

**EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ**  
Teori ve Uygulama

Cilt: 12 / Sayı: 23 / Yaz 2021

**JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES**  
Theory and Practice

Vol: 12 / No: 23 / Summer 2021

**Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile  
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının İlişkisi**

**The Relationship between School Principals' Toxic Leadership  
Behaviors and Teachers' Organizational Commitment**

**Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)**

**Hafize İLHAN  
Nurhayat ÇELEBİ**

[www.dergipark.gov.tr/eibd](http://www.dergipark.gov.tr/eibd)  
[eibd@eibd.org.tr](mailto:eibd@eibd.org.tr)

# Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının İlişkisi\*

Hafize İLHAN<sup>1</sup>

Nurhayat ÇELEBİ<sup>2</sup>

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin toksik liderlik davranışı gösteren yöneticilere ilişkin algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılmasına yöneliktir. Araştırma, betimsel ve ilişkisel tarama modelinde nicel yöntemle yapılmıştır. Araştırmaya Karabük- Safranbolu ilçesinde liselerde görev yapan 385 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak yöneticilerin toksik davranışlarını belirlemek için Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için de Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada betimleyici istatistik yöntemler olarak ortalama, yüzdelikler, faktör analizi, t testi, ANOVA ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik liderlik davranışları alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilememektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılığını ise, yöneticilerin değer bilmez olmalarını azaltmaktadır. Ayrıca toksik liderlik davranışı örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yönetimi, Toksik, Toksik liderlik, Örgütsel bağlılık, Öğretmen

*Makale Hakkında:*

*Geliş Tarihi:* 16.02.2021; *Kabul Tarihi:* 28.04.2021

*Kaynakça Gösterimi:*

İlhan, H. & Çelebi, N. (2021). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının İlişkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223

\* Bu araştırma, Hafize İlhan'ın "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

1) Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, hafize18@yahoo.com. ORCID: 0000-0002-0448-4108

2) Prof. Dr. Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, nurcelebi@karabuk.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-4241-5373

## Giriş

Liderlik günümüzde genellikle olumlu bir kavram olarak bilinmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Fakat yapılan araştırmalarda liderliğin, özellikle kişi ve gruplar için istenmedik sonuçlar doğuran ve kötü yüzünü ortaya koyan çıkarıcı, yıkıcı, toksik liderlik davranışlara vurgu yapılmaktadır (Çelebi ve İlhan, 2020; Gökben ve Beceren, 2007; Lu, Ling, Wu ve Liu, 2012; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Toksik liderlik, ilk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan bir liderlik yaklaşımıdır ve birçok olumsuz liderlik çeşidiyle ilişkilendirilmektedir. Yeni bir yaklaşım olması sebebiyle toksik liderlik araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışılmış, fakat net bir tanımı yapılmamıştır.

Toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalar sınırlı sayıdadır. Toksik liderler, çalışanların refahına önem vermeyen; çalışanları bunaltarak, iş yüklerini artırarak, hatalarını ve eksikliklerini yüzlerine vurarak, tehdit ve otorite ile sessiz kalmalarını sağlayan; başkalarını önemsemeyip kendi ilgilerine odaklı olan liderlerdir (Schmidt, 2008; akt. Kırbaç, 2013). Toksik özelliklerin hangi liderlik tarzları kapsamında değerlendirileceği ve bileşenlerinin nasıl tanımlanacağı tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Olumlu liderlik türleri ile ilgili fazlaca araştırma yapılmasına rağmen yıkıcı, toksik, narsist gibi olumsuz liderlik türleri ile ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Tepper, 2007; Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019).

Kurumun amaçlarıyla bütünleşmeyi ifade eden örgütsel bağlılık; örgüt için çok çalışma isteği ve kurum içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak büyük bir öneme sahiptir (Karahana, 2008). Örgütsel bağlılık hem çalışanlara hem de kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bakımdan toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması örgüt sağlığı bakımından değer taşımaktadır. Alanyazında okullarda gerçekleştirilmiş sınırlı sayıda çalışma bulunması sebebiyle yapılan çalışmanın okullarda bulunan dinamikleri anlamaya ve iyileştirmeye yönelik olumlu katkıları olması beklenmektedir.

### Toksik Liderlik

Bolton'a (2005) göre toksik; gerilim, kızgınlık, endişe gibi olumsuz duyguların dışarı yansımaları sonucu bu olumsuzlukları yaşatan örgütlerin ve liderlerinin yaptıklarının ne olduğunu vurgulayan bir kavramdır. Toksik liderlerin, uyumsuz, memnuniyetsiz ve art niyetli, hatta kimi zaman da şeytanca davrandıkları ifade edilmektedir (Başar, Sığı ve Basım, 2016; Uygur ve Gümüştekin, 2019). Lipman-Blumen (2010), toksik liderlerin başarıya ulaşmak için başkalarını küçük düşürdüklerini, gerçek duygularını gizlediklerini ve kendi değerlerine odaklı olduklarını, başkalarının fikirlerine değer vermeme, eleştirilere tahammülsüzlük, çözüm odaklılık yerine çözümsüzlük, rakiplerini elimine ederek tek adam olmak, izleyenleri susturmak, örgüt ve çevresinin zarar görmesini göz ardı ederek belirsizlikler üzerine bir sistem oluşturmak gibi olumsuz davranışlar içinde olduklarını belirtmişlerdir. Bing'e (1992)

göre toksik liderler, narsist, paranoyak, düşmancıl, otoriter, kendini yüceltme ve felaket avcısı olarak tanımlanmaktadır (Akt. Dobbs, 2014).

Schmidt (2008) tarafından yapılan saha araştırmasına göre, toksik liderliğin beş boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar, istismarcı davranış biçimi, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini gösterme ve öngörülemez davranışlardır. Yapılan bu çalışmada, öngörülemezlik ruh halinde dramatik değişiklikleri yansıtan geniş bir alandaki davranışların gösterilmesini içermektedir. Green (2014), toksik liderlik davranışlarını dört kategoride toplamıştır. Bunlar; bencillik, etik olmama, yetersiz olma ve duygusal dengesizlik olarak belirlenmiştir. Hitchcock (2015) tarafından yapılan çalışmada, toksik liderlik, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada toksik liderliğin, insanların uzun vadede sağlığına ve refahlarına yönelik etkinin olumsuz sonuçlar ile ilişkili olduğu, yıkıcı liderlik tarzının çalışanların benimsediği misyonuna, başarısına ve örgüte zarar verdiği ayrıca; çalışanların kendilerini koruma ve hayatta kalma yönünde çabalara yöneldikleri ve bununla uyumlu davranışlar geliştirdikleri görülmüştür.

Günümüz bilgi çağında yöneticilerin toksik davranışlar göstermeleri, okul kültüründe var olanı destekleyerek ya da yayararak, çalışanların endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Bunun yanı sıra toksik yönetim tarzıyla yönetilen okullarda umutsuzluk, kızgınlık, moral bozukluğu, iletişim sorunu, işe gelmeme ve işgören devir oranında artış, işi tamamen bırakma ve örgütsel sinizmin artması gibi birçok olumsuzluk yaşanabilmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015). Toksik liderlerin bulunduğu iş yeri ortamlarında toksik iletişim ve toksik kurum kültürü oluşmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020; Eğinli ve Bitirim, 2008; Kurtulmuş, 2020). Toksik liderler, izleyenlerinin moralini, motivasyonunu ve özgüvenini çürütmeye çalışan yıkıcı davranışlara sahiptir. Toksik özellik gösteren istismarcı yönetim değerlendirildiğinde de benzer sonuçlarla karşılaşmaktadır. Hatta bu tarz yönetimler sadece örgüt kültürünü etkilemekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların sosyal yaşantılarını, örgütsel bağlılığı ve örgütsel performansını olumsuz etkilemektedir (Demir, 2020; Tepper, 2007).

Toksik yönetim tarzı olan bir işletmede umutsuzluk, kızgınlık, moral bozukluğu, iletişim sorunu, tükenmişlik, güvensizlik gibi ruhsal bozukluklar; iş verimliliğinin düşmesi ve örgüt içinde fayda-maliyet ilişkisinin bozulması, işe gelmeme ve işgören devir oranında artış, işi tamamen bırakma ve örgütsel stres ve sinizmin artması gibi birçok olumsuzluğun yayılması söz konusudur (Bakan, Yılmaz, Sonay ve Olucak, 2020; Bektaş ve Erkal, 2015).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı, kurumun insan odaklı olması ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek seviyede olması düşüncesiyle özellikle son dönemlerde kurumlar açısından büyük önem taşıyan konuların başında yer almaktadır (Öztürk, 2013). Çalışanların işlerini

yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenekler, kurumların sürdürülebilirliği için tek başına yeterli değildir. Bu açıdan bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olunması gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

Çalışanların kuruma bağlanmasını sağlayan pek çok faktörün yanı sıra ücret, prim vb. maddi çıkarların, kurumsal kültürün ve liderlik tarzının, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin, bireysel özelliklerin, genel yönetsel politikaların da bu noktada devreye girdiği görülmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012). Diğer taraftan yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha doyumlu, daha uyumlu, daha üretken oldukları, daha yüksek derecede sadakat gösterdikleri ve sorumluluk duygusuyla çalıştıkları ve kurum açısından daha az maliyetli oldukları söylenebilir (Tetik, 2012). Bu sebeple örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte kurum içerisinde hangi unsurların bağlılıkla dolaylı ya da doğrudan ilişkili olduğunu bilmek, yapılacak iş süreçleri ile yürütülecek olan çalışmaların etkili olmasını sağlayacaktır (Karataş ve Güleş, 2010). Kurumlarda çalışanların tüm yetenek, birikim ve enerjilerini kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kullanmak üzere iş yerinde devamsızlık yapmaması örgütsel bağlılık çerçevesinde değerlendirilmektedir (Ak ve Sezer, 2017). Başka bir deyişle örgütsel bağlılığın örgütsel verimlilik ve etkililiği arttırarak kontrollü devamsızlık gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellediği ifade edilmektedir (Bayram, 2006). Demir (2011) tarafından yapılan araştırmada, çalışma hayatının kalitesi ve çalışanların işte kalma eğilimlerini etkileyen faktörler arasında olumlu bir ilişki olduğu, işte devamsızlık yapmaya iten faktörler arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların işte kalma eğilimleri ile işe devamsızlık yapmaya iten faktörler arasında da olumsuz bir ilişkinin olduğu saptamıştır.

Sinden, Hoy ve Sweetland (2004) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada okullardaki yapının müdürler tarafından şekillendirildiğini ve bu yapının da liderlik tarzlarıyla ilişkili olarak öğretmenlerin bağlılıklarını etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin destekleyici tutum sergilediği koşullarda öğretmenler de genellikle daha saygılı ve güven duygusu içinde davranmaktadır. Bektaş (2016), liderleri takipçiler olumlu olarak değerlendirdiklerinde, örgütsel bağlılığın ve verimliliğin arttığını belirtmiştir. Bu nedenle yöneticilerin davranışlarının etkilerinin ölçülmesi, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının düzeyini arttırmaktadır.

Yapılmış olan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların performansı ile olumlu yönde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), Manisa ve İzmir'deki 16 kurumda çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlar; örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumlar tarafından şekillendiğini ve evli olan yöneticilerin hem normatif hem de duygusal bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Ancak bazı çalışmalarda da örgütsel performans ve bağlılık arasında tersi bir durum ortaya çıkmıştır. Wright (2005), performans ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla işçiler üzerinde tazminat, kalite, küçülme, üretkenlik, işletme giderleri ve kârlılık olmak üzere altı performans ölçütü kullanmıştır. Çalışma sonucunda tüm bu kurumsal performans ölçütleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer bir çalışmada Uygur (2007), çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile göstermiş oldukları performans arasında düşük bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine Mathieu ve Zajac'ın (1990) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılığın iş performansı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Birçok farklı örgütte farklı çalışanlarla çalışmalar gerçekleştirilmesine karşın öğretmenler ile yürütülmüş fazla çalışma bulunmamaktadır. Oysaki öğretmenler birebir iletişim gerektiren bir çalışma ortamına sahiptir ve kurumlarına olan aidiyetleri üretkenliklerini de etkilemektedir. Öğretmenler okula, işlerine ve öğrencilerin başarısına bağlı olduğunda kurumlarının etkililiği de olumlu yönde gelişecektir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, öğretmenlerin kendi yöneticilerinin toksik liderlik özelliklerine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yöneticilerin toksik liderlik davranışları (çıkarıcılık boyutu, değerbilmezlik boyutu, olumsuz ruh hali boyutu, bencillik boyutu) ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (normatif boyutu, devam boyutu, duygusal boyutu) ne düzeydedir?
3. Toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
4. Toksik liderlik davranışları örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını yordamakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel yöntemle yapılmış, ilişki tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

### Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni, 2018-2019 yılında Karabük ili Safranbolu ilçesinde görev yapan 952 öğretmenden oluşmaktadır (Safranbolu MEM, 2019). Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden olan kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmaya kimin dâhil edileceğinin araştırmacının kararına göre belirlendiği bir örnekleme çeşididir (Nakip, 2013). Alanyazında örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan değişkenlerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışmada örnek-

lem büyüklüğünün, değişkenlerin en az beş katı kadar olması gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002). Ancak evrenin büyüklüğü ve güven düzeyi göz önüne alınarak araştırmacılar çeşitli örneklem hesaplama formülleri geliştirmişlerdir (Ryan, 1995; Sekaran, 2003). Bu çerçevede evren büyüklüğünün bilinmesi durumunda genel olarak kabul görmüş olan aşağıdaki formül kullanılarak örneklem hacmi hesaplanmıştır (Arıkan, 2007).

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

n = Örneklem alınacak kişi sayısıdır

N = Araştırmanın evrenidir

P = Evren oranı veya tahminidir

q= 1-P anlamına gelmektedir

B= Kabul edilebilir hata oranıdır

Z= İstenen güven aralığı anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki formülde veriler yerine konulduğunda 952 kişiden oluşan bir evrenin  $\alpha = .05$  anlamlı olması ve  $\pm\%5$  hata payının hedeflenmesi durumunda araştırmaya dâhil edilmesi gereken kişi sayısının 274 olduğu ortaya çıkmaktadır (Yamane, 2001; Baş, 2010; Davis ve Cosenza, 1998). Ancak araştırma kapsamında 385 öğretmene ulaşılmıştır. Bu araştırma için Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 21.01.2019 tarih ve 2019/2 toplantı numaralı Etik Kurul Onayı ve gerekli araştırma izinleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 210'u (%56) kadın ve 175 (%44) erkektir. Erkek ve kadın öğretmenlerden 238'i (%61) evli ve 147'si (%39) bekârdır. Öğretmenlerin 122'si (%31) 25-30 yaş, 166'sı (%43) 31-40 yaş ve 97'si (%26) 40 yaşın üzerindedir. Okul türleri açısından öğretmenlerin 170'i (%44) ilkokul, 130'u (%33) ortaokul ve 85'i (%23) lise pozisyonunda öğretmenlik yapmaktadır. Öğretmenlerden 121'i (%31) sosyal bilimler, 93'ü (%24) fen bilimleri, 68'i (%17) İngilizce, 103'ü (%59) ise sınıf, müzik vb. branşlarda öğretmenlik yapmaktadır. Hizmet süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin 119'u (%31) 5 yıl ve daha az, 152'si (%39) 6-10 yıl, 72'si (%18) 11-15 yıl ve 42'si (%12) 16 ve üstünde yıldır öğretmenlik yapmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek için 6 tanımlayıcı sorunun kullanıldığı Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlerin, yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili algılarını belirlemek için 30 maddeden oluşan Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Ölçekte yer alan bazı maddeler şöyledir: “Yöneticim, çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.”, “Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.” Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çelebi, Güner ve Yıldız tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada da toksik liderlik davranışları ölçeğine ilişkin verilere varimax rotasyonlu temel bileşenler (principal components) yöntemine göre faktör analizi uygulanmıştır. Toksik liderlik davranışları ölçeğinin Bartlett değeri  $p < .00$  anlamlı ve KMO değeri .91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, toksik liderlik ile ilgili verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir.

Üçüncü bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan bazı maddeler şöyledir: “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.”, “Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.” Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmuştur: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu çalışmada ölçek yapısında bir değişim olup olmadığını sınamak için verilere varimax rotasyonlu temel bileşenler (principal components) yöntemine göre faktör analizi uygulanmıştır. Toksik liderlik davranışları ölçeğinin Bartlett değeri  $p < .00$  anlamlı ve KMO değeri .91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, toksik liderlik ile ilgili verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Birinci faktör altı madde (Duygusal bağlılık: 1,2,3,4,5,6); ikinci faktör altı maddeden (Devam bağlılığı: 7, 8, 9, 10, 11, 12) ve üçüncü faktör altı madde (Normatif bağlılık: 13, 14, 15, 16,17, 18) içermektedir. Ölçeğin olumsuz maddeleri; 3, 4, 5 ve 13’dür. Ölçek ifadeleri 5’li Likert ölçeği derecelendirmede “1-Kesinlikle katılmıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır (Özdamar, 2004). Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### **Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığına karar vermek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik; zamandaki değişmezlik ölçüsü olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Toksik Liderlik Ölçeğinin orijinalinde ölçek geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha = .96$ , bu çalışmada ise  $\alpha = .88$  bulunmuştur. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları: Çıkarıcılık için  $\alpha = .97$ , değerbilmezlik için  $\alpha = .94$ , olumsuz ruh hali için  $\alpha = .94$  ve bencillik için  $\alpha = .93$ ’tür. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin orijinalinde ölçek geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha = .88$ , bu çalışmada .86’dir. Ölçeğin alt boyutları: Normatif bağlılık için  $\alpha = .80$ , devam bağlılığı için  $\alpha = .73$  ve duygusal bağlılık için  $\alpha = .80$ ’dir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Bu çalışmada Cronbach’s Alpha katsayıları duygusal bağlılık için  $\alpha = .85$ , devam bağlılığı için  $\alpha = .90$  ve



normatif bağlılık için  $\alpha = .98$ 'dir. Her iki ölçeğe ait güvenilirlik katsayısının  $\alpha = .70$ 'in üzerinde çıkmış olması, ölçeklerin güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015)

### Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizine geçmeden önce hangi istatistiksel tekniklerin uygulanacağına karar vermek için normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılımı, basıklık ve çarpıklık durumları incelenmiştir. Normallik testleri için  $p > .05$ , basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise  $-1,5$  ve  $+1,5$  arasında değer almasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Testlerde toksik liderlik ölçeği için basıklık değeri  $-.02$ , çarpıklık değeri  $-.44$ ; örgütsel bağlılık ölçeği için ise basıklık değeri  $-.76$ , çarpıklık değeri  $-.15$  olarak tespit edilmiştir. Verilerin kabul edilebilir değerlere sahip olduklarına ve parametrik test koşullarına uygun olduklarına karar verilmiştir. Bu çerçevede öğretmenlerin yöneticiyi toksik liderlik açısından değerlendirmesinde frekans, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve regresyon analizine başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlikleri ve güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile örgüte bağlılıklarını ortaya koymak için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı  $-1$  ve  $+1$  arasında değer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısı mutlak değer olarak  $1.00-0.70$  arası yüksek;  $0.70-0.30$  arası orta;  $0.30-0.00$  arası da düşük düzeyde ilişki olarak dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2007; Yaşlıoğlu, 2017). Bulgular,  $p = .05$  ve  $.01$  anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları sırasıyla sunulmuştur.

#### Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

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

Tablo 1’de öğretmenlerin, yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili düşünceleri incelendiğinde; genel olarak toksik liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Değer bilmezlikle ilgili değerlere bakıldığında; yöneticilerin ( $\bar{x}=3.53$ ) değer bilmez olduklarına öğretmenlerin inandıkları söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde aritmetik ortalaması en yüksek çıkan bağlılık türünün duygusal bağlılık ( $\bar{x}=3.74$ ) olduğu görülmektedir.

### Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki olası ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki

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

\*\*p<.01; \*p<.05

Tablo 2’deki verilere göre; toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ( $r=-.31$ ) ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında orta düzeyde ( $r=-.38$ ) ve negatif yönlü bir ilişki mevcut iken duygusal bağlılık ile arasında zayıf ve negatif yönlü ( $r=-.13$ ) bir ilişki vardır.

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

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

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan bencillik boyutunun sadece örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla zayıf ve negatif yönlü ( $r=-.12$ ) bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

### **Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılıkla İlgili Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular**

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yordamasına yönelik sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordama Düzeyi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	<i>t</i>	p
	B	Sd. Hata	$\beta$		
Sabit	4.31	.17		24.18	.000**
Toksik Liderlik Davranışları	-.35	.05	-.31	-6.56	.000*
R	.31				
R <sup>2</sup>	.10				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.10				
Standart Hata	.68				
F	43.05				.000**

\*p<.05 \*\*p<.01

Tablo 3'teki verilere göre; yöneticinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı bir biçimde yordamaktadır ( $\beta=-.31$ ,  $p<.01$ ;  $F=43.05$ ,  $p<.01$ ). Buna göre toksik liderlik davranışlarındaki artış örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticinin toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır ( $R^2=.10$ ). Bu sonuca göre; yöneticinin toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

### **Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibarıyla örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

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

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01

Tablo 4'e göre, toksik liderlik davranışlarından çıkarıcılık ( $\beta=-.01$ ,  $p>.01$ ) ve bencillik ( $\beta=-.03$ ,  $p>.05$ ), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamamaktadır. Buna karşın toksik liderliğin değer bilmezlik ( $\beta=-.22$ ,  $p<.01$ ) ve olumsuz ruh hali ( $\beta=-.43$ ,  $p<.01$ ) boyutları örgütsel bağlılığı anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Toksik liderlik davranışlarının boyutları birlikte örgütsel bağlılık puanındaki değişimin %23'ünü [ $R=.49$ ,  $R^2=.24$ ] açıklayabilmektedir. Modelde toksik liderliğin değer bilmezlik boyutundaki artış öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz bir biçimde yordamaktadır ( $\beta=-.17$ ,  $p<.01$ ;  $t=-5.09$ ,  $p<.01$ ). Yine olumsuz ruh hali boyutundaki artış öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır ( $\beta=-.43$ ,  $p<.01$ ;  $t=-9.71$ ,  $p<.001$ ).

### Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının boyutlar itibariyle öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri

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

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01

Tablo 5 yöneticilerin toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunun öğretmenlerin normatif bağlılıklarını yordamadığını göstermektedir ( $\beta=-.01$ ;  $p>.01$ ). Ancak değer bilmezlik ( $\beta=-.09$ ;  $p<.01$ ), olumsuz ruh hali ( $\beta= -.74$ ;  $p<.01$ ) ve bencillik boyutları ( $\beta= -.07$ ;  $p<.05$ ) normatif bağlılığı olumsuz olarak yordamaktadır. Buna göre normatif bağlılık; değer bilmezlik boyutundaki ( $\beta =-.09$ ;  $p<.05$ ) olumsuz ruh halindeki ( $\beta= -.74$ ,  $p<.01$ ) ve bencillik alt boyutundaki ( $\beta= -.07$ ;  $p<.05$ ) olumsuz değişimle ilişkilidir. Ayrıca yöneticinin toksik liderlik davranışları, normatif bağlılıktaki varyansın yaklaşık olarak % 57'sini açıklamaktadır ( $R^2=.57$ ). Buna göre modelde, toksik liderliğin değer bilmezlik, olumsuz ruh hali ve bencillik boyutlarının öğretmenlerin normatif bağlılığını yordadığı, çıkarıcılık boyutunun ise öğretmenlerin normatif bağlılığını yordamadığı tespit edilmiştir ( $t=-.42$ ,  $p>.05$ ).

### Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin toksik liderlik davranışları alt boyutları ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Yöneticilerin toksik liderlik davranışları alt boyutları ile öğretmenlerin devam bağlılığı

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2.77	.26		10,74	<b>.000**</b>
Çıkarıcılık	.010	.03	-.01	0.28	.778
Değer Bilmezlik	-.013	.05	-.13	-2.58	<b>.010*</b>
Olumsuz Ruh Hali	.043	.04	.06	1.08	.278
Bencillik	.045	.03	-.06	1.19	.232
R			.15		
R <sup>2</sup>			.02		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			.01		
Standart Hata			.93		
F			2.37		<b>.052</b>

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

Tablo 6'da, toksik liderlik davranışlarından çıkarıcılık ( $\beta=-.01$ ;  $p>.01$ ), olumsuz ruh hali ( $\beta= .06$ ;  $p>.01$ ) ve bencillik ( $\beta=-.06$ ;  $p>.01$ ) öğretmenlerin devam bağlılığını yordamadığı görülmektedir. Buna karşın değer bilmezlik alt boyutu, öğretmenlerin devam bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=-.13$ ;  $p<.01$ ). Başka bir deyişle devam bağlılığındaki olumlu bir değişim, değer bilmezlik alt boyutunda da değişime neden olmakta, bu değişim öğretmenlerin devam bağlılığını azaltmaktadır. Ayrıca toksik liderlik boyutları birlikte duygusal bağlılık boyutundaki varyansın yaklaşık olarak %2'sini açıklamaktadır ( $R^2=.01$ ).

## Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin ilişkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Toksik Liderlik Davranışları Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	4.61	.26		17,25	<b>.000**</b>
Çıkarıcılık	-.02	.03	-.02	-.54	.587
Değer Bilmezlik	-.24	.05	-.23	-4.64	<b>.000**</b>
Olumsuz Ruh Hali	.05	.04	.06	1.32	.188
Bencillik	-.02	.03	-.03	-.68	.494
R	.24				
R <sup>2</sup>	.06				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.05				
Standart Hata	.96				
F	6.08				<b>.000**</b>

\*p<.05 \*\*p<.01

Tablo 7’deki bulgular toksik liderlik davranışlarından çıkarıcılık ( $\beta=-.02$ ;  $p>.01$ ), olumsuz ruh hali ( $\beta=.06$ ;  $p>.01$ ) ve bencillik boyutlarının ( $\beta=-.03$ ;  $p>.01$ ) öğretmenlerin duygusal bağlılığını yordamadığını göstermektedir. Buna karşın değer bilmezlik alt boyutu, öğretmenlerin duygusal bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=-.23$ ;  $p<.01$ ). Buna göre değer bilmezlik alt boyutunda meydana gelen olumlu değişim duygusal bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin toksik liderlik davranışı boyutları birlikte duygusal bağlılıktaki varyansın yaklaşık olarak %6’sını açıklamaktadır.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerinin toksik liderlik algıları çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruh hali ve bencillik alt boyutlarında toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarını orta düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Toksik liderlik davranışlarında en yüksek ortalama değer bilmezlik boyutu, örgütsel bağlılıkta ise en yüksek ortalamanın duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ise normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ola-

rak üç alt boyutta toplanmıştır. Kahveci, Bahadır ve Kandemir'in (2019), yaptığı çalışmada öğretmenler, yöneticilerinin orta düzeyde toksik liderlik davranışları sergilediklerini, yine öğretmenlerin okula bağlılıklarının alt boyutu olan duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu durum öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılıklarının yöneticilerinin toksik davranışları ile paralel olmadığını göstermektedir.

Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018) tarafından yapılan çalışmada toksik lider davranışlarının artmasının, örgütteki güven ortamını zedeleyerek çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Demirtaş ve Küçük (2019) toksik liderlik uygulamalarının örgütsel sessizliğe ve zaman zaman haksızlıklara karşı ses çıkarmaya neden olabileceğini belirtmişlerdir. Töremen ve Çankaya (2008) çalışanların olumsuz duygularının işe ve örgüte yansıtılabileceği ve yöneticilerin bu konuda dikkatli olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Duygu yönetimi liderlik pozisyonlarında önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Alanyazında, toksik liderlik davranışlarını barındıran liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminini, stresini, tükenmişliğini, güvenini, örgütsel sessizliğini ve kurumsal bağlılığını etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır (Bakan vd., 2020; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Sheard, Kakabadse ve Kakabadse, 2013; Tepper, 2007; Yen, Tian ve Sankoh, 2013). Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve toksik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olumsuz etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hitchcock (2015), bireylerin kendilerini koruma davranışına yönelterek toksik liderlerin olumsuz davranışlarının etkilerini dengelemeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu durum, Türk kültüründe genellikle göreve bağlılığın yüksek olması ve başlanan işi bitirmenin gerekli olduğu düşüncesiyle açıklanabilir. Çelebi ve Korumaz (2016) öğretmenlerin yöneticiye bağlanma, yönetici ile özdeşleşme ve yöneticinin değerini içselleştirme gibi duygusal bağlılık gösterdiklerini belirtmiştir.

Alanyazında yönetim tarzının çalışanların bağlılıklarını şekillendirdiğini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan olumsuz ruh hali ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve zayıf bir ilişki varken; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla yüksek düzeyde negatif bir ilişkide bulunduğu söylenebilir. Toksik liderlik davranışlarının alt boyutu olan bencillik boyutunun sadece örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkla çok zayıf ve negatif yönde bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik davranışlarının bencillik boyutu örgütsel bağlılıklarını yordamamaktadır. Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutu örgütsel bağlılığı yordamaktadır ve toksik liderlik davranışlarının olumsuz ruh hali boyutu örgütsel bağlılığı yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durum bağlılığın rasyonel bir sonuç değil, daha

çok duygusal bir sonuç olması şeklinde yorumlanabilir. Yapılan değerlendirmelerin tamamı toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordadığını göstermektedir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Toksik liderlik davranışlarının değer bilmezlik boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu yordadığı tespit edilmiştir. Bu durum da bireylerin sadece fizyolojik değil, psikolojik olarak var olmaları ve duygusal tepkilerle olayları değerlendirmeleriyle açıklanabilir. Yöneticilerin, toksik liderlik davranışları arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Mevcut araştırmada toksik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak ulaşılan sonuçlar alanyazındaki bulgu ve saptamalarla paralellik göstermektedir (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018; Eğinli ve Bitirim, 2008; Eriş ve Arun, 202; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Kısaca bu çalışmaların genelinde mevcut araştırmada olduğu gibi yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının hem örgütü hem de öğretmenlerin işe bağlılıklarını olumsuz olarak yordadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre şu öneriler getirilmiştir:

- Toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, ilgili müdürlükler tarafından araştırılması ve buna yönelik yaptırımlar getirilmelidir.
- Yöneticilik kademesine atanan kişilere, personelin işe bağlılığını ve iş tatminini sağlamak üzere çeşitli liderlik eğitimleri verilerek kurumsal performansın artırılması sağlanmalıdır.
- Yaş, kıdem, okul türü, medeni durum, hizmet yılı vb. değişkenlerle ilgili daha ayrıntılı araştırmalar ve diğer araştırmalarla karşılaştırmalar yapılarak okullarda öğretmen-yönetici ilişkileri daha etkin hale getirilmelidir.
- Toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki karma yöntemli araştırmalarla incelenerek alanyazına katkı sunulabilir.

Bu araştırma için Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 21.01.2019 tarih ve 2019/2 toplantı numaralı Etik Kurul Onayı ve gerekli araştırma izinleri alınmıştır.



## Kaynakça

- Ak, M., & Sezer, Ö. (2017). Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılığın etkileri. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3(2), 111-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arıkan, R. (2007) *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Bakan, İ., Yılmaz, Y. S. & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 27(3), 557-572.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başar, U., Sıgı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bayram, L., (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 1(59), 125-139.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-53.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2015). Örgütlerde toksisite davranışları: Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Research Journal of Business and Management*, 31(4), 519-529.
- Bolat, O., & Bolat, T., (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-18.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA.
- Çelebi, N., & Korumaz, M. (2016). Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment. *Educational Research and Reviews*. 11(12), 1161-1167.
- Çelebi, N., & İlhan, H. (2020). Olumsuz liderlik türleri. Kürşat Yılmaz (Ed.), *Liderlik. Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde. Ankara: PegemA.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V., (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.

- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox. Journal of Economics, Business & Political Studies*, 7(2), 214-235.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, (Special Issue)*, 31-35.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö., (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Dick, G., & Metcalfe, B., (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111-128.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* (Academic Thesis). University of San Diego, California.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Green, J. E. (2014). *Toxic leadership in educational organizations*. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33. Retried from files.eric.ed.gov.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among san diego nonprofit paid staff* (Doctorated Thesis). University of San Diego, California.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate* (1st ed.). Newbury Park: SAGE.

- İzğüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R., (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, (özel sayı)*, 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Karagül, K. İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52(1)*, 225-249.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1)*, 148-150.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2)*, 74-89.
- Kırbaç, M., (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kurtulmuş, B. E. (2020). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. *The palgrave handbook of workplace well-being*, 1-20.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership. In Richard A. Couto (Ed.), *Political and civic leadership: A reference handbook*. California: Sage.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese management studies, 6(2)*, 271-283.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108(2)*, 171-194.
- Nakip, M. (2013) *Pazarlama araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin.
- Özdamar, K. (2004) *.Spss ile biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan yayıncılık.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, D. İ., & Karaa, E., (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi, 13(2)*, 77-96.
- Öztürk, M. (2013) *.Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyler* (Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*, 176-194.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö., (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkiler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3)*, 442-459.

- Ryan, C. (1995) *Researching tourist satisfaction issues, concepts, problems*. London: Routledge.
- Safranbolu MEM (2019). Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik. <http://www.safranbolu.meb.gov.tr>, adresinden 03.03.2019 tarihinde alınmıştır.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master Thesis). Maryland University, Maryland.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sevinç, İ., & Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Sheard, A. G., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2013). Destructive behaviours and leadership: The source of the shift from a functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), 73-89.
- Sinden, J., Hoy, W. K., & Sweetland S. R. (2004). Enabling school structures: principal leadership and organizational commitment of teachers. *Journal of School Leadership*, 14, 195-210.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tetik, S. (2012). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Afyon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, A., & Gümüştekin, K., (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uzunbacak, H., Yıldız, A., & Uzun, S., (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport CTS: Quorum Books.

Wright J. (2005). Workplace coaching: What's it all about? *Work*, 24, 325-328.

Yamane, T. (2001) *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85

Yen, T. Q., Tian, Y., & Sankoh, F. P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviour on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.

# The Relationship between School Principals' Toxic Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Commitment

## Extended Abstract:

**Introduction:** Leadership is known as a positive concept by most people today. However, in the studies conducted, emphasis is placed on manipulative, destructive, toxic leadership behaviors that create undesirable consequences and reveal the bad face of leadership, especially for individuals and groups. Toxic leaders display destructive behaviors that try to spoil the morale, motivation and self-confidence of their followers; therefore it puts an obstacle to the commitment of them. In the literature there are so many researches conducted on the positive leadership styles, but limited on negative ones. There aren't also many researches combining toxic leadership and commitment of teachers'. This study aims to fill this gap in the field of educational management and administration. The study aims to find out whether the toxic leadership perceptions of teachers in administrators have an effect on organizational commitment of them or not.

## Method

This research is a descriptive study conducted with a quantitative method in relational scanning model. The population of this research conducted in Safranbolu District of Karabük Province consists of 952 teachers who worked in Safranbolu in 2018-2019 academic year. In this study, the convenience sampling technique was applied. The sample of the study consisted of 385 teachers.

The questionnaire used in the research consists of 3 parts. In the first part, 6 descriptive questions are included to determine the demographic characteristics of the participants. In the second part, 30-items "Toxic Leadership Scale" was used to determine teachers' perceptions of their administrators' toxic leadership behaviors. In the third part, an 18-item scale was used to determine teachers' organizational commitment levels. The data obtained from the teachers who participated in the study were analyzed using the SPSS program.

## Findings

In general, it can be said that the toxic leadership behaviors of the administrators are at a moderate level according to teachers' perceptions. Yet, teachers think that the administrators are inappreciative at most. When teachers' organizational commitment levels are examined, it is seen that the type of commitment with the highest arithmetic average is emotional commitment. It has been determined that there is a medium and negative relationship between toxic leadership behaviors and organizational commitment and normative commitment,

which is the sub-dimension of organizational commitment. While there is a negative and weak relationship between negative spiritual state and organizational commitment, there is a highly negative relationship with normative commitment. According to the regression analysis results, the toxic leadership behaviors of the administrators decrease the organizational commitment of the teachers.

### **Conclusion and Recommendations**

According to the results of the research, teachers perceive the toxic leadership behaviors of administrators at a moderate level. Teachers believe that their administrators exhibit inappreciative behaviors most. In the organizational commitment levels of teachers, it is seen that the highest arithmetic average is emotional commitment. In this study, teachers' emotional commitment to school has been found to be high despite the moderately toxic administrator perception. This can be explained by the fact that teachers act in line with their commitment to their profession and do not attribute their administrators' behavior to their institutions. The results show that toxic leadership style affect teachers' organizational commitment; especially self-interest dimension has the most powerful impact. It has been found that the toxic leadership behaviors of the administrators affect the organization negatively and the teachers' engagement to work.

Based on the results obtained from the study, the following recommendations are made: It is necessary to provide various leadership trainings to ensure the commitment and job satisfaction of the teachers by that way increasing the corporate performance. Not only quantitative or qualitative research but also mixed method research should be conducted in the literature.

**Keywords:** Education Management, Toxic, Toxic Leadership, Organizational Commitment, Teacher