



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Merve BAKIR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En İyiyeye...*



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOR LEVELS OF SCHOOL  
PRINCIPALS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL HAPPINESS

Merve BAKIR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Merve BAKIR'ın hazırladığı "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Esed YAĞCI	İmza
Jüri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	İmza

Enstitü Yönetim Kurulunun  
.../.../.... Tarihli ve .....  
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından 01 / 06 / 2022 tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## Öz

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar'ın merkezinde yer alan ilkokul ve ortaokul düzeyindeki okullarda görev yapan 2370 öğretmen arasından basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 567 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Toksik Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Uygulanılacak ölçeklerin yanında demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin incelenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri; Spearman korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı sergilediklerine katılmadıkları ve örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin medeni durum, yaş, mesleki kıdem, branş ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** liderlik, toksik liderlik, örgütsel mutluluk, öğretmen, okul müdürü.

### **Abstract**

The aim of this study is to determine the relationship between school principals' toxic leadership behavior levels and teachers' organizational happiness levels according to the perceptions of teachers who work in primary schools and secondary schools. The relational survey model of quantitative research methods was used in the study. The sample of the study consists of 567 teachers selected by simple random sampling method among 2370 teachers working in primary and secondary schools in the center of Afyonkarahisar in 2021-2022 academic year. The data of the study was gathered through "Toxic Leadership Scale" and "Organizational Happiness Scale". In addition to the scales, the form of personal information was used to obtain demographic information. Arithmetic average, standard deviation, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H tests, Spearman correlation analysis and regression analysis were used in the examination of data. According to the results, teachers do not agree the idea that school principals show toxic leadership behaviors and teachers have been found to be highly high levels of organizational happiness. In the study, it was concluded that teachers' perceptions of school principals' toxic leadership behaviors and organizational happiness levels differed significantly according to their marital status, age, professional seniority, branch and type of school they work in. It has been found that toxic leadership predict the organizational happiness of the teachers.

**Keywords:** leadership, toxic leadership, organizational happiness, teacher, school principals.

## Teşekkür

Araştırmaya başladığım günden itibaren her ihtiyaç duyduğumda benden desteğini, bilgi birikimini, ilgi ve tecrübesini esirgemeyen, beni her zaman cesaretlendiren ve motive eden, benim için her zaman bir danışmandan daha fazlası olduğunu hissettiren, akademik duruşunu ve kendisini örnek aldığım ve her zaman öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve duymaya devam edeceğim değerli hocam Sayın Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Zor ama bir o kadar da keyifli olan bu yolda, eğitim yönetimi alanında yetişmemde emeği olan tüm hocalarıma çok teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince değerli görüş ve fikirlerini, desteklerini benden esirgemeyen; dostluklarını ve deneyimlerini benimle paylaşan tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve araştırmamı gerçekleştirmeme katkı sağlayan değerli okul idarecilerine, çalışmaya katılan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak yaşamım boyunca, hayatımın her alanında beni destekleyen ve anlayışla karşılayan, çalışmam boyunca her zaman bana sabır gösteren ve cesaretlendiren, her zaman koşulsuz sevgisiyle yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmanın alana ve sonraki çalışmalara katkı sağlaması temennisiyle.

Merve BAKIR

**İçindekiler**

Kabul ve Onay.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	ix
Şekiller Dizini.....	xi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
Araştırma Problemi.....	4
Sayıltılar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	7
Liderlik.....	7
Liderlerin Karakteristik Özellikleri.....	8
Liderlik Kuramları.....	9
Liderlik Yaklaşımları.....	18
Toksik Liderlik.....	20
Toksik Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	28
Toksik Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	32
Mutluluk.....	34
Örgütsel Mutluluk.....	36
Öğretmen Mutluluğu.....	42
Örgütsel Mutlulukla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	43



Örgütsel Mutlulukla İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	47
Bölüm 3 Yöntem .....	50
Araştırmanın Modeli .....	50
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	50
Veri Toplama Süreci.....	53
Veri Toplama Araçları .....	54
Verilerin Analizi .....	56
Bölüm 4 Bulgular, Yorumlar ve Tartışma.....	59
Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri .....	59
Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi .....	63
Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri.....	74
Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	78
Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarını Yordama Düzeyi .....	88
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler.....	89
Sonuç.....	89
Öneriler .....	94
Kaynaklar .....	96
EK-A: Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler.....	cxi
Toksik Liderlik Ölçeği .....	cxi
Örgütsel Mutluluk Ölçeği .....	cxii
EK-B: Gönüllü Katılım Formu .....	cxiii
EK-C: Veri Toplama Araçları .....	cxv
EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	cxix
EK-E: Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni .....	cxx

EK-F: Etik Beyanı .....	cxxi
EK-G: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	cxxii
EK-H: Thesis/Dissertation Originality Report.....	cxxiii
EK-I: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	cxxiv

### Tablolar Dizini

<b>Tablo 1</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları .....	52
<b>Tablo 2</b> Toksik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlgili Maddeler .....	55
<b>Tablo 3</b> Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlgili Maddeler .....	55
<b>Tablo 4</b> Normallik Testi .....	56
<b>Tablo 5</b> Aritmetik Ortalamalara Göre Toksik Liderlik Ölçeği Değerlendirme Puan Aralıkları .....	57
<b>Tablo 6</b> Aritmetik Ortalamalara Göre Örgütsel Mutluluk Ölçeği Değerlendirme Puan Aralıkları .....	57
<b>Tablo 7</b> Toksik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistik Değerleri .....	59
<b>Tablo 8</b> Okul Müdürlerinin Değer Bilmezlik Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri .....	60
<b>Tablo 9</b> Okul Müdürlerinin Bencillik Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri .....	61
<b>Tablo 10</b> Okul Müdürlerinin Çıkarıcılık Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri .....	62
<b>Tablo 11</b> Okul Müdürlerinin Olumsuz Ruh Hali Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri .....	62
<b>Tablo 12</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 13</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 14</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 15</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 16</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	69

<b>Tablo 17</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 18</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 19</b> Örgütsel Mutluluk Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistik Değerleri...	75
<b>Tablo 20</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Olumlu Duygular Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri.....	75
<b>Tablo 21</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Olumsuz Duygular Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri.....	76
<b>Tablo 22</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Potansiyelin Gerçekleştirilmesi Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri.....	77
<b>Tablo 23</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 24</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 25</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 26</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 27</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 28</b> Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 29</b> Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 30</b> Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	88

**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1 Toksik Liderliğin Alt Boyutları .....</b>	<b>26</b>
<b>Şekil 2 Örgütsel Mutluluğun Alt Boyutları .....</b>	<b>40</b>

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**DKAB:** Din Kùltürü ve Ahlak Bilgisi

## Bölüm 1

### Giriş

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, amaç ve önemi, problem ve alt problemleri, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları bulunmaktadır.

#### Problem Durumu

Sosyal bir varlık olarak insan, toplum kurumu içerisinde bireysel bir yaşam sürmekten ziyade insanlarla etkileşim içerisinde olan bir düzende yaşar. Bu yaşam düzeni insanların kendilerine öncülük edecek, yön gösterecek ve yaşadıkları sistemi geliştirecek bir lidere ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. Böylelikle, tarih boyunca insanları bir amaç doğrultusunda örgütleyen ve etkileyen, harekete geçiren, buldukları grup ya da örgütün gelişebilmesi için yol gösteren anlamına gelen 'lider' evrensel bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Yakut Özek, 2020, s.210). Liderlik ise Howell ve Costley'e (2006) göre, bireylerin ait oldukları grubun amaçlarını gerçekleştirmek için grup üyelerini etkileme sürecidir.

Geçmişten günümüze liderliğin her türlü boyutunu, özelliklerini inceleyen ve ele alan birçok kuram geliştirilmiştir. Lider veya liderlik kavramı geliştiren, motive eden, öncü olan gibi her zaman olumlu ibareler yaratmıştır. Her zaman lider kavramı 'mükemmel' özellikleri kendisinde toplayan ve bulunduğu örgütü geliştiren, mükemmel bir yapıya dönüştüren birey olarak düşünülmüştür. Ancak bu olumlu algının yanında liderlerin karanlık bir yöne de sahip olabileceği göz ardı edilmiştir (Çetinkaya, 2017). Bu karanlık yöne sahip olan, örgütte çalışanlarına karşı olumsuz tavır sergileyen, çatışmacı ve uyumsuz bir tutum takınan liderlik yaklaşımını tanımlayan 'toksik liderlik' kavramı ilk defa Whicker (1996) tarafından kullanılmıştır. Toksik liderliği, Lipman-Blumen (2005) oldukça sert ve art niyetli, Frost (2003) örgütte işten ayrılmalara neden olabilecek kadar yıkıcı davranışlar sergileyen, Roter (2011) iletişimi engelleyerek örgüt iklimine zarar veren liderlik yaklaşımı olarak tanımlamışlardır.

Toksik liderlik, örgütlerde performansı en üst seviyeye çekmeyi ve gücü en son noktada gerçekleştirmeyi sağlayan düşünce biçimi olan örgütsel mutluluğu (Pryce-Jones,

2010) engelleyen konuları ifade etmek için de kullanılmaktadır (Kırbaç, 2013, s.4). Örgütsel mutluluk, çalışanların meslekleri ve hayatlarından memnun olmalarını (Weserat, Sharif ve Majid, 2015); çalışanların mesleklerini haz alarak yapmasını (Bakker ve Oerlemans, 2011) ve çalışanların çoğunlukla mutlu hissederken oldukça az mutsuz ve gergin hissetmelerini (Diener, Sandvik ve Pavot, 1991) tanımlayan bir kavramdır.

Örgütsel mutluluk kişinin ve örgütün amaçlarına ulaşmasında başat bir rol oynar (Bulut, 2015). Okul yönetimi açısından bakılacak olursa, okul yönetiminde sergilenen liderlik ve örgütsel mutluluk okullarda verimli bir eğitim sağlanması konusunda oldukça önemli bir kilit noktasıdır. Okullarda okul müdürü, öğretmen ve öğrenci etkileşimi yüksek olduğu için iletişim de fazladır. Öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel mutluluk düzeyi öğrencileri etkileyecek ve dolayısıyla okuldaki verimi etkileyecektir. Mutlu öğretmenlerin olduğu bir okulda öğrencilerin de olumlu yönde etkilenecek verimin fazla olacağı düşünülmektedir (Pazar, 2021).

Örgütsel mutluluğun var olabilmesi için, örgüt yöneticilerinin çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olması (Birdoğan Kuvvet, 2019), olumlu bir örgüt iklimi geliştirmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticilerinin örgütü çalışanları için anlam yaratacak şekilde tasarlamaları ve yaşatmaları oldukça önemlidir (Gavin ve Mason, 2004). Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu sağlayacak şekilde liderlik etmeleri önemli bir husustur.

Çalışanların huzurunu ihmal eden ve onları önemsemeyen (Schmidt, 2008) toksik liderlerin var olduğu örgütlerde örgütsel mutluluğun gerçekleşmesi oldukça düşük bir ihtimaldir. Toksik liderlerin, çalışanların veriminin düşmesine, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve örgütün gelişmesinde olumsuzluklara neden olması örgütsel mutluluğa büyük bir engeldir.

Okullar öğretmen, müdür ve öğrenci üçgeninde sosyal ilişkilerin kaynağı konumundadır. Öğretmenler zamanlarının çoğunu okulda geçirmekte ve uzun yıllar görev yapmaktadırlar. Okuldaki huzur ve mutluluk bir öğretmen için başat bir durumdur. Bu



bağlamda bir okul yöneticisinin okulunda görev yapan öğretmenlerin duygularını ve davranışlarını olumlu etkileyecek şekilde davranması beklenir (Birdoğan Kuvvet, 2019). Eğitim etkinliğinin en temel amacını öğretmenlerin motive edilmesi oluşturur. Bu amaç ise iyi bir yönetimle gerçekleşir (Sucu, 2016).

Toksik liderlerin çalışanlara saygı duymaması, örgüt kurallarının kendilerine göre düzenlemeleri, çalışanları ürkütmeleri (İlhan, 2009) örgütsel mutluluğu engelleyen etmenler arasındadır. Çalışanların huzuruna ve örgüt iklimine önem vermeyen toksik liderlerle birlikte çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerinin düşük çıkması yüksek bir ihtimal dahilindedir.

Değişen yönetim anlayışlarıyla birlikte okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları okulun tüm bileşenleri için büyük önem arz etmektedir. Destekleyici bir müdür hem okulundaki öğretmenlerin mutluluğuna hem de okul başarısına katkı sağlamaktadır. Mutlu öğretmenlerin varlığının mutlu öğrencilerin yetişmesine ve böylelikle dolaylı olarak toplumların mutluluğuna fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Arslan, 2018). Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel mutlulukları önem kazanmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin sergilediği toksik liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasında olan ilişkiyi belirlemek araştırmaya değer bulunmuştur.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Küreselleşen dünyada, bireylerin birbirlerine olan ihtiyacı artan düzeydedir. Bu ihtiyaç bireylerin birbirleriyle iletişim ve etkileşimlerini oldukça etkilemektedir. Araştırma, günümüz bilim dünyasında liderliğin olumlu algısının değişim gösterdiği toksik liderlik kavramının eğitim örgütlerinde bilinmesi ve tanınmasını sağlayacaktır.

Bu araştırma insan hayatının en birincil amaçlarından biri olan mutluluğun, örgütlerin ilerlemesini sağlayan örgütteki en temel yapıtaşlarından olan örgütsel mutluluğun öneminin

anlaşılmasında eğitimcilerde yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Örgüt boyutu düşünüldüğünde, öğretmenlerin mutlu olması eğitimin niteliğinin artmasında büyük önem arz eder. Okulun başarısı bir yönetici için hangi düzeyde önem arz ediyorsa o okuldaki verimli olan bir öğretmen de o derece önem arz etmektedir. Toksik liderlik davranışlarının neden olabileceği olumsuz duygular ve örgüt iklimi, toksisitenin artmasına ve bundan dolayı öğretmenlerin mutsuz olmalarına neden olabilir. Araştırma bu öngörüler ile, toksik liderlik ve örgütsel mutluluk kavramlarının birlikte çalışılması yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk olması sebebiyle önemlidir.

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin saptanmasıyla, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde ilişkili etkisinin olup olmadığı analiz edilecektir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin saptanmasıyla, okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri belirlenerek ilişkilendirilmesi, toksik liderlik ve örgütsel mutluluk kavramı ile ilgili gelecek çalışmalara ilham verecektir.

### **Araştırma Problemi**

Bu araştırma, "Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?" sorusuna yanıt aramıştır.

### **Alt Problemler**

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, mesleki kıdemi, eğitim durumu, branş ve okul türü değişkenlerine göre genel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ne düzeydedir?

4. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, branş ve okul türü) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin bir yordayıcısı mıdır?

### **Sayıtlılar**

- Araştırma kapsamında seçilmiş olan örneklemin evreni yansıttığı,
- Araştırmada öğretmenlerin uygulanan ölçekleri samimi ve doğru bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

### **Sınırlılıklar**

- Araştırma Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir.
- Ölçme araçları, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında uygulanmıştır.
- Veri toplama araçları "Toksik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Toksik Lider: İşlevi olmayan ve yıkıcı kişilik özellikleri taşıyan kişilerin, örgütler üzerinde çatışmalara ve zarara sebep olan (Lipman-Blumen, 2005) okul yöneticisi davranışı ve liderlik biçimidir.

Toksik Örgüt: Kendi hedefleri dışında eylemlerde bulunan, kendi çıkarları yönünde davranan, çalışanların iş birliği içinde olmadığı, iş tatminine ulaşılamayan, örgütsel karar verme aşamasında etkin katılımın olmadığı ve atmosferinde yoğun bir şekilde stres yaşandığı (Kırbaç, 2013) okul türüdür.

Mutluluk: Bireylerin hayatına dair bilişsel bir değerlendirmeyle, olumlu duyguların fazla ve olumsuz duyguların az olma durumunu ifade eder (Arslan, 2018).

Örgütsel Mutluluk: Örgütlerde bireylerin performansının ve gücünün en yüksek seviyede gerçekleşmesini sağlayan bir düşünce biçimidir (Pryce-Jones, 2010).

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili alan yazında, araştırma problemini açıklamak ve araştırma sonucunda elde edilen bulguları yorumlamak üzere oluşturulan kavramsal çerçeveye, ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### Liderlik

İnsanlar bir grup içinde birlikte yaşayan sosyal canlılardır. İnsanlar tarih boyunca içinde yaşadıkları grubu yönetecek ve ulaşılmak istenen hedeflere ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duymuşlardır (Yıldız, 2015). Liderlik, insanları yönetmenin ötesinde birçok bileşeni içinde barındıran bir kavramdır. Liderlik yazını incelendiğinde, liderlik üzerine çalışma yapan araştırmacılar kadar birçok farklı liderlik tanımı yapıldığı görülmektedir (Stogdill, 1974).

Liderlik; sosyal hareketlerin merkezinde olabilmek (Cooley, 1902), tüm grubun gücünü kendi emeğinde ortaya koyabilmek (Blackmar, 1911), oldukça az çatışma ve etkili iş birliğiyle bireyleri başarıya ulaştırma yeteneği (Munson, 1921), enerjilerini grup üyelerinin gereksinim ve isteklerini farkındalıkla karşılamaya yöneltmek (Bernard, 1927), insanlara ikna ile istediklerini gerçekleştirme sanatı (Bundel, 1930), amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmek (Phillips, 1939), bireyleri duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak etkileyebilme sanatı (Copeland, 1942), hedeflerin oluşması ve gerçekleşmesi için topluluğu etkileme süreci (Stogdill, 1950), başkalarının faaliyetlerini etkilemede kullanılmakta olan güç şekli (Krausz, 1986), analitik ve sezgisel düşünceyi birlikte kullanıp yaratıcı olmak (Norris, 1990), bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmesi için uzmanlık, empati kurmak gibi önemli ve birbirini tamamlayan davranışları göstererek etkileyebilmek (Pagonis, 1992), hedef, strateji, kültür, temel kimlikler ve kritik olan süreçler gibi örgütü oluşturan ussal ve iyi planlanmış eylemleri yönetmek, ekip kurmak ve geleceği yaratmaktır (Sullivan ve Harper, 1996; aktaran Erçetin, 2000, s.5-9). Bennis'e (2001) göre liderlik üzerine birçok farklı tanımın olmasına rağmen

tüm özellikleri içinde barındıran bir tanımın yapılmaması insan davranışlarının öngörülememesine bağlıdır. Ancak tanımların geneline bakıldığında liderlik, belli bir insan topluluğunu ortak bir hedefe ulaşmak için yönlendirebilme ve onlara yol gösterebilme, insanlar arasında etkili bir bağ kurabilme, insanları etkileme ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilebilir. Tanımların ortak paydasında, ortak bir hedefe sahip olmak, belirli bir gruba hitap etmek, insanları etkilemek ve harekete geçirmek yer almaktadır.

Bir kişinin lider olabilmesi için, güçlü bir vizyona ve motivasyon becerisine sahip, değişim ve yeniliklere açık, yetkilerini ve sınırlarını etkili bir şekilde kullanan, evrensel değerler ışığında ileriye görebilen eylem insanı olması gerekmektedir (Özdemir, 2018).

### **Liderlerin Karakteristik Özellikleri**

Geçmişten günümüze kadar bakıldığında liderlerin diğer insanlardan pek çok farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda liderlik özelliğinin doğuştan geldiğine ya da sonradan kazanıldığına dair farklı düşünceler vardır. Liderliğin doğuştan geldiğine inanlar liderliği üstün bir özellik olarak görmektedirler (Güney, 2009, s.377). Ancak liderlik özellikleri sadece doğuştan gelmemektedir. Bir insanın liderlik özelliklerini sonradan eğitim ve çevre yoluyla da ortaya çıkarıp geliştirebilmesi mümkündür (Ertan Kantos, 2011). Bennis (2001) liderlerin nitelikli bir eğitime sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra empati, problem çözme becerisi, sezgilerin güçlü olması, farklılıktan yararlanma gibi özelliklerin liderlikte oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Ertan Kantos, 2011). Vizyon sahibi etkili bir lider; çatışmaları çözen, etkili iletişimi kuvvetli, empati yapabilen, stresle baş eden, algılama düzeyi yüksek, zamanı iyi yöneten, etik değerleri olan, güvenilir, güçlü ve etkileyici olma gibi özelliklere sahip olmalıdır. Eren (2019), liderlik özelliklerini entelektüel, karakter ve sosyal özellikler olmak üzere üç başlık altında toplamıştır:

- Entelektüel Özellikleri: Düşünme ve yorumlama becerisine sahip olma, genel kültür seviyesinin yüksek olması, analiz ve sentez yapabilme, mantıklı olma, sezgi yeteneğinin yüksek olması, hayal gücünü kullanabilme, yargılama yapabilme,

düşüncelerini açıkça ifade edebilme gibi özelliklerdir. Bu özellikler liderin takipçilerini etkilemesinde, onlara yol göstermesinde ve kararlarını kabul ettirmesinde önemli rol oynamaktadır.

- **Karakter Özellikleri:** Akıl ile duygu arasında denge kurmak, değişkenliklere uyum sağlamak, dikkatli olmak, ihtiyatlılık, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azimli ve kararlı olmak, düzenli olmak, hızlı olmak ve ciddiyet gibi özelliklerdir. Bu özellikler bir liderin başladığı işi başarıyla bitirmesinde oldukça etkilidir.
- **Sosyal Özellikleri:** Dış görünüşe önem verme, topluluğa hitap edebilme, grup yapısını, amaç ve değerlerini anlayabilme, disiplin ve iş birliği sağlayabilme, dengeli davranma, bilgili, güvenilir, hakkaniyetli ve adaletli, otorite ve ikna kabiliyeti sahibi olma gibi özelliklerdir. Liderin kendisini grubuna ve çevresine kabul ettirmede etkili olan özelliklerdir.

Bu özelliklerin hepsine bir liderin sahip olması oldukça zordur. Ancak etkili, takipçilerini etkileyerek onları motive eden bir lider olmak için bu özelliklere sahip olmak son derece önemlidir. Lider; kendi yapısını ve takipçilerini tanıma konusunda iyi, takipçileriyle ortak karar veren, dürüst, azimli ve istikrarlı, asla umutsuzluğa düşmeyen, çevresindekilere daima güven veren, tevazu sahibi olan, zamanı verimli bir şekilde yöneten, ulaşılabilir olan, gerekli durumlarda risk almaktan çekinmeyen ve eleştirilmeye açık biri olmalıdır (Şahin ve Temizel, 2007).

### **Liderlik Kuramları**

Liderlik üzerine yapılan birçok farklı tanıma bakıldığında, tek ve doğru bir tanımlamanın yapılamayacağı anlaşılmaktadır. Çeşitli tanımlamaların yapılmasının nedeni liderlerin görevlerini yerine getirirken içinde buldukları durumlara göre farklı davranış tarzları ve yaklaşımları benimsemeleridir. Liderlik tanımlamaları gibi, liderlik kuramları da literatürde farklı şekillerde yer almıştır. İlk liderlik kuramları liderlerin sahip olduğu özellikleri üzerinde dururken değişen zamanla birlikte daha sonra liderlerin davranışları, beceri

düzeyleri ve durumsal etmenler ön plana çıkmıştır (Gedikoğlu, 2015, s.30). Genel olarak liderlik kuramları “özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı” olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

### ***Özellikler kuramı***

İlk liderlik kuramı olan özellikler kuramı, liderin sahip olduğu fiziksel özelliklerini; zekâ, konuşma becerisi ve eğitim durumları gibi kişisel özelliklerini ve çeşitli sosyal becerilerini ele almaktadır (Özdemir, 2018, s.206). Bu kuramda insanların lider olabilmesi için doğuştan getirdikleri boy, kilo gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra zekâ, güvenilir olma, iletişim gücü, cesaretli olma, konuşma becerisi gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sahip olunması gereken özelliklerin bazen bir liderde hepsinin aynı zamanda bulunmaması ya da daha fazla özelliklere sahip olan insanların lider konumunda bulunmaması ve bu özelliklerin doğru bir şekilde ölçülememesi liderlik ile ilgili farklı arayışların ortaya çıkması özellikler kuramını etkisiz kılmaya başlamıştır (Tengilimoğlu, 2005). Bu nedenle liderlerin özelliklerinden çok davranışlarına yönelme ile davranışsal kuram ortaya çıkmıştır.

### ***Davranışsal Kuram***

Liderlerin sahip olması gereken özelliklerin evrensel bir şekilde yapılamaması nedeniyle araştırmacılar lider davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Davranışsal kuram liderin takipçilerine karşı sergilediği davranışları açıklamaya çalışmıştır (Sezgin, 2022). Davranışsal kuram başarıyı sadece lider özellikleriyle sınırlamayıp liderliği bir süreç olarak ele aldığı için özellikler kuramında farklılaşmaktadır (Tuncer, 2020). Bu kuram liderlerin başarılı olmasını sağlayan ana unsurun liderlik sürecinde sergilenen davranışlar ile ilgili olduğunu savunduğu için lider özellikleri ile az ilgilenir. Davranışsal kuramın liderlik kavramının anlaşılmasında önemli katkıları olmasına rağmen, liderlik sürecini oluşturan çevre koşullarının ihmal edilmesi bu kuramın zayıf tarafı olmuştur (Koçel, 2020). Davranışsal kuramla ilgili olarak yapılan araştırmalar aşağıdaki gibidir:

**Iowa Çalışması.** Kurt Lewin ve arkadaşları 1939 yılında farklı liderlik tarzlarının grup üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla sosyal bir deney gerçekleştirmişlerdir. Yapılan



araştırmada otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyıcı olarak üç farklı liderlik tarzı ortaya konularak şu sonuçlar elde edilmiştir (Özdemir, 2018; Yıldız, 2015):

- Otoriter liderlik: Kararları liderin aldığı astlara danışılmadığı bu liderlik tarzında işte verimlilik yüksek fakat nitelik düşük; çalışanların iş tatmini düşük ve saldırganlıkları yüksek düzeyde olmuştur. Sonuç olarak karar almak için zaman sınırlıysa ve lider yapılacak iş konusunda grup üyelerine göre daha bilgili ve donanımlıysa uygundur.
- Serbest tanıyıcı liderlik: Astlara karışmayıp sadece sorulara cevap veren bu liderlik tarzında işin kalitesi ve verimliliği düşük olmuştur. Bu liderlik grup üyelerinin görevle ilgili bilgi ve donanımı fazla ise uygundur.
- Demokratik liderlik: Kuralların astlarla belirlendiği bu liderlik tarzında iş tatmini ve bağlılık yüksek; verim otoriter liderin başında olduğu gruptan daha düşük olurken işin kalitesi yüksek olmuştur. Ürün ve hizmet kalitesine önem verildiği ve yaratıcı karar süreçlerine ihtiyaç duyulduğu durumlar için uygundur.

**Ohio Çalışması.**1945 yılında Ralph Stogdill ve ekibi Ohio State Üniversitesinde başlattıkları araştırmada, liderlik davranışlarının grup üzerindeki etkileri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar yaklaşık 1800 liderlik davranışını başlangıçta 9 grupta sınıflarken çalışma sonunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki boyutta ifade etmişlerdir. Yapıyı kurma; örgütlenme, yetkileri, görevleri ve sorumlulukları tanımlama, etkili iletişim kanalları ve performans değerlendirme gibi davranışları içermektedir. Bu faktörde önemli olan belirlenen zamanda hedeflere ulaşabilmektir. Anlayış gösterme; sevgi, saygı, güven, destek ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına ilgi gösterme gibi davranışları kapsamaktadır. Bu faktörde grup üyelerinin istekleri ve ihtiyaçları ön plandadır (Erçetin, 2000)

Ohio liderlik araştırmalarında, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarının en üst düzeyde olduğu liderlik yaklaşımı, liderin etkililiği ve grubun performansı bakımında en uygun denge noktası olarak belirlenmiştir (Erçetin, 2000). Ancak bu iki özellikten birinin diğerine göre baskın olması durumunda şu bulgular elde edilmiştir (Akdeniz, 2010):

Liderde anlayış gösterme davranışı baskın durumda oldukça, çalışanların işlerine devam etme süreleri artacak, ancak örgütün personel devir hızında azalma eğilimi olacaktır.

Liderin yapıyı kurma davranışı baskın bir durumda oldukça, grup üyelerinin çalışma performansları düşük düzeyde olacaktır.

**Michigan Üniversitesi Çalışması.** Likert'in öncülüğünde gerçekleştirilen bu çalışmanın hedefi grubun daha etkili çalışmasını ve grubun motivasyonuna etkileyen unsurları ve en etkili liderlik davranışlarını belirlemektir (Erçetin, 2000; Koçel, 2020). Bu çalışmada verimlilik, iş doyumu artırıcı, maliyetleri ve devamsızlığı azaltıcı gibi faktörlere odaklanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş ya da görev odaklı ve birey ya da ilişki odaklı şeklinde iki tip liderlik davranışı ifade edilmiştir (Erçetin, 2000).

Görev odaklı lider dikkatini izleyenlerinin yaptığı işe ve işin başarısına yoğunlaşırlar. Görev odaklı liderler denetim, performans değerlendirme, çalışma koşulları ve yöntemlere odaklanarak verimliliğini arttırmayı hedeflemektedirler. Bu amaca ulaşma aşamasında ceza ve makamdan kaynaklanan yasal gücü kullanmaktan çekinmezler (Erçetin, 2000).

İlişki odaklı liderler ise kişisel ilişkilere önem vererek izleyenleriyle insan olarak ilgilenirler. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak, motivasyonlarını arttırmak, kişisel gelişimlerini ve huzurlarını sağlamak bu liderler için oldukça önemlidir (Erçetin, 2000; Koçel, 2020).

Bu çalışmada en uygun liderlik davranışı görev ve ilişki odaklı davranışların en yüksek seviyede sergilendiği denge noktasıdır. Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan liderlik davranışlarının iki boyut altında sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve boyutlu olduğu düşünülmektedir. İki çalışmada da örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim gibi durumsal değişkenler dikkate alınmadığından sonuçların bu sınırlılıklarla değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Erçetin, 2000).

**Blake ve Mouton'un Liderlik Yaklaşımı.** Bu araştırmada Blake ve Mouton (1964) çalışan odaklı ve üretim odaklı olarak iki boyutu bir grafik üzerine yerleştirerek liderlerin

hangi davranış kalıplarına daha yakın olduklarını belirlemeyi amaçlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2014). Davranış kalıplarını tanımlayarak kendi yönetim tarzı hakkında bilgi sahibi olan bir liderin, farklı birçok kişisel ve mesleki gelişim programlarından yararlanarak eksik yönlerini geliştirerek imkân sunması açısından oldukça önemli görülmektedir (Zel, 2021). Bu yaklaşımın en önemlisi artısı liderin kendini somut olarak görebilmesine olanak sağlar.

Bu yaklaşımda liderler için öncelik verimlilikten ziyade kişiler arası ilişkilidir. Liderin öncelikle izleyenlerinin motivasyonunu arttırıp işten doyum almalarını sağlaması gerekir. Bununla birlikte liderin, izleyenlerini çok sıkı denetlemek yerine genel denetim yapması, izleyenlerinin gereksinimlerini göz önünde bulundurması ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda huzurlu bir iş ortamı ve iş verimliliği için tatmin edici ilişkilerin olmasının gerektiği belirtilmektedir (Zel, 2021). Başarılı olmayı amaçlayan bir liderin insana ve üretime yönelik yönetim tarzı özelliklerinin tamamına sahip olması oldukça önemlidir.

**McGregor'ın X ve Y Teorileri.** Lider davranışlarını açıklamakta kullanılan yaklaşımlardan biri olan X ve Y teorisinde McGregor iki farklı insan doğasının olduğunu belirtmiştir (Yıldız, 2015). X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmez, her fırsattan işten kaçmaya çalışırlar ve sorumluluk almak istemezler. Bu yüzden kişileri çalıştırmak için onları zorlamak gereklidir, insanların kontrol edilmesi ve gerektiğinde amaca ulaşmak için cezalandırılması savunulmaktadır. Y teorisine göre ise iş insanlar için normal bir aktivitedir, insanlar tembel olarak dünyaya gelmez ve belirlenen hedeflere ulaşmak için kendilerini kontrol edebilirler. Bu teoride her insanın potansiyeli olduğu, uygun ortamda potansiyelini gerçekleştirebildiği ve yöneticinin görevinin bu uygun ortamı oluşturmak olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda X teorisini benimseyen liderlerin otoriter bir yönetimi tercih edeceği, Y teorisini benimseyen liderlerin katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzını benimseyeceği belirtilmiştir (Koçel, 2020).

**Likert'in Sistem 4 Kuramı.** Rensis Likert ve arkadaşlarının geliştirdiği bu kuramda dört farklı lider davranışı tanımlanmaktadır. Bu kuramda lider davranışları Sistem-1 Modeli:

İstismarcı Otokratik, Sistem-2 Modeli: Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Modeli: Katılımcı ve Sistem-4 Modeli: Demokratik Liderlik şeklinde adlandırılmıştır.

Sistem-1 İstismarcı Otokratik Liderlik, katı bir yönetim tarzının benimsendiği ve disiplin kurallarının aşırı uygulandığı bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim şeklinde karar alırken grubun görüşüne nadiren başvurulur, çalışanlar ile bireysel ilişkiler kurulmaz, çalışanlara güvenilmez, ekip çalışması yapılmaz ve çalışanlar özgür hissetmezler. Sistem-2 Yardımsever Otokratik Liderlik, otokratik bir yapı olmasına rağmen çalışanlarına istismarcı otokratik lidere göre daha fazla güvenildiği ve çalışanların görüşlerinin bazen alındığı yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde de takım çalışması olmaz ve çalışanlar kendilerini serbest hissetmezler, ceza yöntemi baskın olarak kullanılır. Sistem-3 Katılımcı Liderlik; çalışanlara genellikle itimat edildiği ancak zaman zaman da güvensizliğin olduğu, çalışanlara karar verme özgürlüğü verildiği, nadiren cezanın kullanıldığı ve çoğunlukla ödüllendirmenin yapıldığı yönetim şeklidir. Sistem-4 Demokratik Liderlik; liderin çalışanlarına güveninin tam olduğu, çalışanların karar alma sürecine katıldığı, çift yönlü iletişimin olduğu, motivasyona ve ödüllere önem verildiği bir yönetim şeklidir (Kamer, 2018).

Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim tarzında Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim tarzına göre verimlilik düzeyinin oldukça fazla olacağı sonucu çıkarılabilir. Verimlilik seviyesi yüksek olan grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi yönetim tarzı bünyesinde gerçekleştiği belirtilmiştir (Koçel, 2020).

**Chris Argyris'in Olgunluk Kuramı.** İnsanların sorumluluklarının artmasının o insanı daha fazla olgunlaştıracağını savunan Argyris olgunlaşma sürecini açıklamıştır (Çetinkaya, 2017). Bu kurama göre, örgütlerde yönetim tarzının dikey hiyerarşide ve merkeziyetçi olması; çalışanların bağımlı, pasif ve işiyle çok ilgili olmaması, kendini değerli bulmama ve kendini farketmeme gibi davranışlar kazanmalarına ve bu da çalışanların olgunlaşmalarına neden olmaktadır. Örgütlerin insan odaklı olması ve yatay hiyerarşiye sahip olması; çalışanların aktif ve işine ilgili olma, kendine güvenme, bağımsız olma ve

kendi bilgi ve becerilerini tanıma gibi davranışlar kazanmalarını ve böylelikle çalışanlarının olgunlaşmalarını sağlamaktadır (Öztürk, 2016).

### **Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramı sergilenecek liderlik yaklaşımının koşullara göre şekillenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kuram liderlerin yaklaşımının duruma ve ortama, işin durumuna, iş görenlere, örgüte ve çeşitli etmenlere göre farklılaşmasıyla özellikler ve davranış kuramlarından ayrılmaktadır (Gedikoğlu, 2015). Durumsal liderlik, en iyi tek bir liderin olmadığını; uygun yaklaşımların kişilere, zamana ve şartlara göre değişmesi olarak açıklanmaktadır (Sığırı, 2012).

**Fiedler'in Durumsallık Kuramı.** Bu kuramda, her durumda liderin sadece bir liderlik tarzıyla başarılı olması mümkün değildir. Kısacası doğru bir liderlik tarzının olmadığı düşünülmektedir. Duruma en uygun yöntemin seçilmesi gereklidir. Lider, liderlik tarzını ortama göre değiştirmelidir. Bu kuramda yönetim görevlerinin gerçekleştirildiği şartları belirleyen durumlardan bahsedilmiştir (Erçetin, 2000):

- Lider ve izleyen ilişkileri; lider ve izleyenleri arasında güven, saygı ve sevgi gibi davranışları açıklar.
- Görevin yapısı; bir grup tarafından yapılacak işin tanımının açık ve net olmasını, grubun ulaşmasını belirlediği amaçlara nasıl ulaşılacağını, problem durumunda ne gibi çözümler üretileceğini ifade eder.
- Makam gücü; liderin konumundan kaynaklanan formal yetki düzeyidir. Liderin yetkilerinin sınırlarını çizer. Bir liderin yetki gücünün fazla olmasıyla, izleyenlerini etkileme düzeyleri daha yüksektir.

**Yol – Amaç Kuramı.** House ve Evans'ın (1971) geliştirdiği kuramda; örgütte astlarının ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemesi, astların örgütsel ve bireysel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlaması ve bunu başarmaları için onları başaracaklarına inandırması ve ödüllendirmesi liderin benimsemesi gereken üç temel

ilkeidir (Erçetin, 2000). Liderin örgüt içindeki görev tanımını doğru yapması, örgütün amaçlarının önündeki engellere karşı çözüm üretmesi ve izleyenlerinin kişisel olarak kendilerini tatmin edeceği fırsatlar sunması gerekmektedir. Bu kuramda destekleyici, yönlendirici, katılımcı ve başarı odaklı şeklinde dört liderlik tarzı tanımlanmıştır (Eren, 2019). Çalışanlarda güven eksikliği olduğu durumlarda destekleyici liderlik, çalışanlar alanında uzman değil ve desteğe ihtiyaç duyuyorsa yönlendirici liderlik, çalışan kişiler uzman ise katılımcı liderlik, ulaşılmak istenen hedef zor ve karmaşık bir yapıda ise başarı odaklı liderliğin tercih edilmesi uygun olacaktır (Tuncer, 2020).

**Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı.** Bu kuramda, liderin yapmış olduğu en önemli görevin karar vermek ve en temel sorunun da bu sürece katılmak olduğu düşüncesine yer verilmektedir. Kuramda, var olan duruma ve ortama göre en doğru ve etkili kararları vererek buna ilişkin bir liderlik tarzının benimsenmesi oldukça önemlidir. İyi verilmiş kararlar ve çalışanların katılımı hedeflere ulaşmada kolaylık sağlar, çalışanları geliştirir ve liderliğin etkililik düzeyini artırır. Olumlu taraflarına karşın karara katılımda zaman kaybının yaşanması, bireysel ve örgütsel amaçların çatışma durumu gibi olumsuzluklar da yaşanabileceği için çalışanların ne zaman ve ne ölçüde karar katılacaklarının belirlenmesi oldukça önemlidir (Erçetin, 2000).

Kurama göre otokratik, danışmacı, grup ve yetki devreden olmak üzere dört farklı karar alma seçeneği vardır. Otokratik lider astlarına görüş sormaksızın karar alır, danışmacı lider astlarına danışır ancak kararı kendisi alır, grup kararına yönelik liderlik tarzında kararı grup alır, yetki devreden lider ise sorunun çözümünü astlarına bırakır (Erçetin, 2000). Bu kurama göre lider ve astların birlikte aldıkları kararların, astlar tarafından daha çok benimsediği ve daha etkili sonuçlara ulaşmalarını sağladığı belirtilmiştir. Bu nedenle astların karar alma sürecine katılması önemlidir (Zel, 2021).

**Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.** Bu kuramda Reddin, önceki kuramlarda belirlenen ilişki ve görev boyutlarına 'etkililik' boyutunu eklemiştir. Görev boyutu, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için tüm örgütü güdüleme seviyesi; ilişki boyutu, lider ve

çalışanların birbirine karşılıklı saygı ve güven duyması ve kişisel ilişki kurabilme derecesi; etkililik boyutu ise liderin kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme seviyesi olarak açıklanmıştır. Reddin etkili ve etkisiz liderlik tarzlarını şu şekilde yapmıştır (Aydın, 2014):

Etkili liderlik tarzları:

- Yönetici; ilişki ve görev boyutu arasında denge kurar.
- Geliştirici; ilişkiyi fazlasıyla önemser ancak görevi geri plana atar.
- İyi niyetli otokrat; görevi önemser ancak bireyleri geri plana atar.
- Bürokrat; görev ve bireylerle az ilgilenir.

Etkisiz liderlik tarzları:

- Uzlaştırıcı; karar verme sürecinde etkisiz olup, kolay baskı altına girer.
- Misyoner; uygun olmayan koşullarda bireyi fazla önemser, görev geri plandadır.
- Otokrat; uygun olmayan durumlarda görevi çok önemser, bireyi göz ardı eder.
- İlgisiz; görev ve kişiye çok az ilgi gösterir.

**Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.** Bu kuramda en önemli etken örgüt çalışanlarının olgunluk seviyesidir. Bu kurama göre liderin davranışı izleyenlerin olgunlaşma sürecine bağlıdır. Bir örgütte çalışanların olgunluğunun alt düzeyde olduğu durumlarda, sorumluluk kabul etme eğilimlerinin daha düşük olacağı; çalışanların zamanla olgunlaştıkça bilgi ve yeteneklerinin gelişeceği, örgüt hedeflerine bağlılığın artacağı ve çalışanların sorumluluk alma eğilimlerinin olumlu yönde gelişeceği; yapılacak işlere karşı daha hazır hale gelecekleri belirtilmektedir (Erdoğan, 2007).

Olgunluk seviyesi izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma ve sorumluluk alma becerisi olarak ifade edilmektedir. Takipçilerin bu becerilerinin gelişimiyle olgunluk seviyelerinin de artması umulmaktadır. (Erçetin, 2000). İzleyenlerin olgunluk düzeyinin artması ile liderin liderlik performansının da artacağı beklenmektedir (Sağır, 2018). Bu kuramda düşük olgunluk düzeyinde kararları liderin verdiği, olgunluk düzeyi arttıkça

kararları astların kendileri verdiği belirtilmiştir. İzleyenlerin en yüksek olgunluk düzeyinde olduklarında lidere duyulan ihtiyacın azaldığı ifade edilmiştir. Olgunluk düzeyinin, lider ve izleyenlerin örgütteki durumunu belirlediği sonucu çıkarılabilir (Zel, 2021).

### **Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik üzerine birçok tanımlamanın yapılması, liderliğin tüm yönleri ile çözümlenemediğinin göstergesidir (Korkmaz ve diğerleri, 2015). Lideri anlama ve açıklama uğraşları günümüzde halen devam etmektedir. Öncelikle lideri tanımlamakla başlayarak liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Gelişen dünyayla birlikte liderlik bazen amacı, yönelimi, önceliği, bakış açısı ve uzmanlığıyla; zaman zaman kendisi de dahil olmak üzere tüm üyeleriyle birlikte örgüte, örgütün çevresine ve evrensel değerlere olan tutum, algı ve beklentileriyle ve bazen de baskın olan bir kişilik özelliğiyle ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Bu durum liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır (Konan, 2015).

Günümüz toplumlarında yaşanan değişimlerden liderlik olgusu da etkilenmektedir (Güçlü, 2021). Modern çağla birlikte literatüre birçok liderlik yaklaşımının eklendiği görülmektedir. Bunlardan bazıları sistem liderliği, etkileşimci, dönüşümcü, stratejik, öğretimsel, demokratik, karizmatik, vizyoner, etik, otantik, ruhsal, hizmetkar, dağıtımçı, değer temelli, global, kuantum, öğrenen, otokratik, başıboş, istismarcı-yıkıcı-zorba liderlik, toksik ve narsist liderliktir (Erçetin ve Kamacı, 2008; Erçetin ve diğerleri, 2011; Konan, 2015; Korkmaz ve diğerleri, 2015).

Gelişen dünya ile birlikte örgütlerin ihtiyaç duyduğu etkili, yaratıcı, yenilikçi ve geleceğe dönük liderlik yapılarını kapsayan yaklaşımların yanı sıra olumsuz, yıkıcı, istismarcı ve toksik davranışlar sergileyen olumsuz liderlik yaklaşımları da var olmaktadır. Liderliğin olumlu algısının yanında uygulanan davranış, tutum ve kararlarıyla örgüt ve izleyenleri olumsuz bir biçimde etkileyen karanlık bir yöne sahip olan olumsuz liderlik yaklaşımlarının göz ardı edilmemesi oldukça önemlidir. Otokratik liderlik ve başıboş liderlik



kısmen olumsuz liderlik türleri arasında; narsist, istismarcı-yıkıcı ve toksik liderlik olumsuz liderlik türleri arasında yer almaktadır (Çetinkaya, 2017).

Otokratik liderlik; örgütte karar almada güç ve yetkiye sahip olan tek kişinin lider olduğu liderlik tarzıdır. Bu liderlerin astları karar alma sürecine katması ve herhangi bir konuda itiraz kabul etmesi hiçbir şekilde söz konusu değildir. Kararların lider tarafından alındığı, astların ise uygulamakla yükümlü oldukları bu yaklaşımda ne yapılması gerektiğini en iyi bilen kişinin lider olduğu düşünülmektedir. Otokratik liderler güç kaynağı olarak ödül ve cezayı kullanırlar (Razi, 2003; Taş, Çelik ve Tombul, 2007; aktaran Özkara ve Sağlam Arı, 2019). Otokratik liderlerin bencil davranışları izleyenlerinde tatminsizlik ve bunun sonucunda da yönetime karşı olumsuz duygular oluşturur. Bu bağlamda da otokratik liderlik toksik liderliğe giden yolda olumsuz bir boyut olarak görülmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2015).

Başiboş liderlik; örgütte izleyenlere yol gösterilmediği ve destek olunmadığı, liderin başiboş davranışlar sergilediği liderlik türüdür. Bu liderler izleyenlerine tam bir özgürlük sağlar, izleyenlerin sorunlarından kaçınırlar ve onları karar verme sürecine oldukça az katarlar ve değerlendirmezler. Bu liderlerin buldukları örgütler iyi örgütlenemez ve izleyenlerin iş doyumu düşüktür ve aynı zamanda yapılan işin niteliği düşüktür. Örgütteki özgürlük, kontrolün ve örgütsel yaptırımların olmamasına neden olur (Bass ve Stogdill, 1990). Bu durumda da başiboş liderlik etkisiz ve olumsuz bir şekilde algılanmaktadır.

Narsist liderlik; liderin kendini çok beğendiği ve diğerlerinin de kendine karşı hayran olmalarını beklediği, bencil ve kibirli davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Bu liderler kendilerinin bencil ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda örgütlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını değiştirebilirler (Rosenthal & Pittinsky, 2006, s. 617-629). Bu liderler kendilerini üstün görerek sahip oldukları gücü kötüye kullanırlar (Padilla ve diğerleri, 2007, s. 181). Narsist liderler görüş ayrılığına tahammül edemezler ve görüşlerine karşı çıkan izleyenlerine karşı son derece kırıncı olabilirler ve aynı zamanda empati yapmaktan uzak dururlar. (Maccoby,

2002, s. 46). Narsist liderliğin özelliklerine bakıldığında olumsuz bir liderlik türü olduğu görülmektedir.

İstismarcı-yıkıcı liderlik; izleyenlerin liderin kendilerine karşı hangi oranda düşmanca sözlü veya sözsüz davranışlar sergilediğini algılaması olarak ifade edilmiştir (Tepper, 2000). Bu liderler, izleyenlerini negatif bir biçimde etkiler, izleyenlerin güdülenmesini ve uyumluluğunu ve örgütün amaçlarına yakınlığını düşüren davranışlar sergiler (Reed ve Bullis, 2009). İstismarcı-yıkıcı liderliğin hem örgüte hem de izleyenlere yönelik olabileceği, saldırgan bir şekilde yapılabileceği ve dolaylı veya doğrudan gerçekleşebileceği belirtilmiştir. Bir davranışın bu liderlik kapsamında değerlendirilmesi için zararın kasıtlı olması gerekmez. Düşüncesiz, yetersiz ve duyarsız olma sebebiyle kendini gösteren zarar verici davranışlar da aynı zamanda yıkıcı liderlik olarak görülmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2007).

### **Toksik Liderlik**

Toplumun en önemli unsurlarını içeren birçok ihtiyacı karşılayan yapıların başında okullar yer almaktadır. Bu doğrultuda okullar bu ihtiyaçları giderebilmek için öncelikle donanımlı olan yöneticilere gereksinim duyarlar. Aynı zamanda bu yöneticilerin belli başlı liderlik özelliklerine sahip olmaları önem arz etmektedir. Liderlik özellikleri, örgütün hedeflerini gerçekleştirirken izleyenlerini etkilemede ve tüm kaynakları etkili ve verimli kullanmada oldukça önemlidir. Bazı liderler, örgütleri ve çevreleri için güven, sadakat ve çalışkanlık gibi duygular yaratırken; bazı liderler ise tam tersi etkiye sebep olabilmektedir (Bennis, 2001, s.133). Bu durumun sebebi liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri ve örgüt içindeki söylem, tavır ve davranışları olabilmektedir.

Nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılandığı, öğrenmenin ve diğer eğitimsel faaliyetlerin gerçekleştirildiği okullar, toplumdan beklenen çeşitli hedeflere başarılı bir biçimde ulaşmaya çalışırlar. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde ise temel sorumluluk okulu yönetme görevinde olan müdürlerindir. Çağın getirdiği her alanda yaşanan değişim ve

gelişmelerle bu önemli görev ve sorumluluğu yerine getirmeye çalışan müdürlerin yönetim sürecini başarıyla gerçekleştirmeleri beklenmektedir kurumlardır (Şişman, 2020).

Liderlik denilince hemen düşünülen onun kahramanlıkları, başarıları ve tarihe damgasını vuran yetenekleri olmaktadır. Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların olumlu ve başarılı liderlik türlerine ve liderliğin olumlu algısı üzerine yoğunlaştığı; başarılı lider özelliklerinin, davranışlarının ve takipçileri üzerindeki etkisinin konu ve içerik bakımından sosyal bilimlerin ilgi odağı olduğu gözlenmektedir. Ancak son zamanlarda olumsuz liderlik özellikleri ve davranışları da alan yazında önem kazanmaya başlamıştır.

Toksik kelimesi kızgınlık, gerilim, endişe ve stres gibi negatif duygu durumlarının çevreye yansımalarıyla bu negatiflikleri var eden örgüt ve liderlerin yaptıklarını vurgulamaktadır. Toksik duygular kontrol altında olmadığı bulaşabilir ve örgüt hayatının olumlu taraflarını bozabilir (Bolton, 2005).

Toksik liderlik, ilk defa Whicker'ın (1996) kullandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Güncel bir yaklaşım olan toksik liderliği araştırmacılar açıklamaya çalışılmış ancak kesin bir tanımlanamamıştır. Whicker (1996) toksik lideri art niyetli, uyumlu olmayan ve memnuniyetsiz ve başkalarını aldatmada ve yıldırmada zeki bir şekilde davranan, bencil olan ve yalnızca kendine odaklanan biri olarak ifade etmektedir. Bing (1992) toksik lideri paranoyak, narsist, otoriter, düşmanlık, felaket ve çatışma avcısı şeklinde ifade eder (aktaran Roter, 2011). Goldman (2006) ise toksik lideri klinik olarak tanımlanabilen ve zihinsel açıdan rahatsız biri olarak ifade etmektedir. Bu liderler belki başarılı olabilirler, ancak takipçileri bu liderlerin negatif davranışlarının çıktılarını uzun bir zaman boyunca duyumsarlar (Dobbs, 2014).

Flynn (1999) toksik liderleri zorba, astlarını kötüleyen, küçümser davranışlarda bulunan, kişilerle ilişkileri zayıf, yanlış kararlar alan, bağırarak, küfreden bireyler olarak tanımlar. Aynı zamanda toksik liderlerin günlük ruh hallerinin örgüt iklimi haline geldiğini, örgüt üyelerini tehdit ettiğini, örgüt üyelerine zorbalık yaptığını ve onları iş yerinde sessizce konuşmaya zorladığını belirtmektedir. Kellerman (2004) ise toksik liderliğin tanımlamak için oldukça geniş bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderliği heyecanın, üretkenliğin,

otonominin ve yenilikçi davranışların ortadan kaldırılmasıyla örgütlere ve bireylere zarar veren bir yaklaşım olarak tanımlar. Toksik liderlik bilinçsiz ya da bilinçli bir biçimde çevresine zarar veren yıkıcı, kötü ve zararlı bir liderlik biçimi olarak düşünülmektedir (Bayrakçı, 2017). Wilson-Starks (2003) toksik liderlerin en belirgin üç ana kişilik özelliğine dikkat çekmektedir. Bunlar toksik liderlerin aşırı kontrol bağımlısı olması ve yaratıcılık kavramının onlar için önemi olmaması; örgütteki bireylerle iletişimde sorun yaşamaları ve son olarak örgütteki mevcut güvensizlikten kaynaklı olarak, çalışanlarda üretkenlik durumunun azalmasıdır. Toksik liderler fazla kontrol ile zehirlerini tüm örgüte hızla yayarlar ve liderliği de kontrol olarak tanımlarlar.

Toksik liderliği bir sendrom şeklinde tanımlayan Reed (2004) bu sendromun üç unsuru bulunduğunu ifade etmektedir. Bu unsurları astları önemsememek ve astların huzuru için hiçbir endişe duymamak, örgüt ortamını negatif şekilde etkilemek ve kendi çıkarları için ne gerekiyorsa önce motivasyonunu o tarafa yöneltmek olarak ifade etmektedir.

Kellerman (2004) toksik liderlik konusunda yetersiz liderlik; liderlik kapasitesine sahip ancak farklı bakış açılarını kabul etmeyen katı liderlik; üyelerin sorunlarının giderilmesinde etkili müdahalede bulunmayan liderlik; örgütteki tüm üyeleri umursamayan, duyarsız liderlik; örgüt hedefleri yerine kendi menfaatlerine odaklanan liderlik; üyelerin huzuru konusunda yozlaşmış liderlik ve son olarak üyeleri fiziksel veya psikolojik zarara uğratan liderlik olmak üzere yedi farklı tip bulunduğunu belirtmektedir.

Lipman-Blumen (2005) toksik lideri örgütlerinin ve izleyenlerinin ve himayesi dışında olanlar üzerinde bile zarar veren davranışları ve işlevi olmayan kişisel özellikleriyle ciddi, kalıcı toksik etkiler bırakan birey olarak tanımlar. Toksik liderler, liderlik süreçlerinin başında çalışanlarında olumlu etki bırakırlar fakat zamanla takipçileri açısından örgüt içinde olumsuz ve zararlı davranışlar gösterirler. Lipman-Blumen'e (2005) göre, toksik liderlerin gösterdikleri bazı davranışlar şu şekildedir:

- Çalışanları, örgütteki ilk zamanlarındaki durumlarından daha kötü bir pozisyona maruz bırakırlar. Kasıtlı olarak çalışanları aşağılar ve ötekileştirir, onların haklarını elinden alır.
- Çalışanların, temel insani haklarını ihlal ederler.
- Etik bakımından uygunsuz olabilecek davranışlar gösterirler.
- Toksik lider, liderlik güçlerini çalışanların yaratıcılıklarını yok edecek şekilde kullanır. Onları kendilerini savunacak tek kişinin kendisi olduğuna inandırmaya çalışır.
- Yapıcı eleştiriye izin vermezler. Çalışanları sorgulayıcı olmamaları için otorite kullanarak sindirirler.
- Yeni liderlerin ortaya çıkmasını ve bunun desteklenmesini engellemeye çalışırlar.
- Liderlik yaptıkları sistemin bozulmasından çalışanları sorumlu tutarlar.
- Ortaya çıkan sorunlara başarılı bir şekilde tanı koyamazlar ve bunun sonucunda da uygun çözüm yolları bulamazlar.

Whicker (1996) tüm toksik liderlerin 'derine yerleşmiş yetersizlik, bencil değerler ve aldaticılık özelliğine sahip olduklarını belirtir. Toksik liderler etiğe uygun olmayan, saldırgan, narsist ve sert davranışlarda bulunurlar (Kasalak ve Aksu, 2016). Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlik özelliklerini şöyle ifade etmektedir:

- Toksik lider takipçilerine hoş olmayan sözler söyleyebilir ve hakarete bulunabilir.
- Toksik lider istismarcı bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik lider çalışanlarına art niyetli olarak zarar verme eğilimindedir.
- Toksik liderin negatif davranışları tüm örgütü etkileyecek yapıdadır.
- Toksik lider yönetme gücünü boğucu ve kontrolcü bir biçimde kullanır.
- Toksik lider narsist kişilik özelliği sergiler.
- Toksik lider çalışanlarının morallerini bozmakta etkilidir.

- Toksik lider örgütte olumsuz bir hava yaratır.
- Toksik lider genel olarak bencil ve çıkarıcı kişilik özelliklerine sahiptir.
- Toksik lider başka insanlara duyarlı değildir ve empati duymaz.
- Toksik lider sadece kendi düşüncelerinin doğruluğuna inanır.

Toksik liderler sinsî, çevrelerine zarar verici ve işlevi olmayan davranışlarla buldukları örgütlerde zehirli bir atmosfer yaratırlar (Goldman, 2008). Toksik liderlerin sahip oldukları özellikler ve sergiledikleri davranışlar, toksik bir örgütün ortaya çıkmasına neden olur. Appelbaum ve Roy-Girard (2007) toksik liderlerin sergiledikleri şu davranışlar sebebiyle toksik bir örgüt ortaya çıkardıklarını belirtmiştir:

- Örgütsel süreçlerin tüm aşamalarının sıkı bir biçimde kontrol altında tutulması
- Herhangi bir sorunun sorumlusu olarak suçlanacak birisinin bulunması
- Liderin hata yapmayacağı düşüncesi veya yapsa dahi görmezden gelinmesi
- Çevredeki bireylere güvenilmemesi
- Olumlu bir durum dışında duyguların açığa hiçbir şekilde vurulmaması
- Çalışanlar sadece söylenenleri yapmalı ve sorgulayıcı olmamalı düşüncesi
- Karar verme ve problem çözme sürecinde korku duygusunun hâkimiyeti
- Lider, kendi rolünün gerekleri dışında hiçbir şey yapmamalı düşüncesi
- Görevlerin korku tehdidi altında yerine getirilmesi ve fiziki veya sözlü tehditler
- Örgütte kötü, zayıf ve zehirli bir iletişim.

Toksik liderlik, bilinçli veya bilinçsiz, örgüt içi iletişimi ve çalışanların motivasyonunu bozan, baskıcı ve yıkıcı, istenmeyen, benmerkezci bir liderlik tarzıdır (Bayrakçı, 2017). Toksik liderlik, başarıya sadece liderin haiz olduğu, buna karşın başarısız olunan durumların sorumluluğunun başkalarına devredildiği, net olarak istediklerinin ne olduğunun bilinmediği ve beraber görev yapmanın zorlayıcı olduğu zehirli bir örgüt ortamının oluşmasına neden

olur. Toksik liderler izleyenlerin düşüncelerini sormamakta, onlara haber vermeden kuralları değiştirmekte ve öngörülemeyen reaksiyonlar göstererek bu yolla korkutucu bir his yaratmaktadır. Bu liderlik tarzında korkuya dayalı bir otorite kurulmaktadır ve bu durum örgütün ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesi daha büyük bir bütün olan örgüt sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel açıdan sağlıklı bir örgüt, enerjisini amaçları doğrultusunda kullanarak, örgütsel işleri yavaşlatan çevresel etkenlerle baş edebilir ve kendi gereksinimlerini karşılayabilir. Sağlıklı bir iklime sahip olmayan bir örgütün ise hedeflerine ulaşma noktasında karşısına çıkan engelleri aşamayacağı olasıdır (Hoy ve Miskel, 2020, s.413).

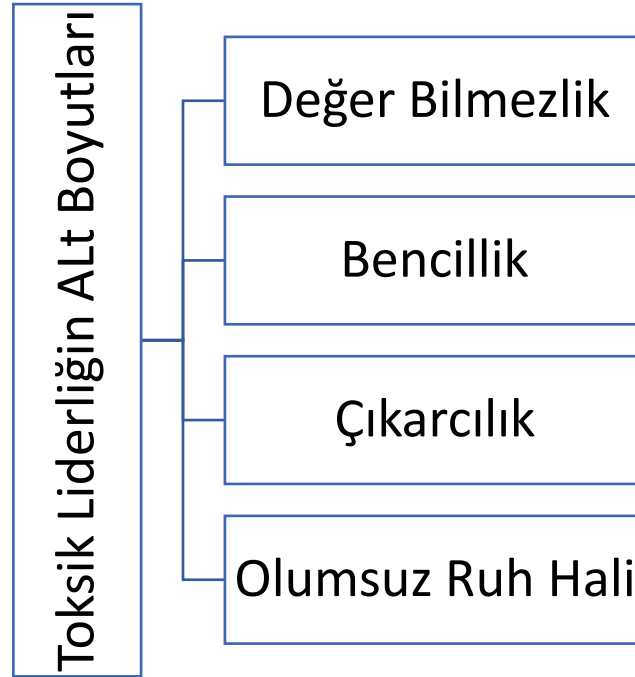
Eğitim örgütlerinde de toksik liderlik davranışları ile sıklıkla karşılaşılmaktadır (Green, 2014). Okulların etkililiğinde öğretmenlerle birlikte okul yöneticilerinin davranışları da oldukça önemlidir. Okul başarısı ve etkililiği, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonu, okula bağlılık gibi etmenler okul müdürlerinin davranışları ile yakından ilgilidir. Okul müdürlerinin öğretmenlere art niyetli, kaba ve yıkıcı bir şekilde davranması, onların duygu ve düşüncelerini önemsememesi ve olumsuz özellikler göstermesi öğretmenlerin okula karşı negatif tutumlar sergilemesine neden olabilir. Bu duruma bağlı olarak grup üyelerinin örgüte olan bağlılıkları azalacak, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada sorunlar yaşanacak ve verimde düşüşler meydana gelecektir (Kırbaç, 2013). Aubrey (2012) toksik liderlerin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını düşürerek örgütteki olumlu iklim yapısına zarar verdiklerini ifade etmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmen-öğrenci memnuniyeti ve motivasyonu, çalışanların okula bağlılık duygusu hissetmesi gibi etmenler müdürlerin liderlik tarzlarıyla ilgilidir. (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Okuldaki öğretmenlere saygısız, dengesiz ve kaba davranan, onlara değer vermeyen kısacası toksik davranışlar sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütte olumsuz duygu durumları yaşamalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

### ***Toksik Liderliğin Alt Boyutları***

Toksik liderlik kavramı “değer bilmezlik”, “bencillik”, “çıkarcılık” ve “olumsuz ruh hali” şeklinde dört alt boyutta ele alınmıştır (Kırbaç, 2013).

### Şekil 1

*Toksik Liderliğin Alt Boyutları*



**Değer bilmezlik.** Bu boyut liderin çalışanlarına değer göstermemesi, çalışanların yetersiz hissetmelerine sebep olmaları ve onlara hata ve yanlışlarını devamlı söyleyerek baskı yapması şeklinde tanımlanır. Değer bilmez toksik liderler, örgüt içinde emir komuta şeklinde iletişim kurarlar ve iş dışında iletişime kapalıdırlar (Günsel, 2017). Toksik liderler çalışanlara hiçbir zaman saygı göstermezler, örgüt kurallarını tek başlarına belirlerler ve çalışanlarda korku hissi yaratarak öngörülemez davranışlara sebep olabilirler (Bitirim ve Eğinli, 2008). Wilson-Starks (2003) toksik liderlerle çalışanların, yöneticileri ile benzer görüşte oldukları zaman ödüllendirildiklerini; farklı görüşte oldukları zamanda cezalandırıldıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda her şeye “evet” diyenler terfi alırken; eleştirenler ve sorgulayanlar ise önemli pozisyonlardan mümkün oldukça uzakta tutulmaktadır. Toksik liderin olumsuz bir ortam yaratmasından dolayı iş bırakma oranı yüksek ve üretim düşük olmaktadır.



**Çıkarıcılık.** Liderlerin astları arasında kendilerine yarar sağlayacak kişilere ayrıcalıklı davranması, çalışanlarının emeklerini ve başarılarını üstlenmesi, hata ve sorumlulukların astlara yıkılması çıkarıcılık anlamına gelmektedir. Liderlerin makamlarıyla yapmacık davranışlar sergilemesi de çıkarıcılık olarak değerlendirilebilir (Günsel, 2017). Çıkarıcı olan liderler, çalışanlar açısından güven vermeyen biri olarak görülmektedir. Çıkarıcılık boyutu saygısız davranışlar gösterme, kişileri aşağılayarak küçük düşürme, başkalarından kendini üstün tutma gibi davranışları kapsamaktadır. Çıkarıcılık iş tatminsizliği, heyecan duymama, aşırı agresif ve güvensiz olma gibi davranışlar ortaya çıkarır. Kişiler arasında zayıf ve yetersiz iletişim, yabancılaştırma, düşmanca davranışların olduğu ortamlar oluşturmaktadır (Wilson-Starks, 2003).

Çalışanları korkutmak, işten çıkarma ile tehdit etmek, onurunu kırmak; onların örgütsel bağlılığını ve güvenini engellemektedir. Çalışanlarda kaygı, endişe ve güvensizlik duygularını ortaya çıkararak, çalışanların hem birbirlerine hem de örgüte karşı yabancılaştırmalarına neden olmaktadır (Wilson Starks, 2003). Kişisel istekleri baskı ile yaptırmaya çalışma, kişileri kendi tarafına çekme, fikir ve düşüncelerinin başkalarından daha önemli olduğunu gösterme, kişilerin yanıldıklarını söyleme ve sözlerini kesme gibi toksik davranışlar bu boyut altında oluşmaktadır (Career Advice Monster, 2012; aktaran İlhan, 2019).

**Bencillik.** Bu boyut, toksik liderlerin narsist kişiliğinin bir hayat bulma durumu şeklinde ifade edilir. Toksik liderler yapılan bütün işlerde "ben" ifadesini seçmektedirler. Başarı durumlarını sadece kendilerinden, başarısızlıkların ise çalışanlarından kaynaklı olduğunu öne sürerler. Bu liderler, çalışanlarının kendileri gibi olmasını sağlamaya çalışarak, örgüt içerisinde toksik bir iklim oluşturan zor yapıda kişilerdir (Eğinli ve Bitirim, 2008). Toksik liderler, örgütteki çalışanlarla kıyaslandığında özgüvenleri ve bencil olma düzeyleri daha fazladır. Liderlik özellikleri yeterli ve gerçek olmadığından mevcut konumlarını koruyabilmek için çalışanlarına karşı saldırgan ve etiğe aykırı davranışlar gösterebilmektedirler (Çetinkaya, 2017). Bu liderler başka bireyleri önemsemeyen, narsist

davranışlar sergileme ve başkalarına kasten zarar verici davranışlar gibi olumsuz özelliklere sahip olabilirler (İlhan, 2019).

**Olumsuz ruh hali.** Olumsuz ruh hali toksik liderin örgüt içinde gösterdiği dengesiz davranışları kapsamaktadır. Bu boyuttaki davranışlar konuşma, ses tonu, beden dili, jest ve mimik olarak görülmektedir. Örgüte bu davranışların yansımalarıyla çalışanların, yöneticilerinin o andaki ruhsal durumuna göre davranmak durumunda kaldıkları belirtilmektedir (Kelebek ve diğerleri, 2018).

Appelbaum ve Roy-Girard (2007), olumsuz ruhsal duruma sahip liderlerin örgütteki her olayı kendi kontrolleri altında tutmak istediklerini belirtmektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir problemin ortaya çıkmasında birini suçlamayı tercih ederler. Kendilerini her zaman hatasız görürler ve bundan dolayı çalışanları suçlayan bir tavır sergilerler. Olumsuz ruhsal durumlarından dolayı toksik liderler soğuk davranırlar ve ilişkilerinde ölçsüzdürler. Örgütte koşulları kendi isteklerine göre değerlendirir ve gerçeklerden kaçarlar, çalışanlarına güvenmezler ve çalışmak onlar için en önemli olan şeydir. İşlerine verdikleri önemden dolayı bireyler ve durumlar onlar için önemsiz hale gelir.

Tüm boyutlarıyla değerlendirildiğinde toksik liderlerin örgüte ve çalışanlara karşı birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda toksik liderler; örgütte strese, mutsuzluğa, ümitsizliğe, verim ve performansta düşüşe, örgüt ikliminin bozulmasına ve örgüt içi huzursuzluk gibi birçok olumsuzluğa neden olurlar (Demirel, 2015).

### **Toksik Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Toksik liderlik ile ilgili Türkiye’ de yürütülen araştırmaların sayısının sınırlı olduğu ancak bu konuda yapılan çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği görülmektedir.

Bitirim ve Eğinli’nin (2008) çalışmasında, bir örgütte toksik iletişimin ortaya nasıl bir şekilde çıktığına, bu iletişim türünü engelleme konusunda hangi önlemlerin alınması gerektiğine ve iyi bir örgüt atmosferinin oluşturularak korunmasına yönelik öneriler yer almaktadır. Çalışmada toksik örgütün özelliklerine değinilmiştir. Araştırmacılara göre, toksik

yönetim tarzını benimseyen örgütler, olumsuz etkilerin ve duyguların yayılmasında etkilidir. Bu çalışmada, toksik davranış düzeyleri ile iş stres düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toksik iletişimin ortaya çıkmasının önlenmesi üzerine yapılan çalışmada örgütsel başarı için toksik davranışlardan uzak durulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kırbaç (2013) tarafından yapılan çalışma, toksik örgütlerin ve toksik örgüt özelliği taşıyan eğitim kurumlarının ve toksik liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, tüm örgütlerin toksik örgüt özelliklerine sahip olma potansiyellerinin olduğu, liderlerin başarılarıyla toksik özelliklerini gizleyebildiği ancak toksik iletişim ve adaletsiz uygulamaların, eğitim örgütlerinde toksik bir kültürün oluşmasına neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim örgütlerinin bu toksisiteden arındırılması için okul yöneticilerinin toksisite kaynağına ve yayıcılara odaklanması, güveni ve örgütsel bağlılığı artırması, net bir iletişim ağı kurması, tutum ve davranışlarına olumlu duygulara yer vermesi gerektiği önerilmiştir.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015), öğretmen algılarına ilişkin "Toksik Liderlik Ölçeği" geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin toksik davranışları algılayarak negatif etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Toksik liderlik, okul iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle öğretmen algılarına göre toksik liderlik düzeyinin ölçülmesinin, yöneticilerin daha olumlu bir hale gelmesinde kullanılacağını belirtmişlerdir.

Demirel'in (2015) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile öğretmen algılarına ilişkin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile öğretmen algılarına ilişkin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin gösterdiği toksik liderlik davranışlarını ve öğretmenlerdeki örgütsel sinizm tutumlarını azaltabilmek için, öğretmenlerin çalışma koşullarına, okulun kültürüne ve mesleklerine yönelik tutumları üzerine okul içinde ve dışında yapılan programlara katılımlarının sağlanmasının ve

okullarda açık ve şeffaf bir kültür oluşturarak farklı düşüncelerin ortaya konması konusunda öğretmenleri cesaretlendirmenin faydalı olacağı önerilmiştir.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlik ile örgütsel sağlığa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmada, toksik liderliğin örgütsel sağlık üzerinde olumsuz etkisinin olacağı varsayımından yola çıkarak; liderlerin olumsuz hava yaratmasının çalışanların iş doyumunu, stres ve yöneticiye ve örgüte duyulan güven gibi kişisel ve örgütsel olumsuz çıktılara sebebiyet vereceği sonucuna ulaşmışlardır. Toksik liderlerin yıldırıcı davranışlarının, istismarcı, otoriter ve narsist kişiliğinin çalışanları ve buna ilişkin olarak örgüt sağlığını da olumsuz biçimde etkilediği görülmüştür. Toksik liderlerin astlardaki olumsuz izlerinin, onların kendilerini koruma durumuna girmelerine ve birbirleriyle daha az paylaşımda içinde olmalarına sebep olacağı ve bunun sonucunda da astların örgütsel vatandaşlığını ve aidiyetini azaltacağı belirtilmiştir.

Çetinkaya'nın (2017) öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışları sergilediklerini düşünmedikleri ve çok nadir kişisel başarı hissinde düşüş ve duygusal yoksunluk yaşadıkları ama hiçbir zaman duyarsızlaşma durumu yaşamadıkları belirtilmiştir. Tükenmişliğin tüm boyutları ile toksik liderliğin değer bilmezlik boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Unur ve Pekerşen'in (2017) örgüt içerisindeki toksik tutumların iş stresi ile olan ilişkisini inceledikleri araştırma sonunda, örgüt içerisinde toksik liderlik özellikleri arttıkça üyelere iş stresi seviyelerinin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bahadır (2018) çalışmasında, ortaöğretim kademesinde görevli öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonunda, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük; psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile psikolojik sermayeleri arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Arlı (2019) çalışmasında, öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolünü ve toksik liderliğin iş tatmini, örgütsel sinizm ve tükenmişlikle olan ilişkilerini incelemiştir. Ülkemizde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 437 öğretmenden anket ile veri toplanarak yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin öz kendilik değerlendirmelerinin iş tatminini olumlu yönde, toksik liderlik, örgütsel sinizm ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarını da olumsuz yönde etkilediği; toksik liderliğin ise, iş tatminini olumsuz yönde, örgütsel sinizm, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Toksik liderlik sonucu ortaya çıkan olumsuz durumun sadece lidere değil aynı zamanda örgüte de etkisinin olduğu yorumu yapılmıştır.

Emir (2019) yaptığı çalışmada, toksik ve kaotik liderliğin çalışanlardaki tükenmişlik düzeyine etkisi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda liderlerin toksik ve kaotik davranışlarının, çalışanların mesleki tükenmişliklerini pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

Uzunbacak ve Uzun'un (2019) toksik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucunda çalışanların, liderlerinin olumsuz eylemlerde bulunduğunu ve otokratik liderlik biçimi gösterdiğini yüksek düzeyde hissettiklerinde tükenmişlik düzeylerinin de yükseldiği ortaya çıkmıştır.

Eriş ve Arun (2020) araştırmalarında bankadaki görevlilerinin örgüte olan bağlılık düzeyi ile kurum yöneticilerinin toksik liderlik seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgüte olan bağlılık ile toksik liderlik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bankadaki görevlilerin algılarına göre yöneticilerin toksik liderlik seviyeleri arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı görülmüştür.

Zenginoğlu (2021) çalışmasında ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görevli öğretmenlerin algılarına ilişkin, yöneticilerin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonunda toksik liderlik ve psikolojik sermaye arasında düşük seviyede negatif yönlü anlamlı ilişki

saptanmıştır. Toksik liderliğin öğretmenlerin psikolojik sermayesi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Ertuğrul (2021) çalışmasında öğretmen algılarına ilişkin okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmin ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük seviyede, öğretmenlerin iş tatminlerinin memnuniyet seviyesinde olduğu, motivasyon düzeylerinin ise yüksek olduğu; öğretmen iş tatmin ve motivasyon düzeylerinin, değişkenlere göre farklılaştığı saptanmıştır.

### **Toksik Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Frost (2003) işyerinde toksik duyguları incelediği kitabında, örgütte ortaya çıkan toksisitenin etkilerini ve bu etkilerle nasıl başa çıkılması gerektiğine odaklanmıştır. Art niyet, sadakatsizlik, duyarsızlık, yetersizlik, duyarsız davranma ve çaresizlik örgütte ortaya çıkan toksisite sebepleri olarak belirtilmiş ve bunların üstesinden nasıl gelineceği üzerinde durulmuştur.

Goldman (2006) araştırmasında, liderlerdeki toksik kişilik bozukluğunu ve bunun örgüt üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda kişilik bozukluklarının, liderlerin toksik ve işlevsiz davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu saptanmıştır.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007) araştırmalarında toksik liderlerin, çalışanlar üzerinde gerginlik, anksiyete, dikkat problemleri gibi olumsuz birçok psikolojik etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütte var olan toksisiteye çözüm yolları önerisinde bulunmuşlardır.

Schmidth (2008) tarafından yapılan çalışmada, narsist ve istismarcı davranış, otoriter liderlik, öngörülmez davranışlar ve kendini gösterme olmak üzere toksik liderliğin beş boyutunun olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonunda kendini gösteren liderlerin kendilerini üst düzey yöneticilere olumlu bir biçimde gösterip, rakiplerinin ve astların yetenekli olmalarından kaynaklanacak tehditleri azaltıcı davranışlarının olduğu; narsist

davranış sergileyen liderlerin, başka bireylere empati duymada isteksiz, başkalarının çabalarına ve yeteneklerine saygısız olma davranışları sergiledikleri belirtilmiştir.

Kellerman (2004) çalışmasında, kötü liderliği tüm yönleri ile ele almıştır. Kitapta yapılan en önemli çıkarımlardan biri kötü liderlikte tüm suçun liderde olmadığına yapılan vurgunun yanı sıra, kötü liderliğin ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde yandaşların önemi ve kötü liderle nasıl mücadele edilmesi gerektiği ile bilgiler yer almaktadır.

Roter'ın (2011), Şikago büyükşehir bölgesinde çalışan hemşire deneyimleri aracılığıyla toksik liderliğin nasıl algılandığını belirlemek için yaptığı çalışmada; toksik liderliğin takım çalışmasını engellediği, iletişimi negatif bir biçimde etkilediği, örgütün kültürüne ve dolayısıyla örgütün tümüne zarar verdiği belirtilmiştir.

Mehta ve Maheshwari'nin (2013) iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve toksik liderliğe ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmada faktör analizi yapılmış ve sonucunda toksik liderlik davranışları kararsız, terfide adaletsiz, tacizci-kaba, dürüstlükte eksik olma ve bölücülük olmak üzere beş boyut olarak saptanmıştır. İş doyumu ve örgütsel bağlılıkla toksik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Schmidt (2014) çalışmasında askeri personelin görüşlerine göre; toksik liderlik, grup uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucu, toksik liderliğin alt boyutlarıyla birlikte çalışanların iş performansları üzerinde doğrudan negatif bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda toksik liderliğin grup uyumu algıları üzerinde de negatif etki oluşturduğunu göstermiştir.

Green'in (2014), eğitim örgütlerinde toksik liderliği ele aldığı çalışmasında karma araştırma yöntemiyle, 51 öğretmenden veri toplamıştır. Elde edilen bulgulara göre toksik liderliğin eğitim örgütlerinde de sıklıkla görüldüğü sonucu çıkmıştır. Katılımcıların toksik liderliği, toksik liderin yaptıklarına ve bilhassa başkaları ile iletişimi nasıl kurduğuna göre tarif ettiği belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda toksik liderlik davranışları etik olmama, yetersiz olma, bencillik ve duygusal dengesizlik olmak üzere dört kategoride verilmiştir.

Dobbs'un (2014) toksik liderlik, örgütsel sinizm ve aynı zamanda lider etkililiği kapsamında gerçekleştiği çalışmanın sonucunda, örgütsel sinizm ve toksik liderlik davranışı arasında bir ilişki bulunmuştur. Ancak beklenenin aksine toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide etkili liderliğin aracı değişken olduğunu belirten herhangi bir bulgu bulunmamıştır.

Hitchcock'un (2015) örgütsel vatandaşlığı, toksik liderliği ve çalışanların işten ayrılma davranışlarını incelediği araştırmada; toksik liderliğin, bireylerin uzun süreçte sağlıkları ve refahları üzerinde etkisinin olumsuz sonuçlar doğurduğu; yıkıcı liderliğin çalışanlara, örgüte zarar verdiği; çalışanların kendilerini koruyarak hayatta kalmak için çabaladıkları ve bu doğrultuda davrandıkları belirtilmiştir.

Chua ve Murray (2015) araştırmalarında, cinsiyet farklılıklarının toksik liderliği algılamada etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda, örgüt içerisinde kadınların toksik liderleri erkeklere göre daha fazla olumsuz yönde algıladıkları ve erkeklerin toksik davranışları daha fazla göz ardı ettikleri ortaya çıkmıştır.

Hadadian ve Zarei'nin (2016) toksik liderliği ile iş stresini incelediği araştırmada, iş stresi ile toksik liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ve toksik liderliğin iş stresi üzerinde yordayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Toksik liderliğin tüm boyutlarının iş stresini anlamlı yordadığı saptanmıştır.

Dobbs ve Do (2019) araştırmalarında, ABD'de askeri eğitim kurumlarında toksik liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında olan ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda, örgütsel sinizmle toksik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların toksik liderlik algıları yükseldikçe örgütsel sinizm algılarının da yükseldiği görülmüştür.

## **Mutluluk**

Türk Dil Kurumu'na göre eksiksiz ve devamlı bir biçimde tüm özelemlere ulaşmaktan duyulan memnuniyet olarak tanımlanan mutluluk (Mutluluk, t.y.) insan yaşamını



anlamlandırır, güzelleştirir ve değerli kılar. Mutluluk insanlarda oluşan doyunluk durumunun sürekli devam etmesi (Seppala, 2016), anlık bir olgu değil yaşam boyunca elde edilmeye uğraşılan bir duygu (Kangal, 2013), hazlarla baş ederken huzura kavuşma (Marar, 2004) ve insandaki olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olması (Warr, 2007) olarak tanımlanmaktadır. Mutluluk, her kültürde bütün insanların ulaşmayı istediği üstün bir amaç şeklinde görülmektedir (Lyubomirsky, 2001). Frey ve Stutzer (2001) tüm insanların mutlu olmayı arzuladıklarını ve insanların bu kadar uyduştukları ortak bir amacın olmadığını belirtmektedir.

Bireylerin mutluluk sebeplerinin maddi, manevi veya her ikisinin birlikte olabileceği psikolojik ve ruhsal bir duruma dayandığı tespit edilmiştir (Eryılmaz, 2011). İnsanlar, mutluluğu her daim ön plana çıkarmış ve hayatlarının merkezine almaya çalışmışlardır (Kırbıyık, 2012).

Mutluluğu, Diener (1984) “öznel iyi oluş, bireylerin yaşam doyumlarına ve yaşamlarına ilişkin bilişsel ve duyuşsal yönden genel bir değerlendirme”, Veenhoven (1996, s.17) “bireyin sürdürdüğü yaşamdan aldığı haz ve memnuniyet derecesi”, Grinde (2002, s.331) “yaşamın tümüne ilişkin öznel bir değerlendirme”, Warr (2007, s. 9) “olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olma durumu” olarak tanımlamıştır.

Mutluluk, bireylerin yaşamlarını fiziksel, zihinsel ve sosyal bakımdan etkiler. Bu bağlamda dünyadaki tüm insanlar için mutluluk bir yaşam amacıdır ve bu yüzden insanlar mutlu olmanın yollarını arayış içindedirler. İnsanların mutlu olma durumları ve mutluluk algıları, kendilerine ve çevrelerine bağlı olarak değişim gösterebilir.

Mutluluk, sadece olumlu duyguların yaşanması olarak ifade edilmemektedir. Mutlu olma durumunun; bireyin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini, zorluklarla mücadele gücü kazanmasını ve kendini gerçekleştirme için yeni adımlar atması konusunda cesaretlenmesini sağlayacağı düşünülmektedir (Fredrickson, 2001). Mutlu bireyler yaptıkları hatalardan ders çıkararak ve hatalarını gelişim fırsatı olarak görerek hayattan beklentilerini iyi bilirler. Diener’e (2000) göre mutluluk yaşam doyumu, iş tatmini, olumlu

duyuş (memnuniyet veren duygular) ve düşük düzeyde olumsuz duyuş (memnuniyetsizlik veren duyguları nadiren yaşama) gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Waterman (1993) ise mutluluğun yüksek düzeyde olumlu ve düşük düzeyde olumsuz duygu ve bireyin hayatının bütününe ilişkin bilişsel değerlendirmesi şeklinde üç ana bileşeni olduğunu belirtmektedir.

Mutluluk anlayışı insanların yaşamdan umduklarına, duygularına, geçmiş ve geleceğe bakış açılarına göre değişebilir. İnsanlar yaşamları boyunca birçok farklı nedenlerden mutlu olacaktır. Nedenleri ve öncelikleri kişiye göre değişse de mutluluğun hayattaki en önemli amaç olduğu düşünülebilir. İnsanlığın var olduğu sürece mutlu olma gereksinimi ve arayışı hep sürecektir.

Mutluluk, bireyin çevresiyle iletişimini ve ilişkisini etkilemektedir. Mutlu olan insanlarla olmayan insanların davranışları birbirinden oldukça farklılaşmaktadır. Mutlu insanlar yapıcı davranışlarda bulunurken mutsuz olan insanlar yıkıcı davranışlar sergileyebilirler. Mutlu insan çevresine ve çalıştığı örgüte mutluluğu götürür ve toplum için de yararlıdır. Bu durum öğretmenler için de geçerli ve oldukça önemlidir (Arslan, 2018).

### **Örgütsel Mutluluk**

Sosyal bir varlık olan insan için mutluluk en önemli amaçlardandır. Mutlu olma durumu öznel olarak düşünülse de çevresel ve toplumsal etkilerden ayrı düşünülemez (Fisher, 2010). Mutluluk birçok bağlamda ve alanda değerlendirilebilir. Bu alanlardan biri de iş hayatıdır. Bu bağlamda örgütsel mutluluk kavramı karşımıza çıkmaktadır. Pryce-Jones (2010) örgütsel mutluluğu "örgütte performansı en üst düzeye çıkarmayı ve gücü en yüksek seviyede gerçekleştirmeyi sağlayacak bir düşünce şekli" olarak ifade etmektedir. Örgütsel mutluluk, olumlu duyguların daha fazla ve sık yaşandığı ve olumsuz duyguları bastırdığı bir durumu (Brief ve Weiss, 2002); kişilerin bireysel olarak mutluluklarını yaşamalarından ziyade, tek bir yürek halinde örgütün mutluluğunu yaşamalarını (Bulut, 2015) ifade etmektedir.

Örgütsel mutluluğu Pryce-Jones (2010) “işyeri mutluluğu”, Fisher (2010) “işte mutluluk” ve Bulut (2015) ise “örgütsel mutluluk” olarak adlandırmaktadır. Frey ve Stutzer (2001) örgütsel mutluluğu “bireylerin toplam mutluluğunu etkileyen önemli bir değişken”, Paschoal ve Tamayo (2008) ise “örgütteki duygular, mizah, işe yüklenen mana ve bireylerin potansiyellerini gerçekleştirilmesine ilişkin algı” şeklinde ele almıştır. Pryce-Jones (2010) işyeri mutluluğunu “daha fazla yaratıcılık ve daha fazla destek alma, hızlı kariyer gelişimi, iyi performansta bulunma, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma” şeklinde ifade etmektedir. Diener, Sandrik ve Pavot’un (1991) tanımına dayalı olarak Bakker ve Oerlemans (2011) örgütsel mutluluğu “çalışanların mesleğini zevk alarak yapması, çoğunlukla mutluluk gibi olumlu duygular yaşaması ve oldukça az olumsuz duygular yaşaması”; Kjerulf (2015) “işini keyifli bir biçimde yapmak, yaptığı işte gururlu hissetmek, sorumluluk üstlenmek, daima öğrenmeyi ve gelişmeyi istemek, eğlenceli bireylerle beraber görev yapmak, işe kolay bir şekilde motive olabilmek, enerjik ve dinamik olmak”; Wesarat, Sharif ve Majid (2014, s.1) “insanların yaşamlarından ve işlerinden elde ettikleri doyum”; Arslan (2018, s.55) ise “örgüt içinde çalışanların performanslarını en üst seviyeye çıkaran ve bireylerin potansiyellerinin açığa çıkarılmasını sağlayan zihinsel yapı” şeklinde tanımlamaktadır. Bireylerin içinde buldukları örgüte karşı olumlu duygulara sahip olması, örgüt içinde karşılaştığı olumsuz durumları giderebilmesi; yöneticileri, meslektaşları ve örgütün çevresi ile iyi ilişkiler kurabilmesi ve kendisini örgütüne adanarak mutlu ve huzurlu bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilmesi örgütsel mutluluğun göstergeleridir.

Örgütsel mutluluğun üretkenlik, performans, verim ve iş birliği açısından daha olumlu sonuçlara yol açacağı ifade edilmektedir (Arslan ve Polat, 2017). Örgütsel mutluluğun örgüt içindeki birçok faktörü etkilemesi beklenir. Örgütlerde olumlu duygular hakimse ve bireyler buldukları örgütlerinde mutlu hissediyorlarsa, kendi özelliklerinde de mutlu olma duygusunu yaşayacaklardır. Bu bağlamda Pryce-Jones’un (2010) belirttiği gibi örgütteki mutluluk duygusu, bireylerin iş birliği yapmasına, yaratıcı fikirler üretmesine, etkili iletişim kurmasına ve örgüte katkı sağlamasına olanak tanıyacaktır. Böylelikle örgütsel mutluluk, örgütsel

performansı da etkileyecektir. Sağlıklı, verimli ve mutlu örgütlerin oluşması ve sürdürülebilmesi için örgütlerin olumlu psikolojiye önem vermeleri gerekmektedir (Gavin ve Mason, 2004). Kahveci ve Köse (2019) yapmış oldukları çalışmada örgüt içindeki olumsuz duygu ve durumların örgütsel mutluluğu olumsuz bir şekilde etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel mutluluğun yüksek düzeyde olması, bireylerin performansının ve örgütün veriminin de yüksek düzeyde olmasını sağlar. Bununla birlikte örgütsel mutluluğun yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin hedeflere ulaşmada karşılaştıkları her türlü problem ve sorunla kolaylıkla başa çıkabilecekleri belirtilmektedir. Bu açıdan da örgütsel mutluluk, bireyin ve örgütün amaçlarının ortak bir noktada buluşmasını ifade eder (Bulut, 2015).

Pryce-Jones (2010) iş yerinde mutlu olmanın örgütte sebep olduğu olumlu durumlardan bahsetmektedir. İş yerinde mutlu olan bir çalışan;

- Görevlerinde daha hızlı bir şekilde terfi eder.
- Maddi olarak daha fazla kazanç sağlar.
- Yöneticileri ve meslektaşları tarafından desteklenir.
- Daha yaratıcı fikirler üretir.
- Amaçlarını gerçekleştirmede hızlıdır.
- Yöneticileriyle ve iş arkadaşları ile daha iyi iletişim kurar.
- Her zaman yeni bilgilere açıktır.
- Yaptıkları işlerde başarılı olur.
- Mutluluk, çalışanın sağlıklı olmasını sağlar.
- Kuvvetli iletişimiyle insan ilişkilerinde etkilidir (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Pryce-Jones, 2010).

Çalışanların mutluluk düzeyleri örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Döş (2013) örgütte işlerini en iyi yapan çalışanların, huzurlu ve mutlu olanlar olduğunu ifade

etmektedir. Örgütteki yaşamları bireylerin tek mutluluk kaynağı olmamakla beraber bireylerin çalıştıkları örgütte mutsuz olmaları, bireysel hayatlarında da mutsuz olmalarına neden olabilir. Bireylerin mutlu oldukları örgütlerde çalışmaları, daha iyi bir yaşam sürmelerini sağlayabilir (Gavin ve Mason, 2004).

Örgütün tamamını ilgilendiren ve örgüt içerisinde etkili bir iş birliğiyle sağlanabilecek bir durum olan örgütsel mutluluğun, örgütte her zaman mutlu olunacağı veya sürekli olumlu duygular yaşanacağı anlamına gelmeyeceği ve örgüt içinde, örgütsel mutluluk düzeyinde bazen dalgalanmaların yaşanmasının olası bir durum olduğu düşünülmektedir. (Korkut, 2019). Örgütsel mutluluk; sadece memnuniyet duygusunu ve olumlu duyguları değil; insanların yaşamının anlamlı olmasını da içermektedir. Bu bağlamda örgütsel mutluluğun hem olumlu duyguları hem de işin anlamını kapsadığı görülmektedir (Saenghiran, 2013).

Örgüt içinde çalışanların mutluluğunun örgütün varlığını bütünüyle etkilemesinden dolayı, çalışanların amaçları ile örgütün amaçları ortak payda şeklinde ele alınmaktadır (Bulut, 2015). Bu bağlamda çalışanlarının mutluluğunu dikkate alan bir yönetici, çalışanları ile zaman geçirmeye ve örgüt çalışanları ile daha etkili iletişim kurmaya, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemsemeye ve daha mutlu bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlamaya çalışır. Bu davranış ve tutumların örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacağı söylenebilir (Korkut, 2019). Bunu hedefleyen örgütler bilgili, yetenekli, vizyon sahibi, gelişime açık, iş birliği içinde uyumlu bir şekilde çalışabilen, sorumluluk sahibi, kendini örgütüne adanmış mutlu çalışanları (Abraham, 2015) ve yöneticileri örgüt bünyesinde bulundurmaya amaçlamalıdır. Gavin ve Mason (2004, s.381-387) ise çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri için örgütün çalışma koşullarının iyi olması gerektiğini belirtmektedir.

İş hayatındaki mutluluk, bireysel olarak ele alındığında çalışanların yaptığı işten tatmin olmasını ve böylelikle özel hayatın niteliğini etkilemektedir. Örgütsel açıdan ele alındığında ise çalışanların örgüte karşı olumlu duygular hissetmesi; çalışanların performansını, motivasyonunu ve örgüt iklimini pozitif yönde etkiler.

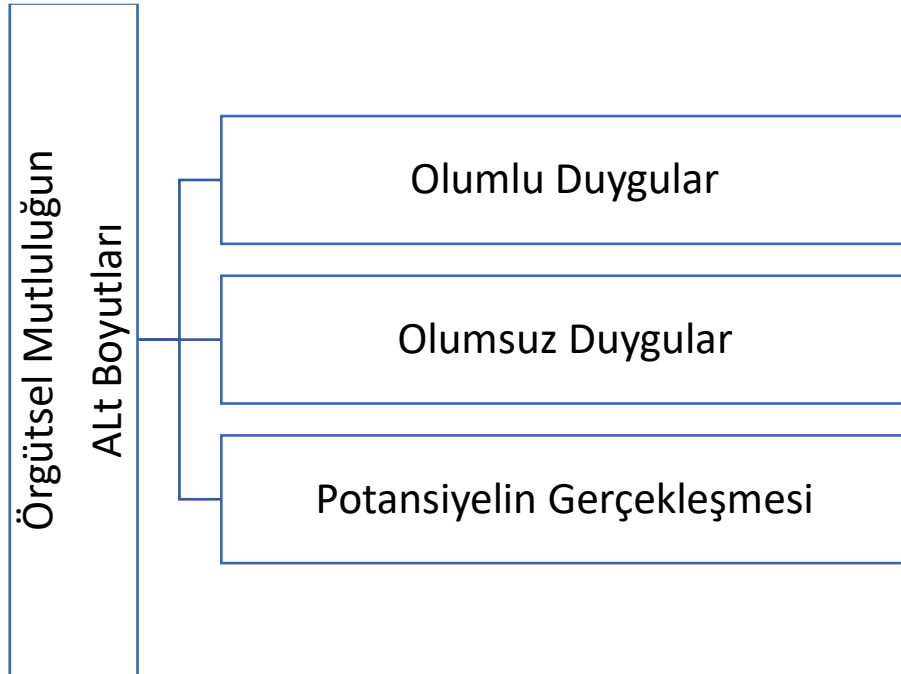
Örgütsel mutluluk, örgütün performansının ve etkinliğinin artmasında çok büyük bir öneme sahiptir. Mutlu kişilerin performansı yüksektir ancak bu kişiler mutsuz olduklarında yaptıkları işe tam olarak dikkatlerini veremezler. Örgütlerin örgütsel mutluluğu var edebilmesi ve sürdürülebilmesi için, ne tür unsurların çalışanların mutluluğunu olumlu bir biçimde etkilediğinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Wesarat ve diğerleri, 2014). Örgütsel mutluluğu sağlamada, örgütteki liderin çalışanların duygularını, davranışlarını ve tutumlarını dikkate alması oldukça önemlidir. Bu bağlamda, çalışanlar açısından örgütsel mutluluk büyük önem arz etmektedir (Saenghiran, 2013).

### **Örgütsel Mutluluğun Alt Boyutları**

Örgütsel mutluluk “olumlu duygular”, “olumsuz duygular” ve “potansiyelin gerçekleşmesi” şeklinde üç alt boyutta ele alınmaktadır (Warr, 2007).

#### **Şekil 2**

*Örgütsel Mutluluğun Alt Boyutları*



**Olumlu duygular.** Bu duygular; bireyleri mutlu eden duygulardır (Bulut, 2015) ve sevinçli, neşeli, mutlu, huzurlu, gururlu, istekli, sevgi ve hayat dolu olma gibi duygu durumlarını içermektedir (Begum ve diğerleri, 2014; Çakıcı, 2015, s.1, Frey ve Stutzer,

2001, s.28). Bu boyut, memnuniyet veren duyguları ve olumlu hissetme durumunu kapsamaktadır. Yüksek düzeyde mutluluk göstergesi memnuniyet duygusu, heyecan ve huzur gibi duygularla ilişkilidir (Warr, 2007). Bu araştırmada öğretmenlerin eğitim örgütlerinde mutlu, heyecanlı, gururlu, istekli, memnun, huzurlu ve aktif hissetme durumları bu boyut kapsamına girmektedir. Öğretmenlerin bu hislerle çalışmaları okul iklimini, eğitimin niteliğini ve örgüt mutluluğunu olumlu yönde etkileyebilir.

**Olumsuz duygular.** Olumsuz duygular; üzgün, mutsuz, umutsuz, huzursuz, stresli, kaygılı, endişeli olma ve değersiz hissetme gibi duygu durumlarını içermektedir (Frey ve Stutzer, 2001: 27-28). Düşük mutluluk göstergesi memnuniyetsizlik, depresyon ve kaygı gibi duyguların varlığıyla ilişkilidir (Warr, 2007). Bu araştırmada öğretmenlerin okullarında kendilerini huzursuz, sinirli, gergin, sıkılmış, sabırsız, stresli, endişeli, üzgün, sıkıntılı, canı sıkılmış ve boşa çabalamış hissetme durumları olumsuz duygular boyutunda değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin olumsuz duygular ile çalışmaları okul ortamındaki enerji ve motivasyonun düşmesine neden olabilir.

**Potansiyelin gerçekleştirilmesi.** Bu boyut; olumlu ve olumsuz duygulardan farklılaşarak örgütsel mutluluğun bilişsel yönünü ele alır (Arslan, 2018). Bu boyut potansiyelin keşfedilmesini ve gerçekleşmesini, bireyin kendini yansıttığı durumları içermektedir (Warr, 2007). Bu boyut kişinin yetenek ve potansiyelini gösterebileceği çalışmalarda yer almasını (Kashdan, Biswas-Diener ve King, 2008, s. 219), işinde çeşitli beceriler kazanma olanağını (Warr, 2007, s. 154), yaptığı işten keyif almasını (Bakker ve Demerouti, 2013) ve performansının gelişimini (Golparvar ve Abedini, 2014, s. 255) kapsamaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin okullarda potansiyellerini ve yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmeleri, zorlukların üstesinden gelmeleri, güzel sonuçlara ulaşabilmeleri ve amaçlar doğrultusunda ilerlemeleri, en iyi yönlerini gösterebilmeleri ve sevdikleri işleri yapmaları potansiyelin gerçekleşmesi boyutunda değerlendirilmektedir.

## Öğretmen Mutluluğu

Mutluluk olgusu örgütlerin işleyişlerinde ve yapılarında yer verilmesi gereken önemli bir kavramdır. Okullar girdisinin ve çıktısının insan olduğu örgütlerdir. Bu bağlamda, okulların hedeflerine ulaşabilmeleri ve verimli olabilmeleri için okuldaki tüm paydaşların mutluluğu oldukça önemlidir. Eğitim ve öğretim sürecinde en başat öge öğretmenlerdir. Öğretmenlerin öğrencilerine en nitelikli bir biçimde eğitim ve öğretim faaliyetlerini sunmaları, topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerine katkı sağlamaları öğretmenlerin sorumluluklarıdır. Öğretmenler bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için yüksek düzeyde moral ve motivasyona ihtiyaç duymaktadır (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Öğretmenler; okul yöneticileri, meslektaşları, öğrenciler, veliler ve okulun dış çevresi ile etkileşim ve iletişim halindedir. Bu nedenle okuldaki tüm paydaşlar ve öğretmenlerin sosyal hayatlarında karşılaştıkları çeşitli durumlar öğretmenlerin mutluluk düzeylerini etkileyebilir. Öğretmenlerin mutlu olmaları eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin okullarını sevmeleri ve mutlu olmaları beklenir. Ancak bu durumda öğretmenlerin örgütsel açıdan kendilerini mutlu hissedebilecekleri bir okulun varlığı gerekmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgütsel açıdan mutlu olmaları, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına, üretkenliklerinin ve verimliliklerinin artmasına ve potansiyellerinin açığa çıkmasına fayda sağlayacaktır. Öğretmenin mutluluğu öğrenci mutluluğunu da etkileyecektir. Mutlu öğretmenlerin olması hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Bu bağlamda ülkelerin geleceğinde ve bireylerin yaşamında büyük bir öneme sahip olan eğitim öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı eğitim örgütlerindeki en önemli insan kaynağı sermayelerinden biri olan öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları önemsenmelidir (Aytaç, 2021). Her ülkede en önemli kurumlardan biri olan eğitim örgütleri kişisel beceri ve yetenekleriyle her bakımdan uyumlu, nitelikli bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel mutluluk düzeyi, bu amaca ulaşma



sürecinde doğrudan etkili olacaktır (Bulut, 2015, s. 58). Eğitim örgütlerinin gelecekteki etkileri değerlendirildiğinde, mutlu bireylerin ve mutlu toplumların var olabilmesi için ilk başta öğretmenlerin mutlu olmaları bir önkoşuldur (Korkut, 2019).

Öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin olumlu veya olumsuz fark etmeksizin düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi; kendilerini huzurlu, mutlu, aktif, gururlu ve istekli hissetmeleri okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergilediği bir okulda mümkün görünmemektedir. Yönetimsel tarzın katı olduğu bir okulda, öğretmenlerin kendilerini ifade ederken sorun yaşamaları ve örgütte mutlu hissetmemeleri olası bir sonuçtur. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunun, okul müdürlerinin sergilediği toksik liderlik davranışları ile bağlantılı olabileceği sonucuna varılabilir.

### **Örgütsel Mutlulukla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Karaman, Yücel ve Dönder'in (2008) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine ilişkin okullarda olan bürokrasinin düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma sonucunda, okullardaki bürokrasi düzeyinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte kuralların çok fazla ön planda tutulduğu okullarda öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin düşük düzeyde olduğu, yönetime ilişkin adaletsizlik algısının yükseldiği ve okul atmosferinin olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kara (2010) araştırmasında, çalışanların iş tatmininin başarı ve mutluluğa göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını ve iş tatminini hangisinin daha fazla etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada kamu ve özel sektörde farklı görevleri olan 282 çalışandan veri toplanmıştır. Bulgulara göre, iş tatmini ile mutluluk ve başarı faktörleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve iş tatmini üzerinde mutluluktan daha fazla başarının etkili olduğu saptanmıştır.

Bulut (2015) çalışmasında ortaöğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını ve örgütsel mutluluğun alt boyutlarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılarak 37 ortaöğretim öğretmeninden veri toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, ortaöğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları iletişim, adanma, mesleki tutum ve yönetim süreci bakımından yüksek seviyede; ancak ekonomik koşullar bakımından örgütsel mutlulukları düşük seviyede ortaya çıkmıştır.

Düzgün'ün (2016) ortaokul kademesinde görevli öğretmenlerin mutlulukları ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğretmenlerin mutlulukları orta düzeyde ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile sınıf yönetimi becerileri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından, erkeklerin lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Meslekteki kıdem açısından 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlar, yaş değişkeni açısından 51 ve üzeri yaşında olan öğretmenler ve daha önce sınıf yönetimiyle ilgili eğitim almış olan öğretmenler daha mutludurlar.

Terzi (2017) öğretmenlerin iş doyumu ile mutlulukları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında katılımcılara "Oxford Mutluluk Ölçeği – Kısa Formu" uygulamıştır. Farklı okul kademelerinde görevli öğretmenlerden elde ettiği verilerin analizi ile araştırma sonucunda, iş doyumu mutluluk düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olarak bulunmuştur.

Arslan ve Polat (2017), Demo ve Paschoal'ın (2013) Portekizce'den İngilizce'ye çevirisini yaptığı "Well-Being at WorkScale" adlı ölçeği "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" olarak Türkçeye uyarlamışlardır. 5'li likert biçiminde olan ölçme aracının Türkçe formu "olumlu duygular", "olumsuz duygular" ve "potansiyelin gerçekleştirilmesi" şeklinde üç alt boyuttan, 28 maddeden oluşmaktadır. Olumsuz duygular ters puanlanarak, ölçekten alınacak toplam puanın yüksekliği ile örgütsel mutluluk düzeyinin yüksekliği belirlenmektedir.

Arslan'ın (2018) farklılıkların yönetimi yaklaşımları ve örgütsel mutluluk ile ilgili gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel mutluluk ile ilgili veriler "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" kullanılarak 39 kamu öğretim kurumunda görevli 768 öğretmenden veri toplanmıştır. Çalışmanın sonunda, farklılık yönetimi yaklaşımlarından tümlleştirme ve öğrenme, renk

körlüğü ve eşitliğin örgütsel mutluluğu anlamlı bir şekilde yordadığı; erişim ve homojenliğin desteklenmesi yaklaşımlarının ise örgütsel mutluluğu yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Moçoşoğlu ve Kaya'nın (2018) okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığını ve bu kavramların arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma bulgularına göre, örgütsel mutluluk düzeylerinde sadece okul türünün anlamlı fark kaynağı olduğu; ilkokul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Ertong (2018) çalışmasında Şahinbey'de dört ortaokulda görevli 40 öğretmenle görüşme yaparak, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörleri belirleyerek örgütsel mutluluğun kurumda artırılması için yapılması gerekenler konusunda öğretmen görüşlerinin derlenmesini amaçlamıştır. Çalışma sonucunda; işe dönük davranışlar, bağlılık, yönetsel süreçler, iletişim, ekonomik ve çevresel faktörler şeklinde örgütsel mutluluğu etkileyen altı tema elde edilmiştir. Takdir görmenin, okulda sevgi, saygı ve hoşgörünün; öğretme ve öğrenci sevgisinin, empatinin; öğrenci mutluluğunun ve yeterli gelirin öğretmenleri en çok mutlu eden etmenler olduğu ortaya çıkmıştır.

Özdemir ve Kış (2019) örgütsel okul mutluluk kavramını tanıtmayı ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki mutluluk düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin kurumlarında mutlu olabilmeleri için öğretmenler ve yönetici arasında sağlıklı ve etkili bir biçimde iletişimin kurulması ve öğretmenlerin kurumlarına ait hissetmeleri gerektiği; potansiyellerini daha fazla gerçekleştirenlerin mutlu öğretmenler oldukları ortaya çıkmıştır.

Korkut'un (2019) Malatya il merkezindeki ilçelerde görevli ilkokul öğretmenlerinin algılarına ilişkin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel adalet algılarının "katılıyorum" aralığında olduğu ve algılarının cinsiyet ve branş değişkenlerine açısından

anlamli olarak farklılaşmadığı; ancak mesleki kıdem, medeni durum, okuldaki mevcut öğretmen sayısı değişkenleri açısından öğretmenlerin mutluluk algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel mutluluk ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki; örgütsel mutluluk ile örgütsel sinizm arasında ise orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çetin'in (2019) ortaokulda görevli öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin potansiyelin gerçekleştirilmesi ve olumlu duygular alt boyutlarında yüksek; olumsuz duygular boyutunda ise düşük algı düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul türü ve kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının anlamlı bir biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Demircan'ın (2019) öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının "orta", örgütsel mutluluklarının "oldukça yüksek" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel mutlulukları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının cinsiyet, branş, mesleki kıdem, aynı okulda görev süresi ve öğrenim düzeyleri değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Birdoğan Kuvvet'in (2019) sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları ile okul müdürlerinin öğretim liderlikleri arasındaki ilişki incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının orta düzeyde olduğu; müdürlerin öğretimsel liderliğin 'öğretim sürecinin yönetimi' boyutunu en üst düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

Bulut ve Demirhan (2020) okulların yönetim şeklinin öğretmenlerin mutluluğu üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, eğitim seviyesinin yükselmesi ile olumsuz

duygular da düşünüş olmasının mümkün olduğu gözlenmiştir. Bulgulara göre, öğretmenlerin çalışma sürelerinin artması ile yöneticiyi iş odaklı görme algısının da arttığı ve buna bağlı olarak da yönetsel tarz ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Pazar'ın (2021) öğretmen özerkliği ve örgütsel mutluluk konulu çalışmasında, öğretmen özerklik davranışlarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyet, yaş, branş, kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanırken medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin özerklik davranışları ile örgütsel mutlulukları arasında ilişki olduğu ve öğretmen özerklik davranışlarının örgütsel mutluluğu anlamlı bir biçimde yordadığı saptanmıştır.

### **Örgütsel Mutlulukla İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Fordyce (1997) işgörenlerin mutluluğunun artırılması ile ilgili yaptığı araştırmada düzenli olma, dışa dönük olma, beklentiye girmeme, olumsuz düşüncelerden uzak olma, kendine göre bir işte çalışma, olumlu ve iyimser düşünme, aktif hayat, yakın ilişkiler kurma, sosyalleşme, geleceği düşünmeme, anı yaşama ve mutluluğu önemseme olmak üzere mutluluğu etkileyen on iki ana faktör ortaya çıkarmıştır. Örgütsel mutluluğun bu faktörlerin geliştirilmesiyle artacağını ifade etmiştir.

Carver (2003) iş yerinde etkili iletişimin gerçekleşmesi ve olumlu duyguların işlevleriyle ilgili yaptığı araştırmasının sonucunda, işte mutlu olan örgüt üyelerinin karar verme hususunda daha etkin olduklarını, örgüt üyeleriyle daha etkili ve aktif ilişkiler kurabildiklerini, daha çok iş tatmini elde ettiklerini bulmuştur.

Benz ve Frey (2004) bağımsız olmanın iş yerinde mutluluğu arttırıp arttırmadığını belirlemek için yaptıkları araştırmada, serbest meslek sahiplerinin işlerini uzun süre devam ettirmelerinin altındaki sebeplerini ve kendi işinin patronu olmanın mutluluğu ne düzeyde etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, serbest meslek sahiplerinin mutluluk seviyelerinin ve iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Fisher (2010) iş yerinde mutlulukla ilgili yaptığı meta-analiz çalışmasında, iş yerinde mutluluğu geçici, kişisel ve birlik seviyesi olmak üzere üç seviyede ifade etmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel mutluluğun iş yerinin yapısına göre değişeceğini belirtmiştir.

Field ve Buitendach'ın (2011) yükseköğretimde görevli 123 öğretim elemanının katılımcı olduğu ve örgütsel adanmışlık, mutluluk ve işe yoğunlaşma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını araştırmayı amaçladıkları araştırma sonucunda mutluluk ve örgütsel adanmışlık, mutluluk ve işe yoğunlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Chaiprasit ve Santidhiraku (2011) orta ve küçük ölçekli iş yerlerinde çalışanların mutluluklarını inceledikleri çalışmanın sonucunda; yönetim, iş yaşamının kalitesi, işi anlamlandırma, örgütlerde ortak paylaşılan değerler ve ilişkiler olmak üzere örgütsel mutluluğu etkileyen beş unsur bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Pryce-Jones (2010) örgütsel mutluluğun kişinin hayatının tamamını etkilediğine değindiği araştırmasında, mutluluğun üretkenliği artırdığını ve mutluluğun iş doyumunu ve meşguliyet ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Yadav (2012) farklı kademelerdeki kurumlarda görevli öğretmenlerin mutlulukları ile öğretmenlik etkililikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın sonunda, öğretmenlerin etkililik düzeyi ile mutlulukları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Mutluluk algılarının yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılaşmadığı ancak kıdemle anlamlı fark kaynağı olduğu sonucu çıkmıştır.

Buragohain ve Hazarika'nın (2015) ortaokulda çalışan öğretmenlerin iş tatminlerine ilişkin mutluluk düzeylerini inceledikleri çalışmada, şehirde çalışan öğretmenler ile kırsalda çalışan öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade edilmiştir ve iş tatmini ile mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Williams, Kern ve Waters'ın (2015) psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları Avusturalya'nın Victoria şehrindeki 12 okulda gerçekleşen araştırmada; psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve örgütsel mutluluk arasında yüksek düzey bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kim ve Choi'nin (2015) pozitif psikolojik sermayenin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinde stres ve mutluluğun aracılık etkisini incelediği çalışmanın sonunda, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı olumlu bir biçimde etkilediği ve mutluluğun psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir aracı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılmasının örgütsel bağlılığın devam ettirilmesinde önemli bir gereksinim olduğu belirtilmiştir.

Afifah'ın (2017) Penang'da görevli öğretmenler arasındaki iş doyumu, gelir, liderlik ve iş yerindeki mutluluk faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenler arasında iş doyumu, gelir ve liderliğin iş yerindeki mutluluğu son derece etkilediği saptanmıştır.

### **Bölüm 3**

#### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama süreci, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin nasıl analiz edildiği ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Afyonkarahisar il merkezindeki ilkököl ve ortaokullarında çalışmakta olan öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır.

Nicel çalışmalar istatistiksel testler yapılarak sonuçların yorumlanmasını sağlandığı için araştırmada nicel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek için kullanılan araştırma modelidir (Karasar, 2012).

#### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Nicel araştırmalarda alan çalışması belli bir grup tarafından yapılır ve ortaya çıkan sonuç araştırmanın konusu olan kitlenin tümüne genellenir. Araştırmanın evreni 2021-2022 Eğitim ve Öğretim Yılında Afyonkarahisar il merkezinde ilkököl ve ortaokullarda çalışmakta olan 2370 öğretmenden oluşmaktadır. Evreni oluşturacak öğretmenlerin çalışma koşullarından kaynaklanan durumlar, zaman sorunu, maliyet gibi çeşitli nedenlerden dolayı evreni temsil edeceği varsayılan bir örneklem seçilerek çalışma grubu oluşturulmuştur.

Örnekleme belirleme aşamasında, basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, evrendeki tüm birimler örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsızdır. Örneklem seçiminin en güvenilir yoludur.



Evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısı aşağıdaki formül kullanılarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeiş sıklığı

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğü hesaplamak için, evren için p tahmini yoksa p=q=0.5 alınabilir %95 güven aralığında, d=0.05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96 olarak alınmalıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020). Örneklemi büyüklüğünü hesaplamak için bu formül kullanıldığında;

$$n = \frac{2370x(1,96)^2x0,5x0,5}{(0,05)^2(2370 - 1) + (1,96)^2x0,5x0,5}$$

$$n = \frac{2276,148}{6,8829} = 330,69$$

Örneklem büyüklüğünün minimum 331 kişiden oluşması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan çeşitli branşlarda 567 öğretmenden “Toksik Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler sonucunda örnekleme de yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1***Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları*

Değişken	Seçenekler	N	%
Cinsiyet	Kadın	329	58.0
	Erkek	238	42.0
Medeni Durum	Evli	426	75.1
	Bekar	141	24.9
Yaş	25-30 yaş	124	21.9
	31-40 yaş	253	44.6
	41-50 yaş	145	25.6
	51 yaş ve üzeri	45	7.9
Meslekteki Kıdem	1-5 yıl	82	14.5
	6-10 yıl	154	27.2
	11-15 yıl	130	22.9
	16 yıl ve üzeri	201	35.4
Kurum Türü	İlkokul	235	41.4
	Ortaokul	332	58.6
Branş	Okul Öncesi	18	3.2
	Sınıf	195	34,4
	İngilizce	69	12.2
	Matematik	49	8.6
	Fen Bilimleri	48	8.5
	Sosyal Bilgiler	18	3.2
	DKAB	24	4.2
	Türkçe	48	8.5
	Müzik	20	3.5
	Görsel Sanatlar	8	1.4
	Beden Eğitimi	16	2.8
	Teknoloji Tasarım	13	2.3

	Bilişim Teknolojileri	14	2.5
	Özel Eğitim	4	.7
	Rehberlik	23	4.1
Eğitim Durumu	Lisans	481	84.8
	Lisansüstü	86	15.2
	Toplam	567	100.0

Tablo 1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların %58'i kadınlardan ve %42'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %75,1'i evli ve %24,9'u bekdir. Katılımcıların %21,9'u 21-30 yaş arasında, %44,6'sı 31-40 yaş arasında, %25,6'sı 41-50 yaş arasında ve %7,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Çoğunluk 31-40 yaş arası katılımcılardan oluşmaktadır. Mesleki kıdeme bakıldığında katılımcıların %14,5'i 1-5 yıl, %27,2'si 6-10 yıl, %22,9'u 11-15 yıl ve %35,4'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların %41,4'ü ilkokul ve %58,6'sı ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Branş olarak %3,2'si okul öncesi, %34,4'ü sınıf, %12,2'si İngilizce, %8,6'sı matematik, %8,5'i fen bilimleri, %3,2'si sosyal bilgiler, %4,2'si din kültürü ve ahlak bilgisi (DKAB), %8,5'i Türkçe, %3,5'i müzik, %1,4'ü görsel sanatlar, %2,8'i beden eğitimi, %2,3'ü teknoloji tasarım, %2,5'i bilişim teknolojileri, %7'si özel eğitim ve %4,1'i rehberlik öğretmenidir. Sınıf öğretmenleri sayıca çoğunluktadır. Katılımcıların %84,8'i lisans ve %15,2'si lisansüstü mezunudur.

### Veri Toplama Süreci

Araştırma için öncelikle Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma izni alınmasıyla birlikte, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İl MEM İzin formunda yer alan okullara tek tek gidilerek, Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan çeşitli branşta 567 öğretmene "Toksik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" uygulanmıştır. Araştırmada öğretmen gönüllülüğüne önem verilmiş ve öğretmenlerden hiçbir kişisel bilgi istenmemiştir.

## Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) geliştirdiği "Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)" ile Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından geliştirilen Demo ve Paschoal'ın (2013) Portekizce'den İngilizce'ye, Arslan ve Polat'ın (2017) İngilizce'den Türkçe'ye uyarladığı "Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ)" kullanılmıştır. Katılımcılara aynı zamanda cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş, kurum türü ve eğitim durumu bilgilerini kapsayan 'Kişisel Bilgi Formu' verilmiştir.

**Toksik liderlik ölçeği.** Araştırmada öğretmenlere göre okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) geliştirmiş olduğu "Toksik Liderlik Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. İlk kez Whicker'ın (1996) kullandığı toksik liderlik kavramıyla ilgili ilk ölçek çalışması Schmidt (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek 30 maddeden oluşup toksik liderliğin "tacizci denetim", "otoriter liderlik", "narsizm", "kendini yüceltme" ve "öngörülemezlik" olmak üzere beş alt boyutunu incelerken; Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) geliştirdiği ölçek 30 maddeden oluşup toksik liderliğin "değer bilmezlik (DB)", "çıkarıcılık (Ç)", "bencillik (B)", "olumsuz ruh hali (ORL)" olarak dört boyutunu ele almaktadır. Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) geliştirdiği toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları; değer bilmezlik (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)  $\alpha=.92$ , bencillik (12, 13, 14, 15,16)  $\alpha=.93$ , çıkarıcılık (17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 24, 25)  $\alpha=.94$ , olumsuz ruh hali (26, 27, 28, 29, 30)  $\alpha=.89$  ve toplam  $\alpha=.96$  şeklinde bulunmuştur. Buna göre ölçeğinin alt boyutlarının ve ölçeğin bütününe güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin okul müdürlerinin toksik liderlik düzeylerini ölçmede kullanılması uygun gözükmektedir. Bu araştırmada da Toksik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan hesaplamada Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ); değer bilmezlik  $\alpha=.96$ , bencillik  $\alpha=.95$ , çıkarıcılık  $\alpha=.97$ , olumsuz ruh hali  $\alpha=.95$  ve toplam  $\alpha=.98$  şeklinde bulunmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının ve genel güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin maddeler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2***Toksik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlgili Maddeler*

Alt boyut	Maddeler
DB	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11
B	12, 13, 14, 15, 16
Ç	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25
ORH	26, 27, 28, 29, 30

**Örgütsel mutluluk ölçeği.** Warr'ın (2007) örgütsel mutluluk yaklaşımını temel alan, Paschoal ve Tamayo'nun (2008) Brezilya'daki çalışanların örgütsel mutluluk düzeyini ölçmek için geliştirdikleri "Örgütsel Mutluluk Ölçeği"ni Demo ve Paschoal (2013) Portekizce'den İngilizce'ye, Arslan ve Polat (2017) İngilizce'den Türkçe'ye uyarlamıştır.

Beşli likert şeklindeki ölçek 29 maddeden ve 9 maddesi "olumlu duygular (OD)", 12 maddesi "olumsuz duygular (OLD)" ve 8 maddesi "potansiyelin gerçekleştirilmesi (PG)" şeklinde üç alt boyuttan oluşmaktadır. "Olumsuz duygular" boyutundaki maddelerin tamamı ters kodlanmaktadır. Yapılan güvenirlik çalışmasında Cronbach alfa katsayıları ( $\alpha$ ); olumlu duygular alt boyutu için  $\alpha=.94$ , olumsuz duygular alt boyutu için  $\alpha=.95$ , potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu için  $\alpha=.92$  ve ölçeğin tamamı için  $\alpha=.96$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin iç tutarlılık güvenirliklerinin yeterli olduğu görülmüştür (Arslan ve Polat, 2017). Bu araştırmada da yapılan güvenirlik çalışmasında Cronbach alfa güvenirlik katsayıları ( $\alpha$ ); olumlu duygular  $\alpha=.95$ , olumsuz duygular  $\alpha=.96$ , potansiyelin gerçekleştirilmesi  $\alpha=.95$  ve toplam  $\alpha=.97$  olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının ve genel güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutlarıyla ilgili maddeler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3***Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlgili Maddeler*

Alt Boyutlar	Maddeler
--------------	----------

OD	1, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 17, 19
OLD	2, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 16, 18, 20, 21
PG	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

**Kişisel bilgi formu.** Öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre durumlarını belirlemek için yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, meslekteki kıdem, çalışılan kurum türü ve eğitim durumu ile ilgili soruların yer aldığı kişisel bilgi formu hazırlanıp kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Ölçeklerden elde edilen verilerin çözümlenmesi, SPSS 26 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Araştırmada toksik liderlik davranış düzeyi bağımsız değişken, örgütsel mutluluk düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca toksik liderlik algısı ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, branş, eğitim durumu) açısından da incelenmiştir.

Verilerin analizinde hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar verme aşamasında, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve bu amaçla normallik testi yapılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri incelenmiş ve değişkenlerin normal dağılmadığı görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Bu sebeple araştırmada yapılacak analizlerde öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, kurum türü ve eğitim durumu değişkenlerinin analizinde parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U test; yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenlerinin analizinde ise Kruskal Wallis-H testleri uygulanmıştır. Öğretmenlerin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının örgütsel mutluluk düzeylerini açıklayıp açıklayamadığı regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir.

### Tablo 4

#### Normallik Testi

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
İstatistik	Sd	P	İstatistik	Sd	P

TLÖ	.115	567	.000	.919	567	.000
ÖMÖ	.061	567	.000	.969	567	.000

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki maddelerin cevapları 5 seçeneğe oluşmakta olup, ölçeklerin aralık katsayısı 0.80 olarak hesaplanmıştır. Toksik liderlik ölçeğine ait aritmetik ortalama puanına göre yapılan değerlendirmeler Tablo 5'teki aralıklar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Örgütsel mutluluk ölçeğine ait aritmetik ortalama puanına göre yapılan değerlendirmelerde Tablo 6 kullanılmıştır.

**Tablo 5**

*Aritmetik Ortalamalara Göre Toksik Liderlik Ölçeği Değerlendirme Puan Aralıkları*

Ağırlık Puanı	Puan Aralığı	Katılma Sıklığı
1	1.00 – 1.79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.80 – 2.59	Katılmıyorum
3	2.60 – 3.39	Kısmen Katılıyorum
4	3.40 – 4.19	Katılıyorum
5	4.20 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum

**Tablo 6**

*Aritmetik Ortalamalara Göre Örgütsel Mutluluk Ölçeği Değerlendirme Puan Aralıkları*

Ağırlık Puanı	Puan Aralığı	Katılma Sıklığı
1	1.00 – 1.79	Hiç
2	1.80 – 2.59	Biraz
3	2.60 – 3.39	Oldukça
4	3.40 – 4.19	Sıklıkla
5	4.20 – 5.00	Tamamen

Örgütsel mutluluk ölçeğine ait maddelere bakıldığında, olumsuz duygular boyutlarına ait maddelerin olumsuz cümlelerden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle olumsuz duygular boyutunu oluşturan maddeler ters çevrilerek kodlanmıştır.



## Bölüm 4

### Bulgular, Yorumlar ve Tartışma

#### Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerini belirlemek için öğretmenlerin toksik liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri boyutlar bazında ve genel olarak incelenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin istatistikler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 7**

*Toksik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistik Değerleri*

	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
DB		2.04	.99	Katılmıyorum
B		2.46	1.17	Katılmıyorum
Ç	567	2.26	1.15	Katılmıyorum
ORH		2.44	1.17	Katılmıyorum
TLÖ		2.24	1.03	Katılmıyorum

Tablo 7’de öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en fazla bencillik ( $\bar{x} = 2.46$ ) ve olumsuz ruh hali ( $\bar{x} = 2.44$ ) davranışlarını, en az değer bilmezlik ( $\bar{x} = 2.04$ ) davranışını sergiledikleri görülmektedir. Toksik liderlik genelinde “katılmıyorum” ( $\bar{x} = 2.24$ ) sıklığında ortaya çıkmıştır. Tabloda verilen standart sapma değerlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının farklılaştığı görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında öğretmenlerin müdürlerin toksik liderlik davranışları sergilemediklerini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili

algılarının “katılmıyorum” sıklığında olmasına rağmen bencillik ve olumsuz ruh hali davranışlarını, çıkarıcılık ve değer bilmezlik davranışlarından daha çok gösterdikleri açıktır. Demirel’in (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) bulguları araştırmanın bulguları ile uyusmaktadır. Kusy ve Holloway’in (2009) yaptığı çalışmada katılımcıların liderlerin toksik davranış düzeyini çok yüksek bulmaları bu araştırmanın bulgularından farklılaşmaktadır. Kahveci, Bahadır ve Karagül Kandemir (2019) ise çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürlerini düşük düzeyde toksik olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8**

*Okul Müdürlerinin Değer Bilmezlik Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Yöneticim,	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
2	iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	567	2.29	1.27	Katılmıyorum
11	iletişimi emirler şeklindedir.		2.19	1.28	Katılmıyorum
8	bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.		2.09	1.18	Katılmıyorum
3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.		2.07	1.15	Katılmıyorum
5	çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.		2.05	1.18	Katılmıyorum
7	çalışanlarına pek değer vermez.		2.01	1.14	Katılmıyorum
10	çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.		2.01	1.13	Katılmıyorum
1	çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.		1.97	1.14	Katılmıyorum
6	çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.		1.97	1.08	Katılmıyorum
9	çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.		1.94	1.11	Katılmıyorum
4	çalışanlarını halk nazarında küçültür.		1.82	1.02	Katılmıyorum

DB	2.04	.99	Katılmıyorum
----	------	-----	--------------

Tablo 8’de değer bilmezlik boyutundaki maddelerin hepsinin “katılmıyorum” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin çoğunun, müdürlerin kendilerine değer verildiğine yönelik algılarının olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin sergiledikleri şikâyet etme, küçümseme, hataları sürekli yüze vurma, öğretmenleri dinlememe, yetersiz ve değersiz hissettirme, emirle iletişim kurma, iş dışında iletişimden kaçınma, esneklik sunmama ve yeniliklere kapalı olma gibi davranışların öğretmenleri okulda mutsuz edeceği ve toksik bir iletişimin oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 9**

*Okul Müdürlerinin Bencillik Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Yöneticim,	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
13	bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	567	2.63	1.33	Kısmen Katılıyorum
14	okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.		2.48	1.27	Katılmıyorum
12	çok şeyi hake den biri olduğuna inanır.		2.46	1.29	Katılmıyorum
16	mükemmel bir kişi olduğuna inanır.		2.38	1.26	Katılmıyorum
15	diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.		2.37	1.26	Katılmıyorum
B			2.46	1.17	Katılmıyorum

Tablo 9’da bencillik boyutuna ait veriler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan 13 numaralı maddenin “kısmen katılıyorum” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin bencillik davranışı sergilemelerine ilişkin algılarının “katılmıyorum” ( $\bar{x}= 2.46$ ) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul müdürlerini bencil olarak algılamadıkları söylenebilir.

**Tablo 10**

*Okul Müdürlerinin Çıkarıcılık Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Yöneticim,	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
17	keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	567	2.32	1.28	Katılmıyorum
24	terfi/makam en önemsedığı şeydir.		2.32	1.30	Katılmıyorum
21	sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.		2.31	1.32	Katılmıyorum
18	üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.		2.30	1.32	Katılmıyorum
19	çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.		2.27	1.22	Katılmıyorum
25	kişisel çıkarlarını önde tutar.		2.24	1.27	Katılmıyorum
23	sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.		2.19	1.22	Katılmıyorum
22	ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.		2.19	1.20	Katılmıyorum
20	kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.		2.17	1.18	Katılmıyorum
	Ç		2.26	1.15	Katılmıyorum

Tablo 10'da "çıkarcılık" boyutuna ait veriler incelendiğinde tüm maddelerin "katılmıyorum" sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcılık davranışı sergilemelerine ilişkin algılarının "katılmıyorum" ( $\bar{x} = 2.26$ ) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin çıkarıcı davranışlar sergilediklerini düşünmedikleri söylenebilir. Bu boyuttaki bulgular örgüt yapısı için olumlu sonuçlar içermektedir.

**Tablo 11**

*Okul Müdürlerinin Olumsuz Ruh Hali Davranışının Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Yöneticim,	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
----	----------------	---	-----------	----	-----------------

26	onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	2.54 567	1.29	Katılmıyorum
27	olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	2.54	1.28	Katılmıyorum
30	olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	2.44	1.27	Katılmıyorum
28	davranışlarında dengesizlik/ değişkenlik vardır.	2.38	1.32	Katılmıyorum
29	Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.	2.30	1.20	Katılmıyorum
ORH		2.44	1.17	Katılmıyorum

Tablo 11’de “olumsuz ruh hali” boyutundaki verilere göre bu boyuttaki tüm maddelerin “katılmıyorum” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin olumsuz ruh hali boyutunda davranış sergilemelerine ilişkin algılarının “katılmıyorum” ( $\bar{x}= 2.44$ ) olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin “olumsuz ruh hali” boyutunda davranışlar sergilemediklerini düşündükleri söylenebilir. Bu boyuttaki bulgular örgüt yapısı için olumlu sonuçlar içermektedir çünkü olumsuz ruh hali boyutunun örgüt iklimini, örgüt içi iletişimi ve örgütsel mutluluğu etkileyebileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin içinde buldukları olumsuz ruh hallerini davranışlarına yansıtılmaları öğretmenlerin örgütsel mutlulukları açısından önem arz etmektedir.

### **Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Özellerine Göre İncelenmesi**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, mesleki kıdemi, branş, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine göre genel olarak anlamlı bir biçimde fark göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının cinsiyetlerine göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
DB	Kadın	329	280.81	92386.00	38101.000	.584
	Erkek	238	288.41	68642.00		
B	Kadın	329	279.44	91936.00	37651.000	.433
	Erkek	238	290.30	69092.00		
Ç	Kadın	329	276.64	91014.00	36729.000	.206
	Erkek	238	294.18	70014.00		
ORH	Kadın	329	279.30	91889.00	37604.000	.419
	Erkek	238	290.50	69139.00		
TLÖ	Kadın	329	278.32	91568.50	37283.50	.332
	Erkek	238	291.85	69459.50		

Tablo 12’de bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderliğin tüm boyutlarına ve geneline yönelik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ( $U= 37283$ ,  $p>0.05$ ). Bu durumda toksik liderliğin kadın ve erkeklere aynı ölçüde etki yaptığının bir göstergesi olduğu söylenebilir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine ait bulguları Dobbs (2014) ve Çetinkaya (2017), Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı (2017), Bahadır (2018) ve Eriş’in (2019) bulguları ile örtüşmektedir. Chua ve Murray (2015), Demirel (2015) ve İlhan (2019) bu sonuçlardan farklı olarak kadınların erkeklere göre müdürlerin daha fazla toksik liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündüklerini belirtmektedir. Sonuçların farklılığı kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal olmalarıyla, örneklemelerin ve uygulama yapılan zaman

farklılığıyla açıklanabilir. Toksik liderlerin pek çok ayırt edici özelliklerinden bir tanesi de çalışanlara eşit muamele yapmamasıdır. Bu eşitsizliğin bir cinsiyete yönelik olması durumunun, cinsiyete göre anlamlı farklılık olarak ortaya çıkmasına sebep olacağı gibi, kadın ve erkek cinsiyetine ait bazı özelliklerin de toksik liderliğin farklı algılanmasında etkili olacağı yönünde değerlendirilmelidir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının medeni duruma göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
DB	Evli	426	274.18	116799.50	25848.500	.013
	Bekar	141	313.68	44228.50		
B	Evli	426	273.10	116338.50	25387.500	.006
	Bekar	141	316.95	44689.50		
Ç	Evli	426	273.32	116434.00	25483.000	.007
	Bekar	141	316.27	44594.00		
ORH	Evli	426	272.79	116239.00	25288.000	.005
	Bekar	141	317.85	44789.00		
TLÖ	Evli	426	272.79	116210.5	25259.50	.005
	Bekar	141	317.85	44817.50		

Tablo 13'de bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ve tüm alt boyutlarına ilişkin davranış düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (U= 25259, p<0.05). Bekar öğretmenlerin toksik liderlik algılarının evli öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) de benzer şekilde bekar

çalışanların, evli çalışanlara göre toksik liderliği daha çok algıladıklarını belirtmişlerdir. Demirel (2015) ise çalışmasında evlilerin yöneticilerini bekarlara göre daha toksik algıladıklarını bulmuştur. Bu bulgulardan farklı olarak Çetinkaya (2017), İlhan (2019) ve Ertuğrul (2021) toksik liderliğin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının yaş değişkenine göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	P	F	Tamhane
DB	25-30	124	309.60	3	6.911	.075	1.491	
	31-40	253	284.10					
	41-50	145	258.24					
	51+	45	295.89					
B	25-30	124	319.44	3	12.718	.005	4.016	41-50
	31-40	253	281.05					
	41-50	145	251.39					
	51+	45	308.03					
Ç	25-30	124	311.63	3	10.897	.012	3.384	41-50
	31-40	253	280.08					
	41-50	145	255.06					
	51+	45	323.20					
ORH	25-30	124	317.23	3	11.266	.010	3.969	41-50
	31-40	253	283.39					
	41-50	145	251.79					
	51+	45	299.66					



TLÖ	25-30	124	316.60	3	12.604	.006	3.139	41-50
	31-40	253	282.41					
	41-50	145	249.96					
	51+	45	312.83					

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ( $F= 3.139, p<0.05$ ) ve bencillik ( $F=4.016, p<0.05$ ), çıkarıcılık ( $F=3.384, p<0.05$ ), ve olumsuz ruh hali ( $F=3.969 p<0.05$ ) alt boyutlarına ilişkin davranış düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. Toksik liderliğin ölçeğinin genelinde ve “bencillik”, “çıkarıcılık” ve “olumsuz ruh hali” boyutlarında 25-30 yaş arasındaki öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. İlhan (2019) ise çalışmasında toksik liderlik ölçeğinin genelinde ve değer bilmezlik alt boyutunda yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit etmiş; 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin, 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerden daha fazla yöneticilerini toksik lider olarak düşündüklerini belirtmiştir. İzgüden ve diğerleri (2016) araştırmalarında 20-39 yaşlarındaki çalışanların 30-39 yaşlarındaki çalışanlara göre liderlerinin davranışlarını daha narsist olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Araştırma bulguları Demirel (2015) ve Çetinkaya'nın (2017) araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının mesleki kıdeme göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

### **Tablo 15**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	P	F	Tamhane
---------------	---	---------------	----	----------------	---	---	---------

DB	1-5	82	299.34	3	13.126	.004	2.257	
	6-10	154	317.89					
	11-15	130	275.50					
	16+	201	257.27					
B	1-5	82	294.07	3	11.536	.003	3.049	
	6-10	154	317.77					16+
	11-15	130	273.59					
	16+	201	260.75					
Ç	1-5	82	296.54	3	14.213	.009	3.781	
	6-10	154	321.88					16+
	11-15	130	265.52					
	16+	201	261.82					
ORH	1-5	82	309.74	3	17.392	.001	5.811	
	6-10	154	321.48					11-15
	11-15	130	263.60					16+
	16+	201	257.98					
TLÖ	1-5	82	301.14	3	16.711	.001	3.715	
	6-10	154	323.61					16+
	11-15	130	268.85					
	16+	201	256.46					

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ( $F= 3.715$ ,  $p<0.05$ ) ve bencillik ( $F= 3.049$ ,  $p<0.05$ ), çıkarıcılık ( $F= 3.781$ ,  $p<0.05$ ) ve olumsuz ruh hali boyutuna ( $F= 5.811$ ,  $p<0.05$ ) ilişkin davranış düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin 16 yıl ve üzerinde kıdemi olanlara göre daha fazla okul müdürlerini bencil ve çıkarıcı olarak algıladıkları; 6-10 yıl arasında kıdemi olan

öğretmenlerin 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzerinde kıdemi olanlara göre daha fazla okul müdürlerinin olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Toksik liderlik ölçeğinin geneline göre 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 16 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum mesleki kıdemi az olan ve genç öğretmenlere okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını daha çok gösterme eğiliminde olduklarının göstergesi olabilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının branş değişkenine göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Branş	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	P	F	Tamhane
DB	Okul Öncesi	18	330.94	14	33,371	,003	2.336	Özel E.
	Sınıf	195	264.79					Özel E.
	İngilizce	69	331.32					Özel E.
	Matematik	49	314.00					Özel E.
	Fen Bilimleri	48	258.15					Özel E.
	Sosyal Bilgiler	18	337.94					Özel E.
	DKAB	24	210.52					
	Türkçe	48	289.30					Özel E.
	Müzik	20	261.20					
	Görsel Sanatlar	8	339.50					
	Beden Eğitimi	16	377.97					Özel E.
	Teknoloji Tasarım	13	217.88					
	Bilişim Tek.	14	283.68					
Özel E.	4	104.50						

								Özel E.
	Rehberlik	23	285.52					
B	Okul Öncesi	18	337.72	14	21,920	,080	1.610	
	Sınıf	195	268.64					
	İngilizce	69	314.59					
	Matematik	49	316.66					
	Fen Bilimleri	48	269.44					
	Sosyal Bilgiler	18	313.72					
	DKAB	24	237.75					
	Türkçe	48	307.63					
	Müzik	20	253.95					
	Görsel Sanatlar	8	308.25					
	Beden Eğitimi	16	312.19					
	Teknoloji Tasarım	13	158.92					
	Bilişim Tek.	14	310.43					
	Özel E.	4	223.13					
	Rehberlik	23	280.20					
Ç	Okul Öncesi	18	326.50	14	30,810	,006	2.173	
	Sınıf	195	269.81					
	İngilizce	69	331.92					
	Matematik	49	319.16					
	Fen Bilimleri	48	254.30					
	Sosyal Bilgiler	18	317.53					
	DKAB	24	209.02					
	Türkçe	48	285.85					
	Müzik	20	251.10					
	Görsel Sanatlar	8	341.00					
	Beden Eğitimi	16	364.31					
	Teknoloji Tasarım	13	188.81					
	Bilişim Tek.	14	276.11					
	Özel E.	4	164.75					

	Rehberlik	23	294.78				
ORH	Okul Öncesi	18	327.31	14	30,335	,037	1.745
	Sınıf	195	265.16				
	İngilizce	69	315.68				
	Matematik	49	307.79				
	Fen Bilimleri	48	276.67				
	Sosyal Bilgiler	18	306.72				
	DKAB	24	228.88				
	Türkçe	48	305.88				
	Müzik	20	244.23				
	Görsel Sanatlar	8	318.69				
	Beden Eğitimi	16	325.91				
	Teknoloji Tasarım	13	161.77				
	Bilişim Tek.	14	346.07				
	Özel E.	4	219.38				
	Rehberlik	23	309.43				
TLÖ	Okul Öncesi	18	337.00	14	30.335	.007	2.159
	Sınıf	195	266.04				
	İngilizce	69	325.57				Özel E.
	Matematik	49	317.34				Özel E.
	Fen Bilimleri	48	261.69				
	Sosyal Bilgiler	18	322.92				
	DKAB	24	212.19				
	Türkçe	48	296.17				
	Müzik	20	249.60				
	Görsel Sanatlar	8	325.50				
	Beden Eğitimi	16	359.91				
	Teknoloji Tasarım	13	179.73				
	Bilişim Tek.	14	300.61				
	Özel E.	4	157.00				

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ( $F= 2.159, p<0.05$ ) ve değer bilmezlik alt boyutuna ( $F= 2.336, p<0.05$ ) ilişkin davranış düzeyleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. Toksik liderlik ölçeğinin geneline ilişkin İngilizce ve matematik branşındaki öğretmenlerin özel eğitim branşındaki öğretmenlere göre okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Okul öncesi, sınıf, İngilizce, matematik, fen bilimleri, sosyal bilgiler, Türkçe, beden eğitimi ve rehberlik branşındaki öğretmenlerin özel eğitim öğretmenlerine göre okul müdürlerinin daha değer bilmez olduklarını düşündükleri saptanmıştır. Demirel (2015), Çetinkaya (2017) ve İlhan (2019) çalışmalarında toksik liderlik düzeyine ilişkin branşlara göre anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının eğitim durumu değişkenine göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
DB	Lisans	481	283.27	136254.50	20333.500	.802
	Lisansüstü	86	288.06	24773.50		
B	Lisans	481	281.94	135614.50	19693.500	.477
	Lisansüstü	86	295.51	25413.50		
Ç	Lisans	481	279.94	134651.00	18730.000	.161
	Lisansüstü	86	306.71	26377.00		
ORH	Lisans	481	281.16	135239.50	19318.500	.326

	Lisansüstü	86	299.87	25788.50		
TLÖ	Lisans	481	281.53	135415.5	19494.50	.395
	Lisansüstü	86	297.82	25612.50		

Tablo 17’de bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ve tüm alt boyutlarına ilişkin davranış düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ( $p>0.05$ ). Bu durum toksik liderliğin lisans ve lisansüstü mezunlarına aynı oranda etki yapacağına bir göstergesi olabilir. Benzer bir biçimde Bahadır (2018), Eriş (2019) ve Küçük (2020) yaptıkları çalışmalarda toksik liderlik düzeyine ilişkin öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Ertuğrul (2021) ise farklı olarak “olumsuz ruhsal durum” alt boyutunda anlamlı farklılık tespit etmiş, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin olumsuz ruhsal durum alt boyutunda toksik liderliği lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla hissettiklerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının çalıştıkları okul türüne göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

### Tablo 18

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Okul Türü	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
DB	İlkokul	235	263.07	61822.50	34092.500	.010
	Ortaokul	332	298.81	99205.50		
B	İlkokul	235	269.91	63428.00	35698.000	.083
	Ortaokul	332	293.98	97600.00		
Ç	İlkokul	235	269.39	63306.00	35576.000	.073
	Ortaokul	332	294.34	97722.00		

ORH	İlkokul	235	265.18	62317.00	34587.000	.021
	Ortaokul	332	297.32	98711.00		
TLÖ	İlkokul	235	265.79	62459.50	34729.50	.026
	Ortaokul	332	296.89	98568.50		

Tablo 18'de bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeğinin geneline ilişkin davranış düzeylerinin okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U= 34729.5$ ;  $p<0.05$ ). Bu durumda ortaokulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin alt boyutlarına bakıldığında “değer bilmezlik” ve “olumsuz ruh” hali alt boyutlarının okul türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0.05$ ). Ortaokulda çalışan öğretmenler ilkokulda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin değer bilmez ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Benzer bir biçimde İlhan (2019) ortaokulda çalışan öğretmenlerin, lisede çalışan öğretmenlere göre yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerini daha fazla taşıdıklarını düşündüklerini belirtmiştir. Ertuğrul (2021) ise toksik liderlik ölçeği davranışlarının genelinde okul türü değişkenine göre lise öğretmenlerinin toksik liderlik algısının hem ortaokul hem de ilkokul öğretmenlerinden daha yüksek olduğunu; lise öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; lise öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında tespit edilen farklılığın ise lise öğretmenlerinin toksik liderliği ilkokul öğretmenlerinden daha fazla düzeyde algıladıklarını belirtmiştir.

### **Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini belirlerken öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri



boyutlar bazında ve genel olarak incelenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel mutluluk ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin istatistikler Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19**

*Örgütsel Mutluluk Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistik Değerleri*

	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
OD		2.97	1.10	Oldukça
OLD	567	3.91	.97	Biraz
PG		3.49	1.04	Sıklıkla
ÖMÖ		3.50	.89	Sıklıkla

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla potansiyeli gerçekleştirme boyutuna ( $\bar{x} = 3.49$ ) ve en az ise olumsuz duygulara ( $\bar{x} = 3.91$ ) sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının ( $\bar{x} = 3.50$ ) “sıklıkla” düzeyinde olduğu ve öğretmenlerin potansiyellerini “sıklıkla” düzeyinde gerçekleştirdikleri, olumlu duyguları “oldukça” düzeyinde yaşadıkları ve olumsuz duygulara “biraz” düzeyinde sahip oldukları (olumsuz duygular boyutuna ait maddeler ters puanlandığı için 3.91 değeri biraz düzeyine denk gelmektedir) ortaya çıkmıştır. Buna göre genel ortalamaya bakıldığında öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Tabloda verilen standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin örgütsel mutluluklarına ilişkin görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Bulut (2020) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olduğunu ve Demircan (2019) da benzer biçimde genel anlamda öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının oldukça yüksek seviyesinde seyrettiğini belirtmiştir.

**Tablo 20**

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Olumlu Duygular Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Son altı aydır işimde kendimi	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
----	-----------------------------------	---	-----------	----	-----------------

19	aktif hissediyorum.	567	3.24	1.24	Oldukça
1	mutlu hissediyorum.		3.17	1.32	Oldukça
12	istekli hissediyorum.		3.04	1.30	Oldukça
6	neşeli hissediyorum.		2.98	1.27	Oldukça
17	huzurlu hissediyorum.		2.96	1.31	Oldukça
8	hevesli hissediyorum.		2.94	1.31	Oldukça
14	memnun hissediyorum.		2.94	1.29	Oldukça
10	gururlu hissediyorum.		2.89	1.30	Oldukça
4	heyecanlı hissediyorum.		2.55	1.22	Biraz
	OD		2.97	1.10	Oldukça

Tablo 20’de ortalama değerler incelendiğinde örgütsel mutluluğun “olumlu duygular” boyutundaki maddelerin hepsinin “oldukça” sıklığında işaretlendiği; sadece “Son altı aydır işimde kendimi heyecanlı hissediyorum.” maddesinin “biraz” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Bu maddelere ait istatistik sonuçlarına göre, öğretmenlerin oldukça olumlu duygulara sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin olumlu duygulara sahip olmaları örgütsel mutlulukları açısından önem arz etmektedir.

### Tablo 21

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Olumsuz Duygular Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. Son altı aydır işimde kendimi	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
18	depresif hissediyorum.	567	4.07	1.17	Biraz
21	üzgün hissediyorum.		4.05	1.14	Biraz
2	huzursuz hissediyorum.		4.03	1.13	Biraz
20	sıkıntılı hissediyorum.		4.00	1.13	Biraz
15	endişeli hissediyorum.		3.94	1.16	Biraz
3	gergin hissediyorum.		3.93	1.18	Biraz
5	sinirli hissediyorum.		3.91	1.12	Biraz

7	sabırsız hissediyorum.	3.89	1.12	Biraz
9	canı sıkın hissediyorum.	3.84	1.17	Biraz
16	stresli hissediyorum.	3.80	1.15	Biraz
13	sıkılmış hissediyorum.	3.78	1.23	Biraz
11	boşa çabalamış hissediyorum.	3.73	1.28	Biraz
OLD		3.91	.97	Biraz

Tablo 21’de ortalama değerler incelendiğinde örgütsel mutluluğun “olumsuz duygular” boyutundaki maddelerin hepsinin “biraz” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Bu maddelere ait istatistik sonuçlarına göre, öğretmenlerin olumsuz duygulara oldukça az oranda sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin olumsuz duygulara sahip olmamaları örgütsel mutlulukları açısından oldukça önemlidir.

## Tablo 22

### *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Potansiyelin Gerçekleştirilmesi Boyutunun Belirlenmesine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

No	Md. İsimde,	N	$\bar{x}$	Ss	Katılma Sıklığı
25	zorlukların üstesinden geliyorum.	567	3.71	1.04	Sıklıkla
22	potansiyelimi kullanıyorum.		3.55	1.20	Sıklıkla
29	gerçekten yapmaktan hoşlandığım işleri yapıyorum.		3.53	1.21	Sıklıkla
27	hayatım içim koyduğum amaçlar doğrultusunda ilerliyorum.		3.48	1.20	Sıklıkla
28	en iyi yönlerimi gösterebiliyorum.		3.46	1.19	Sıklıkla
26	değerli olduğumu düşündüğüm sonuçlara ulaşıyorum.		3.42	1.21	Sıklıkla
23	önemli olduğumu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum.		3.38	1.23	Oldukça
24	becerilerimi yansıttığım etkinliklere katılıyorum.		3.36	1.25	Oldukça
PG			3.49	1.04	Sıklıkla

Tablo 22’de ortalama değerler incelendiğinde örgütsel mutluluğun “potansiyelin geręekleřtirilmesi” boyutundaki “İşimde zorlukların üstesinden geliyorum.” maddesi en yüksek ortalamaya; “İşimde becerilerimi yansıttığım etkinliklere katılıyorum.” maddesinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Potansiyelin geręekleřtirilmesi” boyutundaki 23. ve 24. maddelerinin “oldukça”, diğer maddelerin ise “sıklıkla” sıklığında işaretlendiği görülmektedir. Bu boyuta ait istatistik sonuçlara göre, öğretmenlerin potansiyellerini sıklıkla geręekleřtirdięi söylenebilir.

### **Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, mesleki kıdemi, branş, eğitim durumu ve okul türü) göre anlamlı bir biçimde fark göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyete göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

**Tablo 23**

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
OD	Kadın	329	281.64	92658.00	38373.000	.686
	Erkek	238	287.27	68370.00		
OLD	Kadın	329	288.15	94800.00	37787.000	.478
	Erkek	238	278.27	66228.00		
PG	Kadın	329	278.22	91533.50	37248.500	.322
	Erkek	238	291.99	69494.50		
ÖMÖ	Kadın	329	282.06	92798.50	38513.50	.741

Erkek	238	286.68	68229.50
-------	-----	--------	----------

Tablo 23'te bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinin genelinin ve tüm alt boyut düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ( $U= 38513$ ,  $p>0.05$ ). Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin aynı oranda olabileceğinin bir göstergesi olabilir. Bulut (2015), Birdoğan Kuvvet (2019) ve Bulut (2020) yaptıkları çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Ancak bu bulgulardan farklı olarak Haller ve Hadler (2006) ve Gürbüz (2020) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin medeni duruma göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24**

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
OD	Evli	426	292.46	124587.00	26430.000	.033
	Bekar	141	258.45	36441.00		
OLD	Evli	426	295.92	126062.00	24955.000	.478
	Bekar	141	247.99	34966.00		
PG	Evli	426	287.86	122626.50	28390.500	.329
	Bekar	141	272.35	38401.50		
ÖMÖ	Evli	426	293.90	125200.0	25817.00	.012
	Bekar	141	254.10	35828.00		

Tablo 24'te bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U=25817.00$ ;  $p<0.05$ ). Örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında sadece "olumlu duygular" boyutu medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre olumlu duyguları daha fazla yaşadıkları ve örgütsel mutluluk düzeylerinin bekar öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Kangal (2013) ve Korkut (2019) da yapmış oldukları çalışmalarda evli öğretmenlerin bekarlara göre örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgular araştırmanın sonucunu destekler nitelikte araştırmalardır. Moçoşoğlu ve Kaya (2018), Bulut (2020) ve Pazar'ın (2021) çalışmalarında ise öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermediği belirtilmiştir. Bu durum bulguların kültüre, uygulandığı yere ve kuruma göre farklılaşmasıyla açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yaş değişkenine göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 25'de gösterilmiştir.

**Tablo 25**

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	P	F	Tamhane
OD	25-30	124	267.57	3	5.025	.170	1.686	
	31-40	253	276.56					
	41-50	145	307.84					
	51+	45	294.31	3				
OLD	25-30	124	238.60		14.282	.003	4.665	
	31-40	253	288.08					
	41-50	145	312.54					25-30
	51+	45	294.21					25-30
P	25-30	124	270.88	3	7.544	.056	2.477	

	31-40	253	272.89				
	41-50	145	298.72				
	51+	45	335.20				
ÖMÖ	25-30	124	255.61	3	8.485	.037	3.186
	31-40	253	278.96				
	41-50	145	309.89				25-30
	51+	45	307.14				

Tablo 25 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F= 3.186, p<0.05$ ). Örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise sadece "olumsuz duygular" boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0.05$ ). Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. 41-50 yaş arasındaki ve 51 yaş üzerindeki öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin 25-30 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 41-50 yaş arasında ve 51 yaş üzerinde olan öğretmenlerin 25-30 yaş arasındaki öğretmenler göre olumsuz duyguları daha az yaşadıkları tespit edilmiştir. Düzgün (2016) çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile örgütsel mutlulukları arasında anlamlı farklılık olduğunu; 51 yaşın üzerindeki öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının alt yaşlardaki öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular çalışmayı destekler niteliktedir. Bu durum daha önce belirtildiği gibi toksik liderlik düzeyinin yaş değişkenine göre bakıldığında 25-30 yaş arasındaki öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olması; toksik liderliğin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisini desteklemekte ve açıklamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 26'de gösterilmiştir.

## Tablo 26

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	P	F	Tamhane
OD	1-5	82	289.76	3	15.704	.001	5.229	
	6-10	154	243.02					
	11-15	130	285.36					
	16+	201	312.16	3				6-10
OLD	1-5	82	259.40		28.352	.000	7.641	
	6-10	154	232.77					
	11-15	130	320.48					6-10
	16+	201	309.69					6-10
PG	1-5	82	290.41	3	16.874	.001	5.821	
	6-10	154	240.61					
	11-15	130	288.30					
	16+	201	311.85					6-10
ÖMÖ	1-5	82	279.11	3	22.926	.000	8.159	
	6-10	154	233.66					
	11-15	130	298.47					6-10
	16+	201	315.20					6-10

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeği geneli (F= 8.159, p<0.05) ve “olumlu duygular” (F= 5.229, p<0.05), “olumsuz duygular” (F= 7.641, p<0.05) ve “potansiyelin gerçekleştirilmesi” (F= 5.821, p<0.05) olmak üzere tüm alt boyut düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. Ölçeğin geneline bakıldığında 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin 6-10 arasında kıdemi olanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin 6-10 yıl arası kıdemi olanlardan daha fazla olumlu duygular yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla



gerçekleştirdikleri; 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin 6-10 arasında kıdemi olanlardan daha az olumsuz duygular yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu durum daha önce belirtildiği gibi 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 16 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla olması; toksik liderliğin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisini desteklemekte ve açıklamaktadır. Korkut (2019) yaptığı çalışmada da 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin tüm boyutlarda daha yüksek örgütsel mutluluk düzeyine sahip olduklarını ifade etmiştir. Düzgün (2016) çalışmasında öğretmenlerin kıdem yılı artmasıyla birlikte örgütsel mutluluklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin branş değişkenine göre değişimini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27**

*Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Branş	N	Sıra Ortalama	Sd	X <sup>2</sup>	p	F	Tamhane
OD	Okul Öncesi	18	250.81	14	36.518	.001	2.823	
	Sınıf	195	321.33					İngilizce
	İngilizce	69	225.75					
	Matematik	49	259.58					
	Fen Bilimleri	48	290.00					
	Sosyal Bilgiler	18	188.83					
	DKAB	24	367.13					İngilizce
	Türkçe	48	249.25					
	Müzik	20	283.83					
	Görsel	8	295.56					
	Sanatlar							
	Beden Eğitimi	16	315.22					

	Teknoloji T.	13	268.62				
	Bilişim Tek.	14	257.75				
	Özel E.	4	280.25				
	Rehberlik	23	267.74				
OLD	Okul Öncesi	18	218.31	14	28.777	.011	3.157
	Sınıf	195	319.84				İngilizce
	İngilizce	69	231.33				
	Matematik	49	252.86				
	Fen Bilimleri	48	275.64				
	Sosyal Bilgiler	18	227.64				
	DKAB	24	346.69				
	Türkçe	48	27785				
	Müzik	20	289.50				
	Görsel	8	301.19				
	Sanatlar						
	Beden Eğitimi	16	294.63				
	Teknoloji T.	13	285.69				
	Bilişim Tek.	14	275.64				
	Özel E.	4	320.75				
	Rehberlik	23	244.48				
PG	Okul Öncesi	18	245.67	14	32.824	.003	2.641
	Sınıf	195	322.35				İngilizce
	İngilizce	69	223.99				
	Matematik	49	267.54				
	Fen Bilimleri	48	269.32				
	Sosyal Bilgiler	18	219.81				
	DKAB	24	320.85				
	Türkçe	48	287.65				
	Müzik	20	267.90				

	Görsel	8	298.00				
	Sanatlar						
	Beden Eğitimi	16	315.94				
	Teknoloji T.	13	251.77				
	Bilişim Tek.	14	333.04				
	Özel E.	4	289.38				
	Rehberlik	23	213.11				
ÖMÖ	Okul Öncesi	18	231.00	14	42.278	.000	3.641
	Sınıf	195	328.19				İngilizce
	İngilizce	69	216.99				
	Matematik	49	254.56				
	Fen Bilimleri	48	282.34				
	Sosyal Bilgiler	18	194.69				
	DKAB	24	356.04				İngilizce
	Türkçe	48	256.83				
	Müzik	20	280.20				
	Görsel	8	302.88				
	Sanatlar						
	Beden Eğitimi	16	311.50				
	Teknoloji T.	13	273.81				
	Bilişim Tek.	14	283.93				
	Özel E.	4	299.00				
	Rehberlik	23	243.96				

Tablo 27’de öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinin genel düzeyi ( $F= 3.641$ ,  $p<0.05$ ) ve “olumlu duygular” ( $F= 2.823$ ,  $p<0.05$ ), “olumsuz duygular” ( $F= 3.157$ ,  $p<0.05$ ), “potansiyelin gerçekleştirilmesi” ( $F= 2.641$ ,  $p<0.05$ ) olmak üzere tüm alt boyut düzeyleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi grup ortalamaları arasında oluştuğunu belirlemede post-hoc testlerinden Tamhane testi tercih edilmiştir. Sınıf ve DKAB

branşındaki öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri İngilizce branşındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve olumlu duyguları daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin İngilizce öğretmenlerine göre olumsuz duyguları daha az yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Aytaç (2021) çalışmasında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin algıları farklılaştığını; branş öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algıları daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bulut (2015) çalışmasında sözel branş öğretmenlerinin sayısal branş öğretmenlerine göre mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulardan farklı olarak Korkut'un (2019) ve Birdoğan Kuvvet'in (2019) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde branş değişkenin anlamlı bir fark yaratmadığı belirtilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişimini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 28**

Öğretmen Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
OD	Lisans	481	283.17	136203.00	20282.000	.774
	Lisansüstü	86	288.66	24825.00		
OLD	Lisans	481	285.04	137105.50	20181.500	.720
	Lisansüstü	86	278.17	23922.50		
PG	Lisans	481	282.46	135864.00	19943.000	.596
	Lisansüstü	86	292.60	25164.00		
ÖMÖ	Lisans	481	283.46	136344.5	20423.50	.853
	Lisansüstü	86	287.02	24683.50		

Tablo 28'de bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinin genel düzeyi ve tüm alt boyut düzeylerinin eğitim durumu değişkenine

göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ( $p>0.05$ ). Bu durum lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin aynı oranda olabileceğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak bu bulgulardan farklı olarak Korkut (2019) çalışmasında en mutlu grubun “önlisans” mezunu öğretmenler, en düşük örgütsel mutluluk algısına sahip grubun ise “lisansüstü” mezunu öğretmenler olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre değişimini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29**

*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılığının Belirlenmesine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

	Okul Türü	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
OD	İlkokul	235	316.23	74313.50	31436.500	.000
	Ortaokul	332	261.19	86714.50		
OLD	İlkokul	235	313.26	73617.00	32133.000	.000
	Ortaokul	332	263.29	87411.00		
PG	İlkokul	235	315.32	74101.00	31649.000	.000
	Ortaokul	332	261.83	86927.00		
ÖMÖ	İlkokul	235	320.67	75357.00	30393.00	.000
	Ortaokul	332	258.05	85671.00		

Tablo 29’da bulunan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinin genel düzeyi ve tüm alt boyut düzeyleri okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U= 30393.5$ ;  $p<0.05$ ). Bu durumda ilkokul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk düzeylerinin ortaokulda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu, olumlu duyguları daha fazla olumsuz duyguları ise daha az yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Aytaç (2021) ise ortaokullarda görevli öğretmenlerin

örgütsel mutluluk algılarının ilkokullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

### **Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarını Yordama Düzeyi**

Araştırmanın beşinci alt problem sorusu “Okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin bir yordayıcısı mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini yordayıp yordamadığını tespit etmek için regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 30’da gösterilmiştir.

**Tablo 30**

*Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit	4,686	0.71		65.731	.000
DB	-.282	.066	-.313	-4.285	.000
Ç	-.120	.071	-.155	-1.696	.090
B	.076	.050	.099	1.527	.127
ORH	-.208	.054	-.273	-3.879	.000

$R=.621$ ;  $R^2=.386$ ;  $F_{(43.974)}=88.377$ ;  $p=.000$

Tablo 30’da verilen bulgular incelendiğinde; toksik liderliğin tüm boyutlarının doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir ( $R^2= .386$ ). Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan örgütsel mutluluğa ait varyansın %38’ini açıklamaktadır. Toksik liderliğin değer bilmezlik ve olumsuz ruh halini boyutunun örgütsel mutluluğu tek başına açıkladığı görülmektedir ( $p<0.01$ ). Bu sonuçlara bakıldığında örgütsel mutluluğu açıklamada sadece toksik liderlik davranışlarının yanı sıra başka değişkenlerin de etkisinin bulunabilir.

## Bölüm 5

### Sonuç ve Öneriler

#### Sonuç

Bu araştırmada, ilkokullarda ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın alt problemlerinde ise toksik liderliğin alt boyutları ve örgütsel mutluluğun alt boyutları arasındaki ilişki demografik verilerle birlikte incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik özelliği sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenler okul müdürlerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “katılmıyorum” düzeyinde algıya sahiptir. Ancak araştırma sonucunda az sayıda da olsa öğretmenlerden bazılarının okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergiledikleri algısında olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin konuya ilişkin farkındalıkları ve bu sorunun çözümü açısından önemlidir. Dobbs’un (2014), Demirel’in (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) çalışmaları bu sonuçla örtüşmektedir. Bulgulardan farklı olarak Green (2014) ise okul yöneticilerinin yüksek düzeyde toksik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin toksik liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları “katılmıyorum” aralığında çıkmıştır. Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında bencillik ve olumsuz ruh hali boyutlarının diğer boyutlara göre daha fazla ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin değer bilmezlik ve çıkarıcı davranışlarından daha çok, olumsuz ruhsal durumlarını yansıttıklarını ve bencil davrandıklarını düşündükleri söylenebilir. Çetinkaya’nın (2017) çalışmasında da en yüksek ortalamanın bencillik boyutuna ait olduğu belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç toksik liderliğin kadın ve erkeklere aynı seviyede etkisi olacağına bir göstergesidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin toksik liderlik

davranışları sergilerken cinsiyet ayrımı yapmadıkları düşünülebilir. Ayrıca seçilen örneklem grubunun özelliğinin ve sayısının da sonucu etkilemediği söylenebilir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine ait bulguları ile Dobbs (2014) ve Çetinkaya'nın (2017) araştırmalarının bulguları örtüşmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinde ve toksik liderliğin tüm alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bekar öğretmenlerin toksik liderlik algı düzeylerinin evli öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir. İzgüden ve diğerleri (2016) de yaptıkları çalışmada aynı şekilde bekarların toksik liderliği evlilere göre daha çok algıladıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerine ve toksik liderliğin bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruh hali boyutlarına yönelik algılamalarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Araştırmada toksik liderlik ölçeğinin genelinde ve bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruh hali boyutlarında 25-30 yaş arasındaki öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin yaşları ilerledikçe okul müdürlerinin davranışlarını daha az toksik olarak algıladıkları görülmektedir. Yaş ilerledikçe tecrübe ve donanımdan kaynaklı okul müdürüyle daha az iletişim kurma ile daha az toksik davranışa maruz kalma arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünülebilir. Yaşı daha fazla olan öğretmenlerin yine tecrübeden kaynaklı olarak toksik davranışlardan etkilenmelerinin az olacağı veya bu davranışları göz ardı ediyor olabilecekleri de düşünülebilir. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını yaşı daha yüksek ve tecrübeli olan öğretmenlerden ziyade daha genç ve görevlerinde deneyimsiz olan ve bu yüzden daha çekingen olabilen öğretmenlere gösteriyor olmaları da ihtimal dahilinde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinde ve toksik liderliğin bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruh hali boyutlarına yönelik algılamalarında mesleki



kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Toksik liderlik ölçeğinin geneline göre 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının 16 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmüştür. 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin 16 yıl ve üzerinde kıdemi olanlardan daha fazla okul müdürlerini bencil ve çıkarıcı olarak algıladıkları; 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzerinde kıdemi olanlardan daha fazla okul müdürlerinin olumsuz ruh haline sahip olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerindeki tecrübesizlikten dolayı toksik davranışlara daha fazla maruz kaldıkları ve bununla birlikte algılarının daha yüksek olduğu ancak 16 yıl üzeri kıdeme sahip olanların tecrübeyle birlikte daha toleranslı davrandıkları, deneyimlerinin etkisiyle okul müdürlerinin davranışlarını daha az toksik olarak algıladıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinde ve değer bilmezlik alt boyutuna yönelik algılamalarında branşlara göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Toksik liderliğin genelinde İngilizce ve matematik branşındaki öğretmenlerin özel eğitim branşındaki öğretmenlere göre okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının daha fazla olduğu; okul öncesi, sınıf, İngilizce, matematik, fen bilimleri, sosyal bilgiler, Türkçe, beden eğitimi ve rehberlik branşındaki öğretmenlerin özel eğitim öğretmenlerine göre okul müdürlerinin daha değer bilmez olduklarını düşündükleri saptanmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinde ve tüm alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinde okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda ortaokulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının ilkökul öğretmenlerinden daha fazla olduğu saptanmıştır. Toksik liderliğin “değer bilmezlik” ve “olumsuz ruh hali” alt boyutlarının okul türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin ilkökulda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin değer bilmez ve olumsuz ruh haline

sahip olduklarını daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Bu sonuca göre okul kademelerine göre öğretmen-müdür iletişiminin ve ilişkisinin farklılaştığı söylenebilir. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin branşları açısından okulda geçirdikleri zaman dilimleri ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha az olmaktadır. Okulda daha fazla zaman geçiren ilkokul öğretmenlerinin okul müdürleri ile iletişimlerinin daha sık ve olumlu olduğu ve müdürlerinin toksik davranışlarını tolere edebildikleri düşünülebilir. Ancak ortaokul öğretmenleri ile müdür arasında iletişim bakımından mesafe olması, öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik davranışlarını daha fazla algılamalarına neden olabileceğini söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının “sıklıkla” düzeyinde olduğu ve öğretmenlerin potansiyellerini “sıklıkla” düzeyinde gerçekleştirdikleri, olumlu duyguları “oldukça” düzeyinde yaşadıkları ve olumsuz duygulara “biraz” düzeyinde sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirtilebilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin ve tüm alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkarken; öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Örgütsel mutluluğun alt boyutlarına bakıldığında sadece olumlu duygular boyutunun medeni durum değişkenine göre farklılaşma gösterdiği; evli olan öğretmenlerin olumlu duyguları bekar olanlardan daha çok yaşadıkları ve örgütsel mutluluk düzeylerinin bekar öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli öğretmenlerin hayatı biriyle paylaştıkları için birlikte yaşamının hayatı kolaylaştırdığını ve zorluklara karşı daha kolay başa çıkıldığını, dolaylı olarak da bu durumun örgütsel mutluluk düzeyini arttırdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel mutluluğun alt boyutlarına bakıldığında ise sadece olumsuz duygular boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 41-50 yaş arasındaki ve 51 yaş üzerindeki öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin 25-30 yaş arasındaki öğretmenlere

göre daha yüksek olduğu; 41-50 yaş arasında ve 51 yaş üzerinde olan öğretmenlerin 25-30 yaş arasındaki öğretmenler göre olumsuz duyguları daha az yaşadıkları tespit edilmiştir. 25-30 yaş arasındaki öğretmenlerin mesleklerinde daha yeni ve tecrübesiz olmalarından kaynaklı olarak okul müdürlerinin toksik davranışlarını daha fazla hissettikleri için örgütsel mutluluklarının da bu bağlamda daha düşük olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde ve tüm alt boyut düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin 6-10 arasında kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla olduğu; 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla olumlu duygular yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla gerçekleştirdikleri; 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin 6-10 arasında kıdemi olanlardan göre daha az olumsuz duygular yaşadıkları tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerindeki tecrübesizlikten dolayı toksik davranışlara daha fazla maruz kalmalarının olumsuz duyguları daha fazla yaşamalarına ve buna bağlı olarak da örgütsel mutluluk düzeylerinin daha düşük düzeyde olmasına neden olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde ve tüm alt boyut düzeylerinde branşlara göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf ve DKAB branşındaki öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin İngilizce öğretmenlerinden daha yüksek olduğu ve olumlu duyguları daha çok yaşadıkları; sınıf öğretmenlerinin İngilizce öğretmenlerine göre olumsuz duyguları daha az yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin ve tüm alt boyut düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkarken; öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde ve tüm alt boyut düzeylerinde okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olduğu, olumlu duyguları daha fazla olumsuz

duyguları ise daha az yaşadıkları ve potansiyellerini daha fazla gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

Araştırmada son olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin örgütsel mutluluklarını anlamlı olarak açıklayıp açıklamadığına bakılmıştır. Toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte toksik liderliğin “değer bilmezlik” ve “olumsuz ruh hali” boyutunun örgütsel mutluluğu tek başına açıkladığı saptanmıştır. Okul müdürlerinin bencil, çıkarıcı ve değer bilmez bir şekilde davranmaları ve olumsuz ruh hallerini öğretmenlere yansıtmaları, öğretmenlerin okulda olumsuz duygular yaşamalarına neden olabilir ve bu durum da örgütsel mutluluğu etkiler dolayısıyla toksik liderlik ve örgütsel mutluluğun ilişkili olduğu söylenebilir.

## **Öneriler**

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluklarına ilişkin araştırma sonuçlarına bakıldığında ilişkin şu şekilde öneriler geliştirilmiştir:

- Okul müdürlerine hizmet içi programlar düzenlenebilir ve bu sayede toksik liderlik ile ilgili farkındalık oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının ve iyi bir örgüt ortamının sağlanması için okul müdürlerinin atamaları çeşitli görüşmeler ve ölçme araçları ile kişilerin toksik liderlik özellikleri taşıyıp taşımadıkları belirlenerek yapılabilir.
- Öğretmenlere, toksik liderliği fark etmelerini ve böyle bir durumla karşılaştıklarında mücadele etmelerini sağlayacak hizmet içi eğitimler verilerek öğretmenlerin bilinçlenmeleri sağlanabilir.
- Okul müdürlerine öğretmenlerle etkili iletişim konusunda toksik davranışları önleme bağlamında gerekli eğitimler verilebilir.

- Okul müdürleri olumsuz ruh hallerini okula ve paydaşlarına yansıtılmaları konusunda kendilerini geliştirebilir.
- Okul müdürleri, her zaman öğretmenlerine gereken değeri verebilir ve her koşulda destek olabilir.
- Toksik davranışlar gösteren okul müdürleri ilgili birimlerce incelenebilir ve bu doğrultuda gerekli tedbirler alınabilir.
- Öğrenci ve okul başarısında etkisinin büyük olduğu öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin arttırılması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin rgtsel mutluluklarını arttırmak için okul müdürlerine örgütsel davranış konularında hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- Benzer Şekilde bir araştırma daha derinlemesine bir inceleme gerçekleştirmek adına nitel veya karma araştırma yöntemleriyle yapılabilir.
- Benzer araştırmalar farklı eğitim kademelerinde de gerçekleştirilebilir.

## Kaynaklar

- Abraham, S. (2015). Factors influencing workplace happiness among employees in software companies in Bangalore. *International Journal of Research in Applied Management Science & Technology*, 2(1), 1-8.
- Afifah, N. A. (2017). *Relationship between job satisfaction, income and leadership with happiness at work*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Utara Malaysia Üniversitesi, Malezya.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Appelbaum, S. H. & Roy- Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 7(1), 17-28
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603 – 622. doi: 10.14527/kuey.2017.019
- Aubrey, D.W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Strategy Research Project, United States Army War College.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Aytaç, M. S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şanlıurfa örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicologa del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B. ve Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. K. S. Cameron ve G. M. Spreitzer (Ed.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* içinde (s. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4 (6), 34-56.
- Begum, S., Jabeen, S. ve Awan, A. B. (2014). Happiness: A psycho-philosophical appraisal. *Dialogue*, 9(3), 313-325.
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.
- Benz, M. ve Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Birdoğan Kuvvet, A. (2019). *Okul müdürlerinin öğretim liderlikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Boehm, J. K. ve Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of career assessment*, 16(1), 101 – 116. doi: 10.1177/1069072707308140
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.
- Brief, A. P. ve Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep. doi: [10.15659/ankad.v4i2.102](https://doi.org/10.15659/ankad.v4i2.102)
- Bulut, A. (2020). *Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Bulut, A. ve Demirhan, G. (2020). Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176.
- Buragohain, P. ve Hazarika, M. (2015). Happiness level of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. *SSRG International Journal of Humanities and Social Science (SSRG-IJHSS)*, 2 (3), 19-37.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carver, C. S. (2003). Pleasure as a sign you can attend to something else: Placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*, 17(2), 241-261.
- Chaiprasit, K. ve Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 25, 1-454.
- Chua, S. M. Y. ve Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.



- Çakıcı, S. (2015). *Kutadgu Bilig'de mutluluk ile ahlak ilişkisi (psikososyal bir analiz)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversite, Denizli.
- Demircan, T. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demo, G. ve Paschoal, T. (2013). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. *Proceeding XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Diener, E., Sandvik, E. ve Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. F. Strack, M. Argyle ve N. Schwarz (Ed.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* içinde. New York: Pergamon.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychology Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being, The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-39.

- Diener, E., Sandvik, E. Ve Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. F. Strack, M. Argyle ve N. Schwarz (Ed.). *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* içinde. New York: Pergamon.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of San Diego, San Diego, USA.
- Dobbs M. J. ve Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38(170). 266–280.
- Düzgün, O. (2016). *Ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Eğimli, A T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3) 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve kaotik liderlerle çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıklan, Ş. N. ve Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.

- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: MİAD-Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Eriş Y. ve Arun K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Ertan Kantos, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 135–158.
- Ertong, C. (2018). *Okullarda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörlerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, A. (2011). Ergen öznel iyi oluşunun, öznel iyi oluşu artırma stratejilerini kullanma ile yaşam amaçlarını belirleme açısından incelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 24(1), 44-51.
- Field, L. K. ve Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-10. doi:10.4102/sajip.v37i1.946.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78 (8), 4-40.
- Fordyce M. W. (1997). Development of a program to increase personal happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 1(6), 511-521.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broadenand-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frey, B. ve Stutzer, A. (2001). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. New Jersey: Princeton University Press.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gavin, J. ve Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman, A. (2008). Consultants and company on the couch: reflections on experience. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243-249.
- Golparvar, M. ve Abedini, H. (2014). Relationship between meaning and spirituality at work with job happiness positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 4, 255–268.
- Green, J. E. (2014). *Toxic leadership in educational organizations*. Georgia Southern University, 18-33.
- Grinde, B. (2002). Happiness in the perspective of evolutionary psychology. *Journal of Happiness Studies*, 3(4), 331-354.

- Güçlü, N. (2021). Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies In Business and Economics*, 11 (3), 84-89.
- Haller, M. ve Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75(2), 169-216.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. (Yayımlanmamış doktora tezi). San Diego Üniversitesi, ABD.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2020). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Howell, J. P. ve Costley, D. L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership (Second edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Huang, H. (2016). *Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Maryland Üniversitesi, College Park.

- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İzgüden, D., Eroymak, S., ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 225-229.
- Kahveci, G. ve Köse, Ö. (2019). İlk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinizmin örgütsel mutluluk üzerindeki rolünün incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 23(79), 135-156.
- Kamer, H. (2018). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.) Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hane halkı için bazı sonuçlar. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(44), 214-233.
- Kara, M. M. (2010). *The relation of job satisfaction with happiness and success level*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karaman, K., Yücel, C., ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 49-74.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.

- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R. ve King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3, 219-233.
- Kelebek, E. F. E., Karasakal, N., & Karacan, N. (2018). Sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. Çobanoğlu, Y. (Ed.). *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında akademik çalışmalar 1* içinde. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston MA, Harvard Business School Publishing.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kırbıyık, M. E. (2012). Mutluluk ahlakı (eudaimonizm). *Farabi e-Dergi*, 3, 12-19.
- Kim, K. ve Choi, K. (2015). A mediating effect of happiness and stress to the influence of positive psychology capital on organizational commitment in elementary school teachers. *The Journal of Yeolin Education*, 23(2), 201-225. doi: <http://dx.doi.org/10.18230/tjye.2015.23.2.201>.
- Kjerulf, A. (2015). *Sabah 9'dan akşam 6'ya happyhour*. İstanbul: CEO Plus.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Konan, N. (2015). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. ABD: John Wiley & Sons.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Lipman-Bluman, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal*, 12(2), 10-19.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56, 239- 249.
- Maccoby, M. (2002). *Narsist liderler, lideri lider yapan nedir?* (N. Elhüseyni, Çev.). İstanbul: MESS.
- Marar, Z. (2004). *Mutluluk paradoksu: Özgürlük ve onaylanma*. Kitap Yayınevi.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (2), 1-23.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Mutluluk. (t.y.). *Türk Dil Kurumu* güncel Türkçe Sözlük içinde. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.



- Özdemir, D.M. ve Kış, A. (2019). Öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin incelenmesi: Gaziantep ili örneği. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı* içinde (s.191-196). Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- 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.
- Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı G. (2019). *Örgütlerde güven ve liderlik: Kavramlar-kuramlar-modeller ve uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paschoal, T. ve Tamayo, A. (2008). Construction and validation of work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pazar, B. (2021). *Öğretmen özerkliği ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for succes*. United Kingdom: Wiley-Blackwell Publication.
- Reed, G.E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84 (4), 67-71.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 442-459.

- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly* (17), 617–629.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella Üniversitesi, ABD.
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: A case study. *Social Research Reports*, 5(25), 21-33.
- Sağır, M. (2018). Okul liderliği. N. Can (Ed.). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maryland Üniversitesi, ABD.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Maryland Üniversitesi, ABD.
- Seppala, E. (2016). *The happiness track: How to apply the science of happiness to accelerate your success*. Hachette Press.
- Sezgin, Ö. (2022). *Kadın yöneticilere ilişkin tutum ve karanlık üçlü kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Sığı, Ü. (2012). Metaforik Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed.). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* içinde (s.93-110), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonları ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması, *S.Ü. Maliye Dergisi*, 153, 179-194.
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı, etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 6 (17), 475-487.
- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uzunbacak H. H. ve Uzun S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211– 219.
- Veenhoven, R. (1996). Happy life-expectancy: A comprehensive measure of quality of life in nations. *Social Indicators Research*, 39, 1-58.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Waterman, A. S. (1993). Expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 64 (4), 678-691.
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y. ve Abdul Majid, A. H. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. ABD, Westport, CT: Quourm Books.
- Williams, P., Kern, M. L. ve Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-18. doi: 10.1186/s13612-015-0032-0.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Erişim adresi: <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Yadav, B. (2012). Role of happiness and teaching performances (effectiveness) among school teachers. *Indian Journal of Applied Research*, 2(3), 164 – 166.
- Yakut Özek, B. (2020). Liderlik yaklaşımları. M. Özdemir (Ed.), *Yönetme sanatı: Lider yöneticinin el kitabı* içinde (s.210). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zel, U. (2021). *Kişilik ve liderlik* (4. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

**EK-A: Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler****Toksik Liderlik Ölçeği**

25.12.2021 20:31

Mail - merve bakır - Outlook

**Re: Toksik L. ölçek**

merve bakır &lt; &gt;

Thu 12/23/2021 10:35 AM

To: Nurhayat ÇELEBİ &lt; &gt;

Sayın hocam, çok teşekkür ederim. İyi çalışmalar dilerim hocam..  
Saygılarımla..

iPhone'umdan gönderildi

Nurhayat ÇELEBİ &lt;

&gt; şunları yazdı (23 Ara 2021 10:18):

Sayın araştırmacı; toksik liderlik ölçeğini rahatlıkla kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.  
Saygılarımla...

Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ  
Karabük Üniversitesi  
Edebiyat Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Karabük/ Türkiye

## Örgütsel Mutluluk Ölçeği

25.12.2021 20:31

Mail - merve bakır - Outlook

### Re: Örgütsel Mutluluk Ölçeği İzni

merve bakır

Wed 12/15/2021 1:15 PM

To: yaser arslan

Çok teşekkür ederim hocam. İyi çalışmalar dilerim..

iPhone'umdan gönderildi

yaser arslan: şunları yazdı (15 Ara 2021 12:52):

Sayın Merve Bakır,

Çalışmanızda Örgütsel Mutluluk Ölçeği'ni kullanabilirsiniz.

Ölçek formu ve ölçeğe ait puanlama yönergesi ektedir.

Çalışmalarınızda kolaylıklar.

Not: Ölçeğin psikometrik özelliklerinin yer aldığı KUEY'de yayınlanan makalede, dizgideki hatadan dolayı ölçek 28 madde olarak gözükmektedir. Ölçek, ekte de görebileceğiniz üzere 29 maddeden oluşmaktadır.

15 Aralık 2021 12:50, "merve bakır"

yazdı:

Sayın Hocam,

Ben Merve Bakır, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin Hocamın danışmanlığında yürüteceğim tezimde tarafınızdan Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ni etik kurallar çerçevesinde kullanmak istiyorum. Bunun için izninizi rica ediyorum.

Kıymetli zamanınızı ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Saygılar...

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

<ÖMÖ form ve puanlama.docx>

**EK-B: Gönüllü Katılım Formu****GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU**

Sayın Katılımcı,

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Bu ölçek, ilk ve ortaokul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yürütmekte olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Ölçek formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde toksik liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler ve üçüncü bölümde, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen, her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Vereceğiniz yanıtlar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir. Araştırma kapsamında sormak istediğiniz tüm sorular için mail adresimden bana ulaşabilirsiniz. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

*Merve BAKIR  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi  
MEB İngilizce Öğretmeni*

*Danışman: Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN  
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı*

Bu çalışmada istediğim anda, kendimi rahatsız hissettiğimde katılımdan vazgeçebileceğimi ve bu durumun bana herhangi bir sorumluluk getirmeyeceğini, toplanacak tüm bilgilerin başkalarıyla paylaşılmayacağını ve kesinlikle gizli tutulacağını, çalışmaya katılımımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğunu ve çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli iznin alındığını biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Tarih:

Adı:

Soyadı:

İmza:



### EK-C: Veri Toplama Araçları

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, ilk ve ortaokul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yürütmekte olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Ölçek formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde toksik liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler ve üçüncü bölümde, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır. Sizden beklenen, her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Vereceğiniz yanıtlar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

*Merve BAKIR*  
*Hacettepe Üniversitesi*  
*Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi*  
*MEB İngilizce Öğretmeni*

#### I.BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

<b>Cinsiyetiniz</b>	( ) Kadın ( ) Erkek
<b>Medeni durumunuz</b>	( ) Evli ( ) Bekar
<b>Yaşınız</b>	( ) 25-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 51 yaş ve üstü
<b>Meslekteki kıdeminiz</b>	( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü
<b>Çalıştığınız kurum türü</b>	( ) İlkokul ( ) Ortaokul
<b>Branşınız</b>	
<b>Eğitim durumunuz</b>	( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

## II. BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Lütfen aşağıda yer alan ifadelere katılım düzeyinizi belirtmek için 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticim, çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	①	②	③	④	⑤
2.	Yöneticim, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	①	②	③	④	⑤
3.	Yöneticim, diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.	①	②	③	④	⑤
4.	Yöneticim, çalışanlarını halk nazarında küçültür.	①	②	③	④	⑤
5.	Yöneticim, çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	①	②	③	④	⑤
6.	Yöneticim, çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	①	②	③	④	⑤
7.	Yöneticim, çalışanlarına pek değer vermez.	①	②	③	④	⑤
8.	Yöneticim, bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	①	②	③	④	⑤
9.	Yöneticim, çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	①	②	③	④	⑤
10.	Yöneticim, çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.	①	②	③	④	⑤
11.	Yöneticim, iletişimi emirler şeklindedir.	①	②	③	④	⑤
12.	Yöneticim, çok şeyi hake den biri olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
13.	Yöneticim, bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	①	②	③	④	⑤
14.	Yöneticim, okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	①	②	③	④	⑤
15.	Yöneticim, diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	①	②	③	④	⑤
16.	Yöneticim, mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
17.	Yöneticim, keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	①	②	③	④	⑤
18.	Yöneticim, üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	①	②	③	④	⑤
19.	Yöneticim, çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	①	②	③	④	⑤
20.	Yöneticim, kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	①	②	③	④	⑤
21.	Yöneticim, sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	①	②	③	④	⑤
22.	Yöneticim, ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	①	②	③	④	⑤
23.	Yöneticim, sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
24.	Yöneticim, terfi/makam en önemsedığı şeydir.	①	②	③	④	⑤
25.	Yöneticim, kişisel çıkarlarını önde tutar.	①	②	③	④	⑤
26.	Yöneticim, onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	①	②	③	④	⑤
27.	Yöneticim, olumsuz ruh halini/hallerini ses tonunun/şiddetine yansıtır.	①	②	③	④	⑤
28.	Yöneticimin davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	①	②	③	④	⑤
29.	Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.	①	②	③	④	⑤
30.	Yöneticimin olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	①	②	③	④	⑤

### III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Madde No	Aşağıda, işinize ilişkin algınızı yansıtabileceğiniz 29 ifade bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği yuvarlak içerisinde alınız. Hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	1: HIÇ	2: BİRAZ	3: OLDUKÇA	4: SIKLIKLA	5: TAMAMEN
1.	Son altı aydır işimde kendimi <b>mutlu</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	Son altı aydır işimde kendimi <b>huzursuz</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Son altı aydır işimde kendimi <b>gergin</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Son altı aydır işimde kendimi <b>heyecanlı</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Son altı aydır işimde kendimi <b>sinirli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.	Son altı aydır işimde kendimi <b>neşeli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.	Son altı aydır işimde kendimi <b>sabırsız</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.	Son altı aydır işimde kendimi <b>hevesli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	Son altı aydır işimde kendimi <b>canımı sıkın</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
10.	Son altı aydır işimde kendimi <b>gururlu</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
11.	Son altı aydır işimde kendimi <b>boşa çabalamış</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
12.	Son altı aydır işimde kendimi <b>istekli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
13.	Son altı aydır işimde kendimi <b>sıkılmış</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
14.	Son altı aydır işimde kendimi <b>memnun</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	Son altı aydır işimde kendimi <b>endişeli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
16.	Son altı aydır işimde kendimi <b>stresli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
17.	Son altı aydır işimde kendimi <b>huzurlu</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
18.	Son altı aydır işimde kendimi <b>depresif</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
19.	Son altı aydır işimde kendimi <b>aktif</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
20.	Son altı aydır işimde kendimi <b>sıkıntılı</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5

21.	Son altı aydır işimde kendimi <b>üzgün</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
22.	İşimde potansiyelimi kullanıyorum.	1	2	3	4	5
23.	İşimde önemli olduğunu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum.	1	2	3	4	5
24.	İşimde becerilerimi yansıttığım etkinliklere katılıyorum.	1	2	3	4	5
25.	İşimde zorlukların üstesinden geliyorum.	1	2	3	4	5
26.	İşimde değerli olduğunu düşündüğüm sonuçlara ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
27.	İşimde, hayatım için koyduğum amaçlar doğrultusunda ilerliyorum.	1	2	3	4	5
28.	İşimde en iyi yönlerimi gösterebiliyorum.	1	2	3	4	5
29.	İşimde gerçekten yapmaktan hoşlandığım işleri yapıyorum.	1	2	3	4	5

**EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi**

Tarih: 10/02/2022  
Sayı: E-35853172-300-00002028629  
00002028629



**T.C.**  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Rektörlük**

Sayı : E-35853172-300-00002028629  
Konu : Merve BAKIR Hk. (Etik Komisyon İzni)

10.02.2022

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 19.01.2022 tarihli ve E-51944218-300-00001982959 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi **Merve BAKIR**'ın, **Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN** sorumluluğunda yürüttüğü **“Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **08 Şubat 2022** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: FB138164-A466-4F14-AEFA-DFFB75792E39

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik  
Ağ: www.hacettepe.edu.tr  
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992  
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

Memur

Telefon: ..



**EK-E: Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni**

T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-49809702-605.01-45958974  
Konu : Merve BAKIR'ın Araştırma İzni

18/03/2022

**VALİLİK MAKAMINA**

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.  
b) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04/03/2022 tarihli ve E51944218-302.08.01-00002072729 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Merve BAKIR'ın "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere 2021-2022 eğitim-öğretim dönemi içinde Müdürlüğümüze bağlı ilgi (b) yazı ekinde ismi belirtilen okullarda görev yapan idarecilere ve öğretmenlere ilgi (a) genelgenin hükümleri doğrultusunda anket çalışması yapması, çalışmalarını tamamladıktan sonra sonuçlarının birer örneğini İl Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim etmesi şartıyla, araştırma yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarımıza arz ederim.

Metin YALÇIN  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
18/03/2022

Dr. Mehmet BOZTEPE  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
- İlgili Yazı ve Ekleri (43 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Ar-Ge  
Merkez/AFYONKARAHİSAR  
Telefon No : (0 272) 214 24 28  
E-Posta: afyonstrateji@gmail.com  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: TOLGA YEŞİLÇAYIR  
Unvan : Memur  
İnternet Adresi: <http://afyonarge.meb.gov.tr/>  
Faks: (0 272) 2137605



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **2dd7-31be-3a75-a6da-1635** kodu ile teyit edilebilir.

**EK-F: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- \* tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- \* görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- \* başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- \* atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- \* kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- \* bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../...../.....

Merve BAKIR

**EK-G: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

...../...../.....

Tez Başlığı : Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
18/06/2022	139	192216	01/06 /2022	%20	1859106992

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

**Ad Soyadı:** Merve BAKIR

**Öğrenci No.:** N20138448

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

İmza

**Programı:** Eğitim Yönetimi

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN



## EK-H: Thesis/Dissertation Originality Report

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School of Educational Sciences  
To The Department of Educational Administration.....

...../...../.....

Thesis Title: The Relationship Between Toxic Leadership Behavior Levels of School Principals and Teachers' Organizational Happiness

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
18/06/2022	139	192216	01/06 /2022	%20	1859106992

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** Merve BAKIR  
**Student No.:** N20138448  
**Department:** Educational Sciences  
**Program:** Education Administration  
**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Signature

### ADVISOR APPROVAL

APPROVED

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

## EK-I: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

..... / ..... / .....

(imza)

Merve BAKIR

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezinerişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
  - (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanın önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
  - (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
- Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir
- \*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

