley, D. D., Jae, U. C. ve Dansereau, F. (2005) “Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review”, *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017) “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (1), 17-35.
- Yavuz, E., Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2008) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, *Kamu-İş*, 9(4).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yen, T. Q., Tian, Y. & Sankoh, F. P. (2013) “The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.
- Yıldırım, M. C., Ekinci, A. ve Öter, Ö. M. (2012) “Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.
- Yıldız, D. (2012) Çalışma Yaşamında Mobbing’in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, G., Akbolat, M., ve Işık, O. (2011) “Psikolojik Taciz Ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 85-117.
- Yıldız, O., Dağdeviren M. ve Çetinyokuş T. (2008) “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 23 (1), 239-248.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, H. (2016) “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (3), 291-315.
- Zagross, H. & Jamileh, Z. (2016). Relationship Between Toxic Leadership And Job Stress Of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Zain, A.Y.& Gill, R. (1999) “A Psychometric Assessment Of The Malay Version Of Meyer And Allen’s Organizational Commitment Measure”, *Malaysian Management Review*, 1-11.
- Zefeiti, B. S. M. & Mohamad, N. A. (2017) “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 151-160.
- Zel, U. (2006) *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Zeyrek, A. O. (2008) *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavlarında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Toksik Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular	78
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular .	79
Tablo 3. Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Bulguları	8180
Tablo 4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	8181
Tablo 5. Yöneticilerin Çıkarıcılık Düzeylerine Yönelik Bulgular	811
Tablo 6. Yöneticilerin Değer Bilmezlik Düzeylerine Yönelik Bulgular	82
Tablo 7. Yöneticilerin Olumsuz Ruh Hali Düzeylerine Yönelik Bulgular	83
Tablo 8. Yöneticilerin Bencillik Düzeylerine Yönelik Bulgular	83
Tablo 9. Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular	84
Tablo 10. Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Düzeylerine Yönelik Bulgular	85
Tablo 11. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular	85
Tablo 12. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 13. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	87
Tablo 14. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 15. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 16. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Branşlarına Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 17. Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	91

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	91
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	92
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	94
Tablo 24. Toksik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	96
Tablo 25. Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	97
Tablo 26. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	98
Tablo 27. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	99
Tablo 28. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	1011
Tablo 29. Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	1012

EKLER

EK1: ANKET FORMU

Bu anket çalışması, “Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi” isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu araştırma tamamen bilimsel bir amaca yönelik olarak hazırlanmıştır. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.						
Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ Karabük Üniversitesi Tez Yöneticisi		Hafize İLHAN Karabük Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi				
Demografik Özellikler						
Cinsiyetiniz	() ₁ Kadın () ₂ Erkek					
Medeni Durum	() ₁ Evli () ₂ Bekâr					
Yaşınız	() ₁ 25-30 Yaş () ₂ 31-40 Yaş () ₃ 41 Yaş ve Üstü					
Pozisyonunuz	() ₁ İlkokul Öğretmeni () ₂ Ortaokul Öğretmeni () ₃ Lise Öğretmeni					
Branşınız	() ₁ Sosyal Bilimler () ₂ Fen Bilimleri () ₃ Yabancı Dil.....() ₄ Diğer.....					
Kurumdaki Çalışma Süreniz	() ₁ 5 Yıl ve Altı () ₂ 6-10 Yıl () ₃ 11-15 Yıl () ₄ 16 Yıl ve Üstü					
TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
LÜTFEN: Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini işaretleyiniz.						
1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kısmen Katılıyorum	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum		
1	Yöneticim, çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, çalışanlarına pek değer vermez	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin iletişimi emirler şeklindedir	1	2	3	4	5
11	Yöneticimin keyfi davranışları ve/veya kararları vardır	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, kendisine ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır	1	2	3	4	5
13	Yöneticimin olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler	1	2	3	4	5
15	Yöneticimin davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, çalışanlarını halk nazarında küçültür	1	2	3	4	5
22	Yöneticim, okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir	1	2	3	4	5
24	Yöneticim, mükemmel bir kişi olduğuna inanır	1	2	3	4	5
25	Yöneticim, çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	1	2	3	4	5
26	Çalışanlar, yöneticimin ruh haline göre hareket ederler	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kısmen Katılıyorum	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum				
27	Yöneticim, bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır			1	2	3	4	5
28	Yöneticim, kişisel çıkarlarını önde tutar			1	2	3	4	5
29	Yöneticim, terfi/makam en önemsedığı şeydir			1	2	3	4	5
30	Yöneticim, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez			1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ								
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.			1	2	3	4	5
2	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.			1	2	3	4	5
3	Okulumla karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.			1	2	3	4	5
4	Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.			1	2	3	4	5
5	Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.			1	2	3	4	5
6	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.			1	2	3	4	5
7	Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.			1	2	3	4	5
8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.			1	2	3	4	5
9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.			1	2	3	4	5
10	Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.			1	2	3	4	5
11	Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.			1	2	3	4	5
12	Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.			1	2	3	4	5
13	Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.			1	2	3	4	5
14	Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.			1	2	3	4	5
15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.			1	2	3	4	5
16	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.			1	2	3	4	5
17	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.			1	2	3	4	5
18	Bu okula çok şey borçluyum			1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, araştırmamızın sonuçlarını sizinle paylaşmamızı istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi (.....@.....) yazınız.

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
EĞİTİM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı Soyadı	Hafize İLHAN
Kurumu	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi
Araştırma yapılacak iller	Safranbolu ilçesindeki Karabük İl Millî Eğitim Müdürlüğü 'ne bağlı bağlı lise, ortaokul ve ilkokullarda uygulama talep edilmektedir.
Araştırma yapılacak Eğitim kurumu ve kademesi	Safranbolu ilçesindeki Karabük İl Millî Eğitim Müdürlüğü 'ne bağlı bağlı lise, ortaokul ve ilkokullarda uygulama talep edilmektedir.
Araştırmanın Konusu	Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ 'in danışmanlığında yürütülen "Yöneticilerin Toksik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" konulu anket çalışması
Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez/önerisi	-
Veri toplama araçları	1- Toksik Liderlik Ölçeği (30 Madde) 2- Örgütsel Bağlılık Ölçeği (18 Madde)
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Komisyonumuz söz konusu bilimsel araştırma ile ilgili yazı ve eklerini incelemiş olup söz konusu bilimsel araştırma uygulaması ekinde sunulan anketin/formun/ölçeğin uygulamasında sakınca bulunmadığına komisyonumuz tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği / Özyokluğu ile alınmıştır
Muhalif Üyenin Adı SOYADI :	Gerekçesi :.....

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

Komisyon Başkanı
06/02/2019
Erda UNGÖREN
Karabük İl Millî Eğitim Şube
Müdürü

Asil Üye
Erdem BÜRMÜŞ
Karabük Rehberlik ve Araştırma
Merkezi Müdürü

Asil Üye
Emrah AKTAR
Karabük Rehberlik ve Araştırma
Merkezi Rehberlik Öğretmeni



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

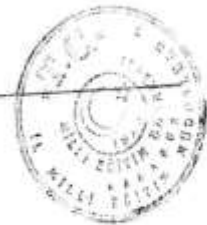
TOPLANTI TARİHİ 21.01.2019
TOPLANTI NO : 2019/02

Karar 4:

17/01/2019 tarih ve 2370 sayılı Prof.Dr.Nurbayat ÇELEBİ'nin dilekçe ve ekleri görüşüldü.
Karabük Üniversitesi Eğitim Bilimleri öğretim üyesi Prof.Dr.Nurbayat ÇELEBİ'nin danışmanlığında yürütülen "Yöneticilerin Toksik Liderlik Özelliklerini Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

ASLTAĞIBİDİR

Prof. Dr. Zeki TEKİN
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı



ÖZGEÇMİŞ

Hafize İLHAN 24 Nisan 1987’de Çankırı’da doğdu. Çankırı Nevzat Ayaz Anadolu Öğretmen Lisesi’nden 2005 yılında mezun oldu. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü’nden 2009 yılında mezun oldu. 2010 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak İngilizce öğretmenliği yapmaktadır. 2019 yılında Doç. Dr. Ali Çağatay Kılınç ve Emine Bozkurt ile yayınlamış olduğu “Öğretmen Özerkliğini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi: Nitel Bir Araştırma” adlı makalesi bulunmaktadır.