

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARININ MENTAL İYİ OLUŞLARINI YORDAMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ

Filiz ÜTKİNER¹ Abdullah BABAT² Erhan GÜVEN³

Yunus PEKAZ⁴ Selçuk ERTUĞRUL⁵

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 05.05.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 26.05.2023

Atıf/©: Ütkiner, F., Babat, A., Güven, E., Pekaz, Y., Ertuğrul, S., (2023). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Mental İyi Oluşlarının Yordama Düzeyinin Belirlenmesi Journal of Management Theory and Practices Research, 4(1), 18-29

Özet

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mental iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu yordama düzeyini belirlemek için yordayıcı korelasyonel model kullanılmıştır. Araştırmada İstanbul ilinin üç farklı ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 321'i kadın (%70,7) ve 133'ü erkek (%29,3)'tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 140'ı (%30,8) kadrolu, 139'u (%30,6) sözleşmeli ve 175'i (%38,5) ücretli olarak çalışmaktadır. Araştırmanın katılımcıları uygun örnekleme yöntemi ile seçilen gönüllü öğretmenlerden oluşmaktadır. Verilerin analizinde regresyon ve korelasyon analiz deseni kullanılmıştır. Toksik davranışların mental iyi oluşu yordama düzeyini belirlemek için standart çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda; toksik liderlik algısı alt boyutlarından değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durumlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen bu bulgulara uygun olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Mental İyi Oluş, Toksik Liderlik

CASH MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISES AND EFFECT OF CASH FLOWS ON FİRM PERFORMANCE

Citation /©: Ütkiner, F., Babat, A., Güven, E., Pekaz, Y., Ertuğrul, S., (2023). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Mental İyi Oluşlarının Yordama Düzeyinin Belirlenmesi Journal of Management Theory and Practices Research, 4(1), 18-29

Abstract

In this study, a predictive correlational model was used to examine the relationship between toxic leadership perceptions and mental well-being of teachers working in secondary schools and to determine the predictive level of mental well-being of toxic leadership perceptions. In the research, 321 women (70.7%) and 133 men (29.3%) working in secondary education institutions in three different districts of Istanbul. 140 (30.8%) of the teachers participating in the research are permanent, 139 (30.6%) are contracted and 175 (38.5%) are paid. The participants of the study consist of volunteer teachers selected by convenient sampling method. Regression and correlation analysis design was used in the analysis of the data. Standard multiple regression analysis was performed to determine the level of toxic behaviors in predicting mental well-being. In the results of working, it has been determined that there is a negative and significant relationship between the sub-dimensions of toxic leadership perception, worthlessness, self-interest, selfishness and negative mental states. In addition, it was observed that toxic leadership perceptions significantly predicted mental well-being. Suggestions were made in accordance with these findings obtained in the study.

Keywords: Teacher, Mental Well-Being, Toxic Leadership.

1 Arnavutköy Bilim ve Sanat Merkezi, İstanbul/Türkiye, filizutkiner@hotmail.com, Orcid:0000-0003-1650-0184

2 Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İstanbul/Türkiye, abduhbabat4265@gmail.com

3 İstanbul/Türkiye, guvenhan@gmail.com, Orcid:0000-0003-1148-5552

4 İstanbul/Türkiye, yunuspekaz@gmail.com, Orcid:0000-0003-4216-6554

5 Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İstanbul/Türkiye, selcukertugrul34@yahoo.com, Orcid: 0000-0003-2323-8014

1. GİRİŞ

Kurumsal yapılarda lider pozisyonunda olan bireyler, buldukları kurumun ekonomik durumu, değişken iş ortamı ve değişken olan tüketici ihtiyaç ve sektörleri etkileyen karmaşık yapılarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar (Masood vd., 2006). Kurumların en değerli sermayesi çalışanlardır. Bundan dolayı kurumlara liderlik yapmak her dönemde aynı zorluklarla yürümektedir. Kurum liderlerinin zorlu süreçlerle mücadelede oluşturdukları kurum kültürü çok önemlidir. Liderlerin, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaları kurumun enerji ve verimliliğini olumlu olarak etkilemektedir (Hewitt Associates, 2005). Bu durum, kurumlardan etkili verim alınması için liderlerin özelliklerinin önemli olduğunu göstermektedir. Liderlerin buldukları kurum çalışanlarının verimini etkilemesi mental iyi oluşlarını da etkilemektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin mental iyi oluşlarının artırılması için kurum idarecilerinin toksik liderliklerinin bilinmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bu durumdan dolayı bu araştırmanın problem cümlesi “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları, mental iyi oluşlarını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu noktada alan yazında mental iyi oluş ve toksik liderlik ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve araştırılmış ve araştırmanın yordayıcı korelasyonel model ile yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma sonucunda nicel yöntemle toplanan veriler, istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın amacına uygun olarak alan yazında yer alan araştırmalar incelenmiş ve mental iyi oluşun pozitif psikolojinin temel kavramları arasında olduğu görülmüştür. Bundan dolayı bu çalışmanın temel kuramsal çerçevesi pozitif psikoloji üzerine inşa edilmiştir. Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Kırbaç'ın (2013) yaptığı çalışmada eğitim örgütlerinde toksik liderlik incelemiş, Demirel (2015) okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ele almış, Arlı (2019) ise öz kendilik değerlendirmesinin sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin aracı rolünü araştırmıştır. Eğitim alanında ve diğer bilim alanlarında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Eriş (2019) ve Arlı (2019) tarafından yapılan farklı çalışmalarda farklı değişkenler de olmakla birlikte, toksik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği; İskit (2019) tarafından yapılan çalışmada ise toksik liderlik motivasyon ilişkisinin ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmada ise alan yazında yer almayan mental iyi oluş ve toksik liderlik kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları olan değerbilmezlik, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve değerbilmezlik ile mental iyi oluş arasındaki ilişkinin belirlenmesi için toksik liderlik kavramının kuramsal alt yapısından faydalanılmıştır.

2.1. Mental İyi Oluş

Pozitif psikolojide önemli bir kavram olan mental iyi-oluş, alan yazında mental sağlık olarak da tanımlanmaktadır (Tennant vd., 2007). Mental iyi-oluş, kişinin kendini huzurlu hissettiği, bilişsel ve duyuşsal olarak yaşamından doyum aldığı, aynı zamanda mental olarak bir karmaşadan etkilenmemesidir (Sawyer vd., 2001).

Pozitif psikoloji bilim dalı psikopateoloji kuramlarına etki olarak oluşmuş; bireylerin olumsuz özellikleriyle baş etmesini sağlamak ve psikolojik iyi olma durumlarını arttırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu durumdan dolayı, mutluluk terimi hayat standartlarının bir göstergesi olarak gösterilmeye çalışılmış, toplumların mental iyi oluş seviyelerinin karşılaştırılması artmıştır (Osmanoğlu ve Kaya, 2013). Bu noktada mental iyi oluşun odak noktasını bireylerin mutluluk seviyeleri oluşturmaktadır (Seligman ve Csikzentmihalyi, 2000). Pozitif psikolojinin temel yaklaşımı da bu noktada bireylerin

olumsuz özelliklerine yoğunlaşmaktan ziyade olumlu özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Bu noktadan dolayı mental iyi oluş önem arz etmektedir (Peterson, 2009). Seligman ve Csikzentmihalyi (2000) mental iyi oluşu olumlu kişilik gelişiminin, biyolojik, özel, bağlantısal, kurumsal, sosyal gibi durumların bilimsel incelemesi olarak tanımlamaktadır. Bireylerdeki olumlu özellikler göz önüne alındığında bireylerin mental iyi oluşlarının nasıl ortaya çıktığı ve mental iyi oluş üzerinde etkili olan nedenlerin neler olduğu dikkat edilen noktalardandır (Lyubomsky, Sheldon ve Schkade, 2005).

Mental iyi oluş kavramı aslında Ünlü filozof Sokrates'in M.Ö. 4. Yy. öğrencilerinden olan Aristo'ya kadar uzandığı söylenebilir. Bu kavram; bireylere mutluluk veren deneyimlerin sayısını arttırmayı, kırgınlık oluşturan deneyimleri azaltmayı konu eden ve tatmin olunan zamanların tümünün barındığı bir kavramdır (Şahin, 2013). Bu noktada çalışmaları bulunan alan çalışanları mental iyi olmayı mutluluk ve zevk almaktan çok daha üst bir çatı kavram olduğuna dikkat çekmişlerdir. Mental iyi oluş kavramına bu açıdan bakan uzmanlar, bu kavram için haz düşüncesine karşı çıkmışlardır (Anlı, 2011).

Mental iyi oluş kavramını tanımsal olan Bradburn (1969) ilk olarak kullanmıştır. Bradburn (1969) mental iyi oluşu, kişilerde mevcut olan pozitif ve negatif hislerin birbirinden ayrı olduğunu ve bu hislerin seviyesinin de bireyin mental iyi olma halini meydana getirdiğini belirterek açıklamıştır. Mental iyi olma hâli, kişilerde olumlu psikolojik halin olumsuz psikolojik halden daha fazla olmasıdır (Akdoğan ve Polatçı, 2013). Bu kavram farklı kaynaklarda kendini geliştirme olarak da daha sonra tanımlanmıştır (Kuyumcu, 2013). Ryff'e göre mental olarak iyi olma ise kişinin kendisini pozitif hissetmesine, kendi sınırlarının bilincinde olduğu zamanlarda dahi kendinden memnun olmasına ve yaşam amacına yardımcı olmaktadır (Özen, 2010).

2.2. Toksik Liderlik

Liderlik kavramının alan yazında farklı şekillerde tanımlanması, bu noktada bir ortak anlayış olmadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra tanımlarda genel olarak liderliğin, buldukları kurumdaki bireylerin davranışlarını etkileyen bir yapısının olduğu söylenebilir (Avery, 2004). Liderlik, alan yazında kurum çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarını bütünsel olarak etkileyen, kurumların gelişimini olumlu veya olumsuz olarak etkileyen, kurumların vizyon ve misyonunu etkileyen kişiler (Bakan, 2008); liderlerin ve çalışanların değer ve motivasyon düzeylerini etkileyen ve aynı zamanda kurumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini hedeflere doğru harekete geçmeye teşvik eden kişilik (Gregoire ve Arendt, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımların yanı sıra liderlik, buldukları kurum çalışanlarını da etkileyerek kurumları başarıya götürmesi (Piccolo ve Colquitt, 2006) ve başarıya ulaşmak için çalışanlarında istek ve heyecan uyandırma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Koontz ve Weihrich, 2008). Liderlik, genel olarak yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşıldığı üzere buldukları kurum çalışanlarını olumlu veya olumsuz etkileyerek kurumların misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmesinde etkili olan bir takım kişisel özelliklerdir.

Liderlik kavramının ortaya çıkışında olumlu veya olumsuz özellikler beraber değerlendirilmiştir. Yapılan son çalışmalar kurumlara olumsuz etki eden ve kurum motivasyonunu düşüren bazı yönlerin arttığını göstermektedir. Toksik liderlik kavramı da olumsuz liderlik olarak tanımlanabilecek bir noktadır (Kırbaç, 2013). Toksik kavramı Yunanca ve Latince kökenli olup zehir veya zehirden kaynaklı ölüme neden olan madde olarak tanımlanabilir (Kırbaç, 2013). Türk Dil Kurumuna (2021) göre ise toksik, bireylerin ölümüne veya engelliliğine neden olan olgu olarak tanımlanır. Bu tanımlar, toksik kavramının kişilerde olumsuz yaşam durumlarına neden olduğunu göstermektedir.

Toksik liderlik kavramının, alan yazında farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Whicker'a (1996) göre

toksik liderlik, toplumsal uyumda sorun yaşayan, negatif duygu durumu içinde olan ve olumsuz tutumlarıyla buldukları kurumlarda yetersizlik sergileyerek ben merkezci bir yönetim anlayışı benimseyen liderlerdir. Wilson Starks'a (2003) göre ise toksik liderlik, buldukları kurumlarda yaratıcılığı engelleyen ve kurum enerjisini negatif etkileyip kurumlara zarar vererek çalışanlarda benlik saygısını azaltan liderliktir. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) göre yönetsel yetersizliğin, örgütsel çevikliği ve etkinliği zayıflattığı için toksik olmaktadır. Ayrıca toksik liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda olumsuz niteliklerin sık ve kasıtlı olduğu ve alan yazında sadece grupları değil bireyleri de etkileyen bir liderlik biçimidir (Lipman-Blumen, 2005). Bayrakçı'ya (2017) göre ise toksik liderlik, bireylerin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde çalışma arkadaşlarına zarar veren, lider merkezli yıkıcı, negatif ve zararlı liderlik şeklidir. Bu tanımlamaların yanı sıra bu liderlerde pasif-agresif davranışlar olduğu söylenebilir (De Angelis, 2009). Bu pasif-agresif tavır ve davranışlarında kurumsal yapıların işleyişini negatif etkilediği söylenebilir (Tepper, 2007). Bu noktada alan yazında yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %94'ünün, çalışma hayatlarında bu özelliklere sahip toksik liderlerle çalıştığı görülmüştür (Kusy ve Holloway, 2009). Kurumlarda çalışanların refahını düşünmeme, olumsuz bir kültür oluşturarak iletişimi etkileme, çalışanlarına çıkarıcılığı empoze etme toksik liderliği oluşturan üç etmendir (Reed, 2004). Toksik anlayışla yönetilen bu kurumlar, birey, aile veya toplulukların üzerinde olumsuz ve işlevsel olmayan davranışlarının sonuçlarının ağır, etkili ve toksik etki bırakmaktadır (Lipman-Blumen 2005). Bu durumun toksik liderlik özelliklerinin benimsendiği kurumlarda kalıcı problemler olduğu söylenebilir.

Toksik liderlik, kurumlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Alan yazında toksik liderlik; bencillik, değer bilmezlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum olarak dört boyuta ayrılabilir. Bu boyutlar farklı kurumlarda farklı özelliklerde görülebilir. Bazen tek başına görülebildiği gibi bazen de hepsi bir arada görülebilir.

- a. **Bencillik:** Bencil liderler, kurumların kendileri olmadan bir hiç olduğunu düşündüğünden kurumların başarılarını tamamen kendilerine mal ederler. Başarının kendisine bağlı olduğuna dair düşüncelerinden dolayı kurumu tamamen kendi tekellerine almak isterler. Başarıyı kendilerine başarısızlığı ise çalışanlara yüklerler. Bu durum bencil liderin en büyük kaygısının egosu olduğunu göstermektedir. Egosunun şişirilmesi için sürekli dıştan övgü bekler ve bu durum ciddi bir performans sergilemesine neden olabilir (Kırbaç, 2013).
- b. **Değer bilmezlik;** Toksik liderler başkalarına güvenmediklerinden dolayı kontrolün kendi ellerinde olmasını isterler. Bu düşüncenin kuruma toksik bir düşünce yaydığı genellelikle farkında olmazlar. Bu kişilerin her şeyi kontrol etme endişesi; kendisi ile aynı düşünmeyen çalışanların cezalandırılmasına, aynı düşünenlerin ise ödüllendirilmesine neden olur. Bu noktada kendisinden önce çalışanların geçmiş başarı ve performansı ödül verilmeye değerlendirilmez. Kendisiyle beraber çalışıp kısa zamanlı etkileri başarıda değerlendirilir (Wilson Starks, 2003). Bu durum toksik liderlerin çalışanlarına yönelik bütünsel değerlendirmenin dışında bir değerlendirme benimseyerek çalışanların kıymet görmesini engeller.
- c. **Çıkarıcılık;** Toksik liderin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanların arasında kaygı, korku ve güven problemleri vardır. Bu durum çalışanların kişisel sağlıklarına zarar vermekte ve iletişimlerini ve kurumsal bağlılıklarına zarar vermektedir (Wilson Starks, 2003). Kurumun vizyonu ile kişinin hedefleri arasındaki bir uyumsuzluktan ziyade toksik liderlerin kurum içinde yaymış olduğu çıkarıcı anlayışın etkili olduğu söylenebilir.
- d. **Olumsuz ruhsal durum;** Kurumlarında toksik lider bulunan çalışanlar, kişisel onuru zedeleyici

tepkilerle karşılaşmaları olasıdır. Toksik liderler, kendi çıkarları için kurum çalışanlarının zarar görmesi için her türlü şeyi yapabilirler. Bu durum ise çalışanların duygu durumları üzerinde kalıcı etkiler bırakabilir (Neuman ve Baron, 2005). Toksik liderler, aşırı kontrolcü bir yapı sergileyerek, kurum içinde yaşanacak olumsuz bir durumda hemen çalışanları suçlamaktan geri durmazlar. Bu durum kendilerini hatasız görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu liderler işlerine o kadar odaklanmışlardır ki çalışanların duygu ve düşünceleri onlar için önemsizdir. Bundan dolayı çalışanlarla sıcak ilişki kurmaya asla yanaşmazlar (Appelbaum ve Girard, 2007).

3. ARAŞTIRMA

Bu başlık altında, araştırmanın konusu, amacı, evreni, örnekleme, varsayımları ve modeli açıklanmalıdır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik ve mental iyi oluşları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve toksik liderliğin mental iyi oluş üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Buna dair elde edilen sonuçların literatüre ve alanda çalışan uzmanlara katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışmanın öğretmenlerin mental iyi oluşlarının artırılması amacıyla kurum müdürlerine yönelik yapılabilecek çalışma ve projelerin tasarlanması noktasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu noktada araştırmanın soruları şu şekildedir;

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mental iyi oluşları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları mental iyi oluşlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli Ümraniye, Çekmeköy ve Sultanbeyli ilçelerinde bulunan farklı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise uygun örnekleme yöntemi ile gönüllü olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme sayısı, Bryman ve Cramer'in (2001) belirttiği gibi madde sayısının en az beş katına ulaşılarak belirlenmiştir. Bu sayede verilerin analizinin sağlıklı bir şekilde yapıldığı söylenebilir. Araştırma, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiş ölçme araçları kullanılarak nicel araştırma ile yapılmıştır. Araştırmaya katılanların 321'i kadın (%70,7) ve 133'ü erkek (%29,3)'tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 140'ı (%30,8) kadrolu, 139'u (%30,6) sözleşmeli ve 175'i (%38,5) ücretli olarak çalışmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mental iyi oluşları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu yordama düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada yordayıcı korelasyonel desen kullanılmıştır. Yordayıcı korelasyonel desen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendikten sonra bilinen değerden yola çıkarak bilinmeyen değişkenin yordama gücünün tespit edilmesi amacıyla kullanılır (Büyüköztürk vd., 2014).

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde çalışmada kullanılan mental iyi oluş ölçeği ve toksik davranışlar ölçeği hakkında bilgiler verilmiştir.

Mental İyi Oluş Ölçeği: Tennant ve diğerleri (2007) tarafından 14 madde olarak geliştirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 14, en yüksek puan ise 70'tir. Ölçeğin 1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3- biraz katılıyorum, 4- katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum beşli likert puanlaması bulunmaktadır. Örneklem Uygunluk katsayısı .85 ve Barlett Küresellik Testi χ^2 değeri ise 2110,179 (df = 91, p = .000) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ve puanların normallik gösterdiğini sağlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda toplan varyansın % 51'nin açıklandığı ve ölçeğin özgün formunda olduğu gibi tek boyutlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçeğin bütün maddeleri pozitif puanlanır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği 348 kişiden elde edilen verilerle hesaplanmış ve Cronbach Alfa katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Keldal (2015) tarafından yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin açıkladığı toplam varyansın %51' ini açıkladığı saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin $X^2/sd = 3.71$, RMR = .05, NNFI = .95, RFI = .93, CFI = .96 olarak saptanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması 16 yaş ve üstündeki kişilerden toplanan verilerle yapılmıştır. Bu araştırma için tekrar yapılan Cronbach alfa iç tutarlılık değeri .885 olarak saptanmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği: Bu ölçek öğretmenlerin toksik liderlik algılarını ölçmek amacıyla Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olarak dört alt boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplanıp ölçekten alınabilen en yüksek puan 150 en düşük puan ise 30'dur. Ölçek geliştirilmesinde iki ayrı örneklem grubunda veriler toplanmıştır. İlk örneklem grubu 132 kadın ve 74 erkek olmak üzere toplam 206 öğretmenden oluşmaktadır. Toplanan bu ilk grup verilerle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile denetlenmiştir. Yapılan analize göre KMO değeri .95, Bartlett testi değeri ise binde birlik anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=7596.473$ p< .001). Yapılan analizde hiçbir maddenin madde-toplam korelasyon puanınının 0.40'ın altında olmadığı, değerlerin .510-.791 (p< .001). Madde-Faktör korelasyonunda değerleri birinci alt boyut için .77-.88, ikinci alt boyut için .65-.86, üçüncü alt boyut için .76-.84 ve dördüncü alt boyut için .81-.89 arasında olduğu görülmüştür. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi için 214'ü kadın ve 120'si erkek olmak üzere 334 kişiden veri toplanmıştır. Ölçeğin bu grupla yapılan analizlerde uyum indeksleri [$\chi^2 = 846.91$ (sd = 398, p < .001), (χ^2/sd) = 2.13, RMSEA = .058, GFI = .86, CFI = .99, NNFI= .98, RMR= .084] olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için cronbach alfa değerlerine bakılmış ve çıkarıcılık alt boyutu için .95, değer bilmezlik alt boyutu için .93, olumsuz ruh hali alt boyutu için .87, bencillik alt boyutu için .91 ve ölçeğin toplam puanı için .96 olduğu görülmüştür. Bu çalışma için tekrardan cronbach alfa değerlerine bakılmış ve çıkarıcılık alt boyutu için .947, değer bilmezlik alt boyutu için .935, olumsuz ruh hali alt boyutu için .865, bencillik alt boyutu için .858 ve ölçeğin toplam puanı için .973 olduğu görülmüştür

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Veriler çözümlenmeden önce uç değerler incelenmiş ve list wise deletion ile uç değer olduğu belirlenen 26 veri analizden çıkarılmıştır. Araştırmanın normallik sayıtlısı olarak çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış ve Tablo 2'de görüldüğü üzere +1,5 ve -1,5 aralığında normal dağılım sergilediği saptanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Öğretmenlerin toksik liderlik algısı ve mental iyi oluş arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Son olarak öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu yordama düzeyini belirlemek için standart çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1. Mental İyi Oluş Toplam	454	55.0000	7.34366	-.627	.507
2. Değer Bilmezlik	454	22.5705	7.56360	.626	.033
3. Çıkarıcılık	454	19.1498	7.30022	.937	1.105
4. Bencillik	454	11.8018	4.40052	.343	.031
5. Olumsuz Ruhsal Durum	454	11.5374	4.59985	.434	-.540

Standart regresyon analizi yapılmadan önce normallik sayılına bakıldıktan sonra otokorelasyon durumu incelenmiştir. Bu durumun belirlenmesi için Durbin- Watson d değeri incelenmiştir. Bu Durbin Watson d kabul edilebilir aralığı 1.5 - 2.5'dir (Field, 2005; Uysal ve Günay, 2001). Bu araştırmada Durbin Watson d değerinin 1.51 bulunması kabul edilebilir değer aralığında olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu durum standart çoklu regresyon analizi varsayımının karşılandığını göstermektedir.

Normallik sayılı ve otokorelasyon durumuna bakıldıktan sonra Varyans Büyütme Faktörü ve Tolerans değerlerine bakılmıştır. Bu iki değer korelasyonel ilişkiyi değerlendirdiği için değişkenler arasında yüksek ilişki olması değişkenlerin aynı şeyleri ölçtüğü anlamına geldiğinden değişkenlerden birinin analizden atılması gerekmektedir. Varyans Büyütme Faktörü değerinin kabul edilebilir aralığı 10'dan küçük, Tolerans değerinin ise 0.2'den büyük olması gerekmektedir (Field, 2005). Bu araştırmada mental iyi oluşun yordanmasına ilişkin analizde Tolerans değeri .271 - .614 aralığında, Varyans Büyütme Faktörü değerinin ise 1.630 – 3.691 olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular değişkenler arasında çoklu korelasyon olmadığı şeklinde olduğu saptanmıştır.

Yukarıdaki üç varsayımda herhangi bir soruna rastlanmadıktan sonra yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çoklu regresyon analizi için varsayımlar sağlandıktan sonra analiz yapılmaya başlanmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 25.0'dan faydalanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu yordamadaki gücünün belirlenmesinde ise standart çoklu regresyon analizi ve mental iyi oluş ve toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise korelasyon değerlerine bakılmıştır.

4. BULGULAR

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mental iyi oluş ve toksik liderlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Toksik Liderlik Toplam ve Alt Boyutları İle Mental İyi Oluş Arasındaki Korelasyonel İlişki

	1	2	3	4
1. Mental İyi Oluş Toplam	1			
2. Değer Bilmezlik	-,225**	1		
3. Çıkarıcılık	-,174**	,825**	1	
4. Bencillik	-,415**	,518**	,607**	1
5. Olumsuz Ruhsal Durum	-,436**	,437**	,400**	,595**

** $p < .01$ * $p < .05$

Tablo 11’de görüldüğü üzere ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mental iyi oluşları ile toksik liderlik alt boyutlarından değerbilmezlik ($r = -.225, p < .01$), çıkarıcılık ($r = -.174, p < .01$), bencillik ($r = -.415, p < .01$) ve olumsuz ruhsal durum ($r = -.436, p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkin olduğu saptanmıştır. Yani ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları arttıkça mental iyi oluşlarının azaldığı söylenebilir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mental iyi oluş düzeylerini yordama düzeyinin belirlemek için standart çoklu regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Mental İyi Oluşun Yordanmasına İlişkin Standart Regresyon Analizi Bulguları

	B	Standart Sapma	β	T	p	İkili r	Kısmi R
(Sabit)	64,856	1,056		61,406	0,000		
2. Değer Bilmezlik	-0,140	0,072	-0,145	-1,947	0,052	-0,225	-0,091
3. Çıkarıcılık	0,258	0,079	0,257	3,264	0,001	-0,174	0,152
4. Bencillik	-0,549	0,099	-0,329	-5,570	0,000	-0,415	-0,254
5. Olumsuz Ruhsal Durum	-0,447	0,083	-0,280	-5,356	0,000	-0,436	-0,245
R= .496							
R²= .246							
F(4,449)= 36.696							
p= .000							

Tablo 3 incelendiğinde, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum birlikte mental iyi oluş ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır, $R = 0.496, R^2 = 0.246, p < .05$. Bu noktada toksik liderlik alt boyutlarından değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum mental iyi oluş düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %25’ ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mental iyi oluş üzerindeki göreceli önem sırası; bencillik, olumsuz ruhsal durum, çıkarıcılık ve değerbilmezliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durumun mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile mental iyi oluşları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve toksik liderlik algılarının mental iyi oluşu yordama düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu noktada toplanan verilerle yapılan analizlerde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mental iyi oluşları ile toksik liderlik alt boyutlarından değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algıları arttıkça mental iyi oluşlarının azaldığı görülmüştür. Ayrıca ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik alt boyutlarından değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durumun mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde doğrudan mental iyi oluş ile toksik liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak mental iyi oluş ile ilişkili olan psikolojik iyi oluş ve duygusal iyi oluş ile toksik liderlik kavramının ilişkisinin incelendiği çalışmalara rastlanılmıştır. Kılıç’ın (2019) farklı kuşaklar arasında yapmış olduğu çalışmasında toksik liderliğin

psikolojik iyi oluş üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu saptamıştır. Hudson'ın (2013) yapmış olduğu çalışmada da liderliğin işle ilgili duygusal iyi oluş üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Hadadian ve Sayadpour'un (2018) yapmış oldukları diğer bir çalışmada da duygusal iyi oluş ile toksik liderlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalar araştırmamızda elde edilen bulguları dolaylı olarak destekler niteliktedir.

Ryff (1989)'in iyi oluş kuramında iyi oluş altı faktör ile açıklanmaktadır. Bunlar; kendini kabul, olumlu ilişkiler kurma, otonomi (özerklik), çevre hâkimiyeti, yaşam amacı ve kişisel gelişimdir. İyi oluşun, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını olumlu olarak değerlendirmesini, birey olarak gelişimini devam ettirmesini, yaşamda bir amacı olmasını ve yaşamın anlamlı olduğuna inanmasını, diğer kişilerle olumlu ilişkilere sahip olmasını, kendi yaşamını ve çevresini etkili bir şekilde yönetebilmesi ve kararlarını bağımsız olarak verebilmesini içerdiği görülmektedir (Malkoç, 2011). Ayrıca alan yazında yer alan çalışmalar, toksik liderlik davranışlarının çalışanlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres, olumsuz değerler ve ümitsizliğe (Reed, 2004), işten ayrılma oranında artış, üretkenlikte düşüş, yenilikte azalma ve bölümler arası çatışmaya (Wilson-Starks, 2003), astlarını hiçe sayma ya da hor görmeye; pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanma, örgütün itibarına zarar vermeye (Wright, 2009; akt. Aubrey, 2013), gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferini bozulmasına (Lipman – Blumen, 2005) sebep oldukları saptanmıştır. Bu durum toksik liderlik davranışlarının mental iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisini açıklamaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mental iyi oluşa etkisi belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırmacılara mental iyi oluşa etki eden diğer durumlarının saptanmasına yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca politika yapıcılara öğretmenlerin mental iyi oluşlarının arttırılması için kurum idarecilerine yönelik toksik liderlik davranışlarından kaçınmalarına yönelik politikalar üretmeleri sağlanabilir. Ayrıca kurum idarecilerine yönelik toksik liderlik ve etkilerinin anlatıldığı seminerler düzenlenebilir. Mental iyi oluşun toksik liderlik algıları açısından yordanmasına ilişkin bu çalışma bazı sınırlılıklara sahiptir. Verilerin üç ilçeden toplanmasıdır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçekler öğretmenlerin kendileri hakkında bilgilendirmelerde bulunmalarını gerektirdiğinden dolayı öğretmenlerin kendilerinden beklenen cevapları verme eğilimlerini etkileyebilmesi bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra bu araştırma sadece ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik yapılmıştır. Araştırma ilerleyen zamanlarda tüm kademelerde uygulanarak daha genel sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 273-293.
- Anlı, G. (2011). Kendini sabotaj ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 328048).
- 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. doi: <https://doi.org/0.1108/14720700710727087>
- Arlı, Ö. (2019). Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Aubrey, D. W. (2013). Operationalizing the construct of toxic leadership in the united states army. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Phoenix (357857).
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage Publication.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(14), 13-40.
- 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
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Çakmak, E.K. Demirel, F. ve Karadeniz, Ş. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelebi, N., Güner, H. Ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. Doi: 10.14686/BUEFAD.2015111056
- De Angelis, P. M. (2009). *Blindsided-recognizing and dealing with passive-aggressive leadership in the workplace*. CreateSpace Independent Publishing, USA.
- Demirel, N. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Eriş, Y. (2019). Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: bir kamu bankası örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publication.
- Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: reflections over the past 100 years. *Journal Of*

- The American Dietetic Association, 104, 395-403. doi: 10.1016/j.jand.2014.02.023
- Hadadian ve Sayadpour (2018). Relationship between Toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 137-145.
- Hewitt Associates LLC. (2005). Employee Engagement. Retrieved June 19, 2012, From [Http://Www.Hewitt.Com/Hewitt/Services/Talent/Subtalent/Employee_Engagement.Htm](http://www.Hewitt.Com/Hewitt/Services/Talent/Subtalent/Employee_Engagement.Htm).
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The PsychologistManager Journal*, 16(3), 147.
- İskit, B. (2019). Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Keldal, G. (2015). Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin Türkçe Formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 103-115.
- Kılıç, M. (2019). X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2008). *Essentials of management: An international perspective*. New Delhi: Tata Mcgraw-Hill Publishing.
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace! managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuyumcu, B. (2013). Üniversite öğrencilerinin pozitif ve negatif duygu durumlarının psikolojik iyi oluşlarını yordama gücü. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 6(1), 62-76.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8.
- Lyubomksky, S., Sheldon, K. M. ve Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. doi: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Malkoç, A. (2011). Öznel iyi oluş müdahale programının üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerine etkisi. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organisational culture: the situational strength perspective. *Journal Of Engineering Manufacture*, 220, 941-949. doi: 10.1243/09544054JEM499
- Neuman H. J. ve Baron, R. (2005). Aggression in the workplace: A socialpsychological perspective. *Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets*, 7(2005), 13-40. doi: 10.1037/10893-007
- Osmanoğlu, D. E. ve Kaya H. İ. (2013). Öğretmen adaylarının yükseköğretime dair memnuniyet

- durumları ile öznel iyi oluş durumlarının değerlendirilmesi: Kafkas Üniversitesi örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 45-70.
- Özen, Y. (2010). Kişisel sorumluluk bağlamında öznel ve psikolojik iyi oluş (sosyal psikolojik bir değerlendirme). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(4), 46-58.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Peterson, C. (2009). Positive psychology. *Reclaiming Children and Youth*, 18(2), 3-7.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy Of Management Journal*, 49, 327-340. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything or is it? explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Sawyer, M. G., Arney, F. M., Baghurst, P. A., Clark, J. J., Graetz, B. W., Kosky, R. J. and Rey, J. M. (2001). The mental health of young people in Australia: key findings from the child and adolescent component of the national survey of mental health and wellbeing. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 35(6), 806–814. doi: 10.1046/j.1440-1614.2001.00964.x
- Seligman, M.E. ve Csikzentmihaly, M. (2000). Pozitive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037//0003-066x.55.1.5
- Şahin, M. (2013). Affedicilik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 336038).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale (WEMWBS): Development and UK validation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5(1), 50-63
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal Of Management*, 33(3), 261-289. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Türk Dil Kurumu. (2021, Aralık 30). Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü. Türk Dil Kurumu Websayfası: <https://sozluk.gov.tr/?q=&aranan=toksik> Adresinden Elde Edildi.
- Uysal, M. ve Günay, S. (2001). Durbin-watson ölçütüne göre kararsızlık bölgesinde bulunan negatif otokorelasyon için bazı testler. *Anadolu University Journal Of Science and Technology*, 2(2), 277-284.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Wesrport Ct.: Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. [Http:// Www.Transleadership.Com/](http://www.transleadership.com/) Toxic Leadership [11 Haziran 2020].