



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe Onur

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı
Rekreasyon Yönetimi Programı
Ankara, 2025

**Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algularının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi:
Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması**

Ayşe ONUR

Tez Danışmanı Doç. Dr. Ercan YAVUZ

Tez Jürisi

Doç. Dr. Ercan YAVUZ

Prof. Dr. Hakan KOÇ

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AYDIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

REKREASYON YÖNETİMİ BİLİM DALI

Ankara - 2025

ETİK BEYAN

Bu tezi/projeyi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez ve Proje Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı; tezin/projenin tamamında akademik kurallara ve etik ilkelere uyduğumu ifade ederim. Yararlandığım eserlerin tamamını metin içinde referanslandırdığımı ve kaynakçada kılavuzda tanımlanan şekilde yer verdiğimi, haricindeki ifadelerin bana ait olduğunu, herhangi bir kaynaktan kopyalama yapmadığımı ya da yapay zekâ aracılığı ile üretilmiş ifadelere metinde yer vermediğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda bu beyanıma uygun olmayan bir durumun tespit edilmesi halinde, aleyhime doğacak bütün hak kayıpları dahil tüm hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ayşe ONUR

30/04/2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
REKREASYON YÖNETİMİ Anabilim Dalı REKREASYON YÖNETİMİ
Programı Ayşe ONUR öğrencisi tarafından hazırlanan ÖĞRETMENLERİN
TOKSİK LİDERLİK ALGILARININ VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNA
ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI Başlıklı tez
çalışması 30/04/2025 tarih ve saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki
jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak KABUL
edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Doç. Dr. Ercan YAVUZ / HBV):	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye (Prof. Dr. Hakan KOÇ / HBV):	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye (Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AYDIN / Ahi Evran Üniversitesi):	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖĞRETMENLERİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARININ VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNA ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ayşe ONUR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ercan YAVUZ
T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı
2025, Ankara

ÖZET

Bu araştırmada, öğretmenlerin toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğuna etkisi incelenmiştir. Eğitim kurumlarında liderlik anlayışının öğretmenlerin iş tatmini ve performansı üzerindeki kritik etkileri göz önünde bulundurularak, bu ilişkinin araştırılması önemli görülmüştür. Araştırmanın temel amacı, toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğuna nasıl katkıda bulunduğunu belirlemek ve demografik değişkenlere bağlı olarak bu algının farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırma, Ankara ilinde kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiş olup, belirlenen evren içerisinden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 383 kişilik örneklem üzerinde yürütülmüştür. Veriler, 29 Eylül - 15 Ekim 2024 tarihleri arasında çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmış, toplamda 437 geçerli anket formu üzerinden veri seti oluşturulmuştur. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve SPSS 27.0 programı ile istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. Analizler sonucunda, toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzlarından doğrudan etkilendiğini ve toksik liderlik algısı arttıkça vatandaşlık yorgunluğu düzeylerinde de artış yaşandığını ortaya koymuştur. Bu durum, eğitim kurumlarında etkili ve destekleyici liderlik anlayışlarının benimsenmesinin önemini vurgulamakta, yöneticilerin öğretmenlerin vatandaşlık bilincini artıracak liderlik stratejileri geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, vatandaşlık yorgunluğu, öğretmenlik mesleği.

THE EFFECT OF TEACHERS' TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON CITIZENSHIP FATIGUE: A FIELD STUDY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Ayşe ONUR

Master's Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ercan YAVUZ
Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Graduate Programs
Department of Recreation Management
2025, Ankara

ABSTRACT

In this study, the impact of teachers' perception of toxic leadership on organizational citizenship fatigue was examined. Considering the critical effects of leadership approaches in educational institutions on teachers' job satisfaction and performance, investigating this relationship was deemed important. The primary aim of the study is to determine how the perception of toxic leadership contributes to organizational citizenship fatigue and to examine whether this perception varies based on demographic variables. The research was conducted on teachers working in public and private educational institutions in Ankara, with a sample of 383 individuals selected from the defined population using the simple random sampling method. Data were collected online between September 29 and October 15, 2024, and a total of 437 valid survey forms were used to construct the dataset. The relationships between variables were analyzed using the relational survey model, a quantitative research method, and statistical evaluations were conducted using the SPSS 27.0 software. The findings revealed that the perception of toxic leadership has a significant and positive effect on organizational citizenship fatigue. It was determined that teachers are directly influenced by the leadership styles of their administrators and that as their perception of toxic leadership increases, their level of organizational citizenship fatigue also rises. This highlights the importance of adopting effective and supportive leadership approaches in educational institutions and emphasizes the need for administrators to develop leadership strategies that foster teachers' engagement in organizational citizenship behaviors.

Keywords: Toxic leadership, citizenship fatigue, teaching profession.

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca bana bu fırsatı sağlayan ÷lkeme sonsuz Őukranlarımı sunmaktan bñy÷k mutluluk duyuyorum.

BaŐta, tez sñreci boyunca değerli bilgi ve tecrñbeleri ile bana yol gñsteren, her zaman sabırla rehberlik eden tez danıŐmanım Doç. Dr. Ercan Yavuz'a en içten teŐekkñrlerimi sunarım. Kendisi, sadece akademik anlamda değil, araştırma disiplini ve bakış açısı konusunda da bana çok Şey kattı.

Bugñnlere gelirken sahip olduğum değerleri kazandıran, tñm zorlukların ÷stesinden gelmemde ve kendileri gibi gñzel bir insan olarak yetiŐmemde bana destek olan annem Nevriye Yılmaz ve babam Feyzi Yılmaz'a benim için yaptıkları her fedakãrlık adına teŐekkñrlerimi sunuyorum.

Tez sñresince bana her zaman inanan, destekleyen ve sevgisiyle gñç veren değerli eŐim Alp Tñrkmen Onur'a sonsuz sevgiler... Aynı zamanda tez sñrecine hamileliğimde eŐlik edip sñreç bitiminde 2 yaŐına giren canım oğlum Aslan Alp'e, sabır ve anlayıŐ gñstererek bana destek olan sevgili kızım Asyahan'a sonsuz teŐekkñrler. Varlıkları zorlukların ÷stesinden gelmemde en bñy÷k motivasyon kaynağım oldu.

Bu emeğin bir parçası olan herkese en içten Őukranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Özet	iv
Abstract	v
Teşekkür	vi
İçindekiler	vii
Tabloların listesi	ix
Şekillerin listesi	xi
Kısaltmalar dizini	xii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Liderlik ve Toksik Liderlik	5
2.1.1. Liderlik Kavramı	5
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	9
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları	10
2.1.4. Olumsuz Liderlik Tipleri	28
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Vatandaşlık Yorgunluğu	37
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	37
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	39
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	40
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	43
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar	47
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkili Olan Faktörler	51
2.2.7. Vatandaşlık Yorgunluğu	54
3. YÖNTEM	59
3.1. Araştırmanın Amacı	59
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	59
3.3. Evren ve Örneklem	61
3.4. Veri Toplama Yöntemi	63
3.5. Verilerin Analizi	64
3.6. Katılımcı Sosyodemografik Durumlarına Dair Bilgiler	64

4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	67
4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
4.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	68
4.3. Normallik Analizi	70
4.4. Fark Analizleri.....	71
4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	82
4.6. Regresyon Analizi Sonuçları	83
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	85
5.1. Öneriler.....	86
EXTENDED ABSTRACT.....	89
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ	105

TABLULARIN LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımları.....	11
Tablo 2.2. Etkileşimci Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	26
Tablo 2.3. Örgütsel Vatandaşlı Davranışının Çeşitli Boyutları	45
Tablo 3.1. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) Evren büyüklüğü tablosu.....	62
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Profili	65
Tablo 4.1. Ölçeklere ve Ölçeklerde Yer Alan Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	67
Tablo 4.2. Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği Faktör Analizi	68
Tablo 4.3. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	69
Tablo 4.4. Normallik Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Fark Durumları	71
Tablo 4.6. Yaş Düzeyeni Göre Fark Durumları.....	72
Tablo 4.7. Eğitim Düzeyine Göre Fark Durumları	73
Tablo 4.8. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları.....	74
Tablo 4.9. Mesleki Kıdem Süresine Göre Fark Durumları	75
Tablo 4.10. Görev Yapılan Eğitim Kurumu Düzeyine Göre Fark Durumları	76
Tablo 4.11. Kariyer Basamağına Göre Fark Durumları.....	77
Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre Fark Durumları	78
Tablo 4.13. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Fark Durumları.....	78
Tablo 4.14. Gelir Düzeyine Göre Fark Durumları.....	79
Tablo 4.15. Haftalık Ders Saati Değişkenine Göre Fark Durumları.....	81
Tablo 4.16. İlişki Katsayılarına İlişkin Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 4.17. Toksik Liderlik Algısının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi.....	83

Sayfa

Tablo 4.18. Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi..... 84

Tablo 5.1. Hipotez Durum Tablosu..... 88



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
Şekil 2.2. X ve Y Teorisi.....	18
Şekil 2.3. R. Likert'in Sistem 4 Modeli	19
Şekil 2.4. F. Fiedler'in Liderlik Modeli	21
Şekil 2.5. R. House'un Amaç-Yol Modeli.....	22
Şekil 2.6. Vroom-Yetton-Jago Modeli.....	22
Şekil 2.7. Etkileşimci liderlik davranışı	25
Şekil 2.8. Toksik üçgen.....	31
Şekil 2.9. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD	48
Şekil 2.9. Bireysel ve Örgütsel ÖVD ye olan katkılar	49
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	60

KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
\bar{X}	Aritmetik Ortalama
ABD	Ana Bilim Dalı
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
F	Frekans
H	Hipotez
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
N	Örneklem
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P	Anlamlılık Değeri
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

1. GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski ve çağlar boyunca gündemde olan bir kavramdır. Sanayi devrimi ile yönetim alanında kendisine önemli bir yer edinen liderlik, çeşitli çalışmaların da konusu haline gelmiştir. Sanayi devrimi sonrasında oluşan makineleşme ve seri üretim, örgütler arasında oluşan rekabette iş gücüne olan ihtiyaç daha da artmıştır. Örgütler içerisinde buldukları çevre koşullarına uyum sağlamak ve iş gücünü daha verimli bir hale getirebilmek için işgörenlerin, çalışma motivasyonlarını ve üst düzey performans elde edebilmek için örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır. Örgüt içerisinde oluşturulan etkili bir iletişim ağı sayesinde, kısa sürede istenilen başarıya ulaşılabileceği belirtilmektedir. Bu iletişim ağının kurulması ve işlevselliğinin artırılmasında ise örgüt içerisinde yer alan liderlerin önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır.

Liderlik kavramının akademik anlamda incelenmesinin yirminci yüzyılda gerçekleştiği belirtilmektedir (Yukl, 2010, s. 20). Sosyal bilimler alanında yapılan tarihsel araştırmaların yanı sıra, siyaset bilimi ve davranış bilimleri çalışmalarının doğrudan veya dolaylı olarak liderlik konusuna odaklandığı ifade edilmektedir. Örgütler açısından liderlik, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, artan rekabet ve insan unsurunun işletmelerdeki öneminin artması, liderliği daha da önemli hale getirmiştir. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri alanında sıkça ele alınan bir kavramdır. Özellikle 21. yüzyılda yaşanan küresel değişimlerle birlikte daha fazla araştırma konusu olmuştur (Cinnioğlu, 2018, s. 3).

Statü sahibi olan formal liderlerin sembolik gücünün, liderlik için avantaj sağladığı kabul edilmektedir (Andrews, 1998, s. 131). Bu gücün her zaman insanları harekete geçirmede yeterli olmadığı dile getirilmektedir (Bolman & Deal, 2017, s. 325). Statü veya resmi otoriteye sahip olmaksızın insanları etkileyip harekete geçiren bireyler, informal lider olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi toplumlarındaki hızlı değişim ve gelişmeler, örgütlerin teknik yapılardan esnek ve organik yapılara dönüşmesine yol açmaktadır. Bu süreçte örgütlerin, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak etkinlik ve verimliliklerini artırmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için liderliğe ve lidere gereken önemi vermeleri gerektiği

vurgulanmaktadır (Bahar & Ay, 2011, s. 16). Liderin, örgütsel hedefleri gerçekleştirme ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılama sürecinde önemli bir rolü olduğu ve bu süreci etkin bir şekilde yürütmek için ortak bir zeminin sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Zel, 2001, s. 93).

Fakat liderlerin örgüte sağladıkları olumlu durumların yanında sağladıkları olumsuz durumlarda görülmektedir. Olumlu etkilerin ön plana çıktığı bir durum olarak örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, örgütün işleyişine ve diğer çalışanlara yardımcı olma amaçlı gerçekleştirdikleri gönüllü davranışları ifade eder. Bu davranışlar, örgütsel etkinliği artırmak ve iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmak için kritik bir öneme sahiptir. ÖVD, iş yerinde işbirliği ve dayanışmayı teşvik edip, çalışanların moralini yükseltir. Liderlik davranışı vatandaşlık davranışının oluşumunda kritik bir öneme sahiptir (Organ, 1988). Lider, takipçilerinin üzerinde olumlu etkiler yaratan takipçilerinin motivasyon ve performansını yükselterek, onları değiştirip olumlu etkiler bırakmasının yanı sıra kendi içerisinde farklı çelişkiler de barındırmaktadır. Lider olumsuz ve kötü durum yaratma riski de taşımaktadır. Bu durum ise temelde vatandaşlık yorgunluğu olarak ifade edilen olumsuz durumu tetiklemektedir. Lider, elinde bulundurduğu gücün kullanımında her iki durumu da oluşturmaya sahiptir (Demirel, 2023, s. 27). Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalarda örgüt yararına liderin olumlu yönlerinin olduğu kadar örgütün zararına olan olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Olumsuz liderlik tipleri; yetersiz liderlik, bağınaz liderlik, taşkın liderlik, duygusuz liderlik, ahlaksız liderlik, umursamaz liderlik ve şeytani liderlik olarak alan yazında yer almaktadır (Klearman, 2008, s. 42).

Liderlerin elde ettiği iktidarı kullanması için bireysel bir güç'e ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyaçların karşılanmasında oluşan aşırı güce bağlılığın kötü liderliğin temelini oluşturduğu ileri sürülmektedir (Çelikler, 2020, s. 8). Alan yazında yer alan akademik çalışmalarda da önemli oranda yer verilen olumsuz liderlik tipi olan toksik liderlik kavramı köken olarak zehirli anlamına gelen "toksik" kelimesinden gelmektedir. İlk olarak Wicker'in 1996 yılında geliştirdiği toksik liderlik kavramı literatürde "*küti liderlik veya yıkıcı liderlik*" olarak da yer alsa da genel anlamı ile "toksik liderlik" olarak araştırmalarda yer almıştır. Toksik liderlik, liderlerin manipülatif, zorba ve

baskıcı davranışlarını ifade eder. Bu tür davranışlar, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir (Schmidt, 2008).

Toksik liderlik kelime anlamı ile olumsuz yönde yapılan davranışların kişiler ve gruplar üzerinde bıraktığı olumsuz zehirlenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2020, s. 13). Bu durum gönüllü çabaların sürekliliği açısından çalışanlar üzerinde belirli olumsuz etkiler yaratabilir. Bu olumsuz etkilerden biri de vatandaşlık yorgunluğu olarak ifade edilebilir. Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra rol ve sorumluluklardan dolayı tükenmişlik yaşamaları olarak tanımlanır (Bolino vd., 2010). Bu kavram, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) sergilemelerinin sonuçlarıyla ilgilidir. ÖVD, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde örgüte katkı sağlama çabalarını ifade eder (Organ, 1988). Ancak, bu ekstra çabalar zamanla tükenmişliğe ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. İleri düzeyde görev bilinci gerektiren meslek grupları açısından vatandaşlık davranışı örgütsel performans ve mesleğin yükümlükleri açısından elzem bir durum olarak kabul görmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi toplumun gelişimi açısından önemli örgütlerde liderlik desteği ve vatandaşlık bilinci, rol davranışlarının yerine getirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kurumlarda görev yapan eğitimciler, sadece öğrencilerin akademik başarılarını değil, aynı zamanda onların kişisel ve sosyal gelişimlerini de etkileyen kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, eğitim kurumlarının verimliliği ve öğretmenlerin iş tatmini, büyük ölçüde kurum içindeki liderlik anlayışına bağlıdır. Ayrıca modern eğitim kurumlarında liderlik, eğitim kalitesini ve öğretmenlerin iş memnuniyetini belirleyen önemli bir faktördür. Ancak, liderliğin her zaman pozitif bir etkisi ön plana çıkmamaktadır. Öğretmenlerin, liderlerinin toksik davranışlarına maruz kalması, onların profesyonel motivasyonlarını ve genel iş performanslarını olumsuz etkileyebilir. Bu bağlamda, vatandaşlık yorgunluğu kavramı, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları ekstra görevlerden ve sorumluluklardan tükenmişlik yaşaması olarak tanımlanabilir (Bolino & Turnley, 2005). Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı, toksik liderlik algısının öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğuna nasıl katkıda bulunduğunu belirlemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, eğitim kurumlarında daha sağlıklı bir liderlik anlayışının geliştirilmesi için önemli ipuçları sağlayabilecektir.

Araştırmanın Önemi

Öğretmenlik mesleğini icra eden bireylerin, toksik durumlara maruz kalmaları yüksek sorumluluk gerektiren bu meslek için negatif yönlü bir performans kaybına neden olabilmektedir. Eğitim açısından verimliliğin sağlanması açısından bu konunun araştırılması ve kapsamlı öneriler geliştirilmesi önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarında liderlik anlayışı, öğretmenlerin iş tatmini ve performansı üzerindeki kritik etkilerini ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğuna nasıl katkıda bulunduğunu anlamak, eğitim liderlerine ve yöneticilere daha etkili ve destekleyici liderlik stratejileri geliştirmeleri için yol gösterici olabilecektir. Ayrıca, bu çalışma, eğitim politikaları ve uygulamalarının öğretmenlerin psikolojik ve mesleki sağlığını nasıl etkilediğini anlamak için de önemli bir adım niteliğindedir.

Genel olarak, toksik liderlik ve vatandaşlık yorgunluğu arasındaki ilişkiyi incelemek, eğitim kurumlarında daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için gerekli adımların atılmasına yardımcı olabilecektir. Bu da, öğretmenlerin mesleki tatminlerinin ve genel iş performanslarının artırılmasına katkıda bulunarak, eğitim kalitesinin yükseltilmesine olanak sağlayacağı öngörülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmaya dahil edilecek öğretmenlerin kimlik bilgilerini ve organizasyon isimlerini yazmak zorunda olmadıklarından ankette yer alan ifadelerle içtenlikle yanıt verecekleri varsayılmaktadır. Katılımcıların düşüncelerini doğru yansıtmaları amacıyla anketlerin yüz yüze dağıtılmasına imkân olmayan durumlarda online ortamda dağıtılmasına, katılımcıların anketleri yöneticileri yanlarında yokken ve işin yoğun olmadığı zamanlarda ya da iş dışı zamanlarda cevaplamalarına dikkat edilecektir.

Araştırma sonuçlarının bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtileceğinden, araştırmaya katılımın yüksek olması beklenmektedir. Araştırmanın Ankara'da yer alan devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamı araştırma sonuçlarını genellemeye imkân tanıyacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde genel anlamda, çalışmanın içeriğini oluşturan değişkenler ve bu değişkenlere bağlı kavramlar alan yazında yer alan çalışmalar incelenerek açıklanmıştır.

2.1. Liderlik ve Toksik Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramı

Günümüz rekabet ortamında, varlıklarını uzun vadede sürdürmek isteyen örgütlerin insan kaynaklarının niteliğini en üst düzeye çıkarmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgüt ile çalışanlar arasındaki iletişim, önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan etkili bir iletişim ağı sayesinde, kısa sürede istenilen başarıya ulaşılabileceği belirtilmektedir (Özkaya, 2022, s. 11). Bu iletişim ağının kurulması ve işlevselliğinin artırılmasında ise örgüt içerisinde yer alan liderlerin önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır.

Liderlik konusuna duyulan ilginin insanlık tarihinde oldukça eski dönemlere kadar dayandığı, ancak akademik anlamda incelenmesinin yirminci yüzyılda gerçekleştiği belirtilmektedir (Yukl, 2010, s. 20). Sosyal bilimler alanında yapılan tarihsel araştırmaların yanı sıra, siyaset bilimi ve davranış bilimleri çalışmalarının doğrudan veya dolaylı olarak liderlik konusuna odaklandığı ifade edilmektedir. Ancak, uluslararası düzeyde hangi liderlik yaklaşımının diğerlerinden daha etkili olduğuna dair kesin yanıtlar bulunmadığı gibi, liderlik için genel olarak kabul edilen bir tanımın da mevcut olmadığı vurgulanmaktadır (Luthans & Doh, 2018, s. 470). Ortak bir tanıma henüz ulaşılamamış olsa da birçok tanımın belirli noktalarda yoğunlaştığı gözlemlenmektedir (Şençam, 2024, s. 4).

Lider, sosyal bir grubun parçası olarak ifade edilmektedir. Liderlik ise, liderin diğer grup üyeleriyle karşılıklı etkileşimleri, statüleri ve rol ilişkileri aracılığıyla sosyal bir grup içerisinde şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Şerif & Şerif, 1996, s. 210). Lider, harekete geçirme, teşvik etme, düzen sağlama, örnek olma, anlaşmazlıkları çözme ve karar verme niteliklerine sahip olmalı ve grubun inanç ve davranışları üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahip kişi olarak öne çıktığı

belirlenmektedir. Literatürde, liderlik kavramı araştırmacılara bağlı olarak kişi sel bakış açıları ile önem düzeylerine bağlı farklı şekillerde tanımlandığı gözlemlenmektedir. Liderlik üzerine yapılan birçok araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bağlı, bu kavramın çeşitli tanımlara sahip olduğu görülmektedir (alışkan, 2024, s. 3).

Liderlik kavramı ile ilgili birçok farklı görüş bulunmektedir. Bunlardan en bilindik olanlardan birisi Bennis'dir. Bennis (1984;1989) liderlik kavramı ilgili şu tanımları yapmıştır;

“Liderlik kavramına hiçbir zaman tam olarak hâkim olamıyoruz. Kavram kayganlığı ve karmaşıklığıyla farklı biçimlerde yeniden karşımıza çıkmaya devam ediyor. Bu sorunla başa çıkmak için sayısız terimler icat ettik; yine de kavram yeterli düzeyde tanımlanmış değildir”

Liderlik kavramının ilgili araştırmaların öncülerinden olan Yukl (1981), liderliği bir sosyal etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Yukl liderliği, *“bir grup veya yapı içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren bir sosyal etkileşim sürecidir.”* der. Daha sonraki dönemlerde, liderlik sürecinin anlaşılması ve çözümlenmesinde sosyal etki ve etkileşim ana bileşenler olarak öne çıkmıştır. Liderlik, araştırmacıları bu sürecin lider-izleyen etkileşimlerini temel alarak şekillendiğini ifade etmiştir.

Liderlik, rgtlerde en temel konuların belirleyicisi konumunda yer alır. Bir başka tanıma göre liderlik; örgütün içindeki grubun amaçlarını belirleyen ve belirlenen bu amaçlar dahilinde örgüt bireylerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Genç, 2012, s. 255).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan birçok tanımın ortak noktası liderin, gruptaki takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olması ve takipçileri ile ortak amaç ve hedeflere doğru hareket etmesidir. Bu bağlamda liderlik; örgütte çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlama ve buna bağlı olarak takipçilerine bilgi, beceri ve yetenek gibi potansiyellerini yaratarak yönlendirme ve harekete geçirme olarak açıklanmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 168).

Genellikle liderler toplumlarda devlet ve din unsurlarından ortaya çıkan organizasyonlarda rastlanmakta iken günümüzde iş dünyasından birçok liderin ön

plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda liderler sürekli bilimsel açıdan araştırılmakta ve ön plana çıkmaktadır. Bunun temel nedeni liderlik konusunun çok yönlü ve birden çok fonksiyonu içermesinden kaynaklanmaktadır. Buna bağlı ortaya çıkan bir başka neden ise; günümüzde örgütler arasında yaşanan rekabet ve buna bağlı olarak liderlerden beklentilerin değişmesidir (Yavuz, 2018, s. 37).

Örgütler açısından liderlik, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, artan rekabet ve insan unsurunun işletmelerdeki öneminin artması, liderliği daha da önemli hale getirmiştir. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri alanında sıkça ele alınan bir kavramdır. Özellikle 21. yüzyılda yaşanan küresel değişimlerle birlikte daha fazla araştırma konusu olmuştur (Cinnioğlu, 2018, s. 3).

Yüksek statüye sahip formal liderlerin geleneksel sembolik gücünün, liderlik için avantaj sağladığı kabul edilmekle birlikte, bu gücün her zaman insanları harekete geçirmede yeterli olmadığı dile getirilmektedir (Andrews, 1998, s. 131; Bolman & Deal, 2017, s. 325).

Statü veya resmi otoriteye sahip olmaksızın insanları etkileyip harekete geçiren bireyler, informal lider olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir bireyin resmi bir yetkisi olmadan da liderlik yapabileceği, öte yandan resmi yetkiye sahip olmasına rağmen liderlik vasıflarını taşımayabileceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde, formal ve informal örgütlerde liderliği inceleyen Bolman ve Deal (2017), “*Hem otorite hem de liderlik gönüllü itaat temelinde işler; ancak liderlik olmaksızın otoritenin işe yaramadığı birçok durum gözlemlenirken, yetki olmadan da liderlik ortaya çıkabilir*” şeklinde görüş belirtmektedir (Kahraman, 2018, s. 14).

Liderlik, toplumların var olduğu en eski dönemlerden bu yana insanlık tarihine paralel bir gelişim göstermiştir. Yirminci yüzyılda liderlik üzerine yapılan beş binden fazla çalışma, üç yüz elliden fazla farklı tanım ortaya konmuş, ancak liderliğe ilişkin ortak bir tanım üzerinde uzlaşamamıştır (Şahin vd., 2016, s. 78).

Etimolojik olarak liderlik, Anglo-sakson kökenli *lead* (yol) kelimesine dayanmakta, bu sözcükten türeyen *leader* terimi günümüzdeki anlamını taşımaktadır. Türkçe’de “önder” kelimesiyle eşdeğer olan liderlik, insanların toplumlar halinde yaşamaya başladığı ilk dönemlerden itibaren varlık göstermiştir. Sanayi Devrimi ile

birlikte liderlik konusundaki araştırmaların hız kazandığı, 20. yüzyılda ise akademik çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir (Sözen şahne & şar, 2015, s. 110).

Sanayi Devrimi ile birlikte liderliğin önemi daha da artmış, son çeyrek yüzyılda ise etkililik, nitelik ve rekabet gibi kavramlarla birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Liderlik, grup büyüklüğü ve türü ne olursa olsun, bireyleri ve kurumları hedefler doğrultusunda yönlendirme ve etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Öztekin, 1996, s. 185).

Liderlik tarih boyunca farklı rollerde ve biçimlerde kendini göstermiştir. Krallar, peygamberler, din adamları, firavunlar, kabile reisleri, padişahlar ve halifeler gibi birçok lider, topluluklara rehberlik etmiş, onların gelişim ve dönüşümlerinde önemli roller üstlenmiştir (alışalı & Yücel, 2019, s. 167).

Liderlik genellikle bireyleri belirli bir hedef doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Davies vd., 2001, s. 1027). Yukl (2013), liderliği, “*insanları etkileyerek yapılması gerekenler konusunda uzlaşma sağlama ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireysel ve grup çabalarını teşvik etme süreci*” olarak ifade etmiştir. Frost (2003) ise liderliği, “*belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyerek harekete geçirme gücü*” şeklinde tanımlamıştır.

Farklı bakış açılarına göre liderliğin, tek başına ele alınabilecek bir olgu olmadığı ifade edilmektedir. Bu görüş doğrultusunda, liderliğin; lider, izleyiciler ve mevcut ortam koşulları çerçevesinde üçlü bir sacayağı yapısına dayandığı belirtilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken noktanın, liderin izleyicilerle birlikte birtakım olarak değerlendirilmesi olduğu vurgulanmaktadır (şenam, 2024, s. 5)

Genel ifade ile liderlik davranışları, bilgi toplumlarındaki hızlı değişim ve gelişmeler, örgütlerin teknik yapılardan esnek ve organik yapılara dönüşmesine yol açmaktadır. Bu süreçte örgütlerin, değişen evre koşullarına uyum sağlayarak etkinlik ve verimliliklerini artırmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için liderliğe ve lidere gereken önemi vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Bahar & Ay, 2011, s. 16). Liderin, örgütsel hedefleri gerçekleştirme ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılama sürecinde önemli bir rolü olduğu ve bu süreci etkin bir şekilde yürütmek için ortak bir zeminin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir (Zel, 2001, s. 93).

2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik genellikle benzer kavramlar olarak görülse de temelde farklı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Çırpan, 1999, s. 1). Lider ve yönetici arasındaki farklar ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlanmaktadır. Bu açıdan lider ve yönetici arasındaki farklar açıklanması önem arz etmektedir. Bir önceki kısımda birçok kaynak incelenerek liderlik tanımları yapılmıştır. Lider ve yöneticilik kavramlarının birçok ortak noktası bulunmaktadır. Bu bağlamda yöneticiyi; *“başkaları aracılığıyla iş yaptıran kişi”* olarak tanımlamak mümkündür (Genç, 2012; 28).

Bir yöneticinin, objektif davranması, yapılan işleri takdir etmesi, sabır göstermesi, örnek olması, çalışanlarını koruması, ölçülü hareket etmesi, ön yargılarından arınması, çalışanlarını desteklemesi ve cesaretlendirmesi, adil davranması, güven vermesi, duyarlı, güler yüzlü ve şeffaf olması gibi özelliklere sahip olduğunda iyi bir yönetici olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Sarıtaş, 1997, s. 527).

Lider, *“hedefleri ve amaçları kendisi belirleyen ve yer aldığı takımın bir üyesi”* olarak tanımlanırken; yönetici, *“işletme sahipleri tarafından atanarak işletmenin belirlediği hedef ve amaçları gerçekleştirmekle sorumlu kişi”* olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 208).

Yönetici kendisine bağlı olarak çalışanların örgütte yapması gereken işleri planlar, koordine eder ve işlerin denetimini sağlar. Yöneticinin görevi sadece emir vermek değil, örgütte çalışacak işgörenleri seçmek, bu işgörenlere yapacakları işleri tanımlamak ve öğretmek ayrıca onların gelişimlerine katkı sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 36). Yöneticilerin performansı ile ortaya çıkan, etkinlik ve verimliliklerdir. Bu da personelin kullandığı iş araç ve gereçlerinin etkin bir şekilde toplanmasıyla ortaya çıkacaktır (Uygur, 2016, s. 6).

Yönetici süreci kontrol ederken, lider birden fazla sürece hâkimdir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki diğer bazı farklar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Çalışkan, 2024, s. 6):

- Lider genelde orijinaldir, yönetici ise bir kopya olarak görülmektedir.

- Lider yenilikçidir, yönetici muhafazakâr bir yaklaşım sergiler.
- Yönetici, yapı ve yöntemlere odaklanırken, lider insan unsuru üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Yönetici denetimi ön planda tutarken, lider bireysel güvene önem vermektedir.
- Lider, gelişmelere karşı ileri görüşlü bir yaklaşım sergilerken, yöneticiler olaylara daha dar bir perspektiften bakmaktadır.
- Yönetici, zarar ve kâr tablolarına odaklanırken, lider daha çok büyük resmi görmeye çalışmaktadır.
- Yönetici doğruyu yapmayı hedeflerken, lider doğru işleri yapmaya çalışmaktadır.
- Yönetici, kendi isteklerini zorla kabul ettirmeye çalışırken, lider bireyleri etkileyerek ve yeteneklerini kullanarak taleplerini diğer bireylerin taleplerine dönüştürebilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik, birbirine benzeyen kavramlar gibi algılansa da farklı anlamlar taşımaktadır. Liderlik, mevcut koşullara uygun şekilde bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanları etkileyebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Walton, 2007, s. 24). Liderin, örgütün insan kaynağı üzerinde yoğunlaşarak yüksek verimlilik sağlamak için olağanüstü yeteneklerini ve gücünü kullandığı; yöneticinin ise örgütsel hedeflere ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını uyguladığı belirtilmektedir (Williams, 2004, s. 69-70).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, bazı ortak özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, Lubit, Walton ve Macklem, lideri grup çalışmalarında çalışanlarını kurumun hedeflerine ulaşmaları için motive eden, yönlendiren ve verimli bir çalışma ortamı oluşturan kişi olarak tanımlamaktadır (Karakaya, 2020, s. 6).

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı ve kuramları, tarih boyunca farklı şekillerde ele alınmış ve günümüze kadar çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Dinh ve çalışma arkadaşlarının (2014) liderlik üzerine yaptığı incelemede, 18 ana başlık altında 68 farklı kuramın ortaya atıldığı belirtilmektedir. Bu durum, liderliğin anlaşılmasında oldukça geniş bir

perspektifin bulunduğunu göstermektedir (akt. Özdemir & Pektaş, 2020, s. 4). Bazı görüşler liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunurken, diğer bazı yaklaşımlar ise liderlik becerilerinin öğrenilebileceğini öne sürmektedir. Değişen şartlar, liderlik uygulamalarını da etkileyerek farklı liderlik anlayışlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016, s. 209).

Başlangıçta, liderlerin bireysel özelliklerinden kaynaklanan davranışların araştırıldığı, zamanla liderlik davranışlarının birçok farklı etkenden beslendiği ve her duruma uyarlanabilecek tek bir liderlik modelinin olmadığı sonucuna varıldığı ifade edilmektedir.

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımları

Teori	Ağırlıklı Dönemi	Odak Noktası	Teorinin Özü
Özellikler Yaklaşımı	1910-1940	Lider	Başka kimsede olmayan ve kişiyi diğerlerinde ayırarak onu farklı kılan özellikleri lider olmasını sağlar.
Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	1940-1960	Lider ve izleyiciler	Lideri diğerlerinden ayıran, izleyicilere yönelik davranışlardır.
Durumsal Liderlik Yaklaşımı	1960-1980	Lider, İzleyiciler ve koşullar	Farklı koşullar, farklı liderlik tiplerini gerekli kılar, bu yüzden en liderlik tipi yoktur.
Modern Liderlik Yaklaşımı	1980-...	Lider, izleyiciler koşullar ve etkileşim	Lider-izleyici ilişkilerinde etkileşim şeklini ve yeniliklere uyum sağlama sürecini inceler.

Kaynak: Mert Şencan, 2024, s. 6

Tabloda da belirtildiği üzere liderlik kuramlarının genel olarak dört ana başlık altında sınıflandırılabilceği belirtilmektedir: klasik liderlik kuramları, davranışsal liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramları ve modern liderlik kuramları (Demirel, 2023, s. 34).

2.1.3.1. Büyük Adam Kuramı

Bu yaklaşımın, öncü bir nitelik taşıdığı ve köklerinin Platon ile Antik Yunan'a dayandığı belirtilmektedir. Aynı zamanda, özellikler kuramının oluşumunda önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Uzun, 2022, s. 23).

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmaların, Büyük Adam Kuramı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Thomas Carlyle’ın “Büyük Adamlar Okulu Teorisi” adlı eserinde, liderlik özelliklerinin, öne çıkan bireylerin yaşam öyküleriyle tanımlandığı ileri sürülmüştür. Sanayi Devrimi’nin başlamasıyla birlikte yaşanan gelişmelerin, liderlik özelliklerinin açıklanmasına zemin hazırladığı ifade edilmektedir. Bu kuramın temelinde, liderin doğuştan gelen nitelikleriyle liderlik vasıflarına sahip olduğu görüşü hâkimdir. Liderin, sahip olduğu bu özellikler sayesinde olağanüstü işleri başarabileceği vurgulanmaktadır. Kuramda kurtarıcı, öncü ve kahraman liderlik algılarının ön planda olduğu ifade edilmektedir (Demirel, 2023, s. 35).

2.1.3.2. Özellikler Yaklaşımı

1. Dünya Savaşı yıllarında doğup gelişen bu yaklaşım, bir grup Amerikan psikoloğun Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda subay seçim çalışmaları esnasında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda lideri lider yapan özelliklerin saptanarak bu ortaya çıkan özelliklerin üstüne düşerek liderler yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Yani daha başarılı sonuçlar alma amacı ortaya çıkmıştır. Lideri lider yapan özelliklerin sahip oldukları bazı özelliklerden kaynaklanıyor olması bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur (Genç, 2012, s. 256).

Yapılan birçok araştırma ile liderlerin sahip olması gereken çeşitli özelliklerin belirlendiği, ancak tüm liderlerde ortak olan özelliklerin tespit edilemediği ifade edilmektedir. Byrd, 1940 yılında liderlik üzerine gerçekleştirdiği çalışmada yirmi farklı özelliği incelemiş ve hiçbir listenin ortak bir özellik taşımadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Jenkins’in 1950 yılında çocuklar, işletmeler ve profesyoneller üzerinde yaptığı geniş kapsamlı bir araştırmada, liderlerin buldukları gruptan farklılaşan ortak bir özellikler listesine ulaşamadığı tespit edilmiştir (Tikici, 2005, s. 410).

Liderin sahip olduğu özelliklerin, liderliğin etkinliğinde süreç boyunca en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir. Bu özelliklerin, liderin örgüt içerisinde söz sahibi olmasını sağlaması ve yönetsel açıdan önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Liderin, diğer grup üyelerinden farklılaşmasını sağlayan niteliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikler kuramı’na göre,

liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve sonradan kazanılamayacağı savunulmaktadır (Koçel, 2001, s. 198).

Özellikler yaklaşımı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda yapılan subay seçim çalışması sırasında, lider özelliklerin belirlenmesi ve bu özellikler üzerine odaklanarak liderlerin yetiştirilmesinin amaçlandığı belirtilmektedir. Bu çalışmaların, daha başarılı sonuçlar elde etme hedefiyle gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Liderin sahip olduğu belirli özelliklerin, onun liderlik niteliğini belirlediği düşüncesi, bu yaklaşımın temelini oluşturduğu vurgulanmaktadır (Demirel, 2023, s. 35).

Liderlik ile ilgili özelliklerin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört ana başlık altında toplandığı ifade edilmektedir (Şencan, 2014, s. 41-43);

Fiziksel özellikler: Cinsiyet, boy, kilo, yaş, güç, sağlık, fiziksel olgunluk ve yakışıklılık/güzellik gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Düşünsel özellikler: Zekâ, öğrenme ve bilgi edinme becerisi, dikkat, kararlılık, inisiyatif kullanma, gerçekçilik, ileri görüşlülük ve sorumluluk gibi yeteneklerden oluşmaktadır. *Duygusal özellikler:* Algı yeteneği, özgüven, yüksek başarı ihtiyacı, dürüstlük, girişimcilik, risk alma, açık sözlülük ile bireyin kendisini ve çevresini kontrol etme yeteneği öne çıkmaktadır.

Sosyal özellikler: İletişim kurma becerisi, arkadaşlık geliştirme, hitabet yeteneği, dışa dönüklük, ikna becerisi, kendini kabul ettirme ve müzakere yeteneği gibi unsurların liderlik üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır.

Bu yaklaşıma göre liderler takipçilerinde farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından takiplerinden ve grup üyelerinde farklıdır. Bu bağlamda liderlerin ortaya çıkan özelliklerini incelemek açısından yüzlerce araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda aşağıda verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur. Bunlar (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 169):

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Irk
- Yakışıklılık

- Başkalarına güven verme
- Hitabet yeteneği
- Zeka
- Bilgi
- Kişilerarası iletişim yeteneği
- İnisiyatif sahibi olma
- Duygusal olgunluk
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İş başarıma yeteneği

Özellikler yaklaşımının yetersiz bulunması araştırmacıları, liderliğe ilişkin olarak takipçilerin ve grup üyelerinin dikkatini çeken davranışları incelemeye odaklanmaya yöneltmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016, s. 210).

2.1.3.3. Davranışsal Yaklaşımı

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, liderlik araştırmalarının odağının liderlerin kişilik özelliklerinden, takipçilerin performansı ve memnuniyeti üzerinde etkili olan davranışları belirlemeye kaydığı belirtilmektedir. Bu kapsamda, etkili liderler ile daha az etkili liderlerin davranışları karşılaştırılmış ve etkili liderlerin belirli durumlarda benzer davranışlar sergilediği sonucuna varıldığı ifade edilmektedir (Horner, 1997, s. 276; Bowers & Seashore, 1966, s. 249-251).

Özellikler yaklaşımının ardından, liderlikle ilgili çalışmaların yalnızca liderin sahip olduğu özellikleri belirlemeye odaklanmaktan uzaklaşp, liderin izleyicileriyle olan etkileşimi ve sergilediği davranışlar üzerinde yoğunlaştığı belirtilmektedir. Davranışsal teori, lideri diğer bireylerden ayıran belirli davranışların bulunduğunu savunmaktadır (Robbins & Judge, 2017, s. 423). Özellikler yaklaşımının lideri tanımlamada yetersiz bulunması üzerine, liderin davranışlarının ve izleyicilerle

etkileşiminin incelenmeye başlanması, bu davranışların kişilik özelliklerine kıyasla daha net tanımlanabilir ve gözlemlenebilir olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Güney, 2012, s. 371).

Davranışçı yaklaşımın diğer alt amaçlarının, gözlemlenebilen liderlik taktik ve kararlarını belirlemek ve bu taktikleri etkili liderlik faktörleriyle ilişkilendirmek olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalarda, davranışların tespiti için anket temelli tarama türü saha araştırmalarının kullanıldığı ifade edilmektedir (Yukl, 2018, s. 12).

Yapılan saha çalışmalarında liderlerin davranışlarına dayalı durumlar öncelikli olarak ele alınmış ve bu çerçevede liderlerin karar verme süreçlerindeki davranışları, iş süreçlerini yönetme şekilleri, lider ile grup arasındaki davranışların oluşumu ve liderlerin sergilediği davranış türleri gibi çeşitli sorular üzerinde yoğunlaştığı ifade edilmektedir (Vuran, 2019, s. 25)

Davranışsal yaklaşımın, özellikler yaklaşımına kıyasla daha üstün görülmesinin en önemli nedeninin, *“bireylerin eğitim yoluyla doğru davranışlar sergileyen bir lidere dönüşebilmesi”* düşüncesi olduğu belirtilmektedir (Northouse, 2013, s. 72).

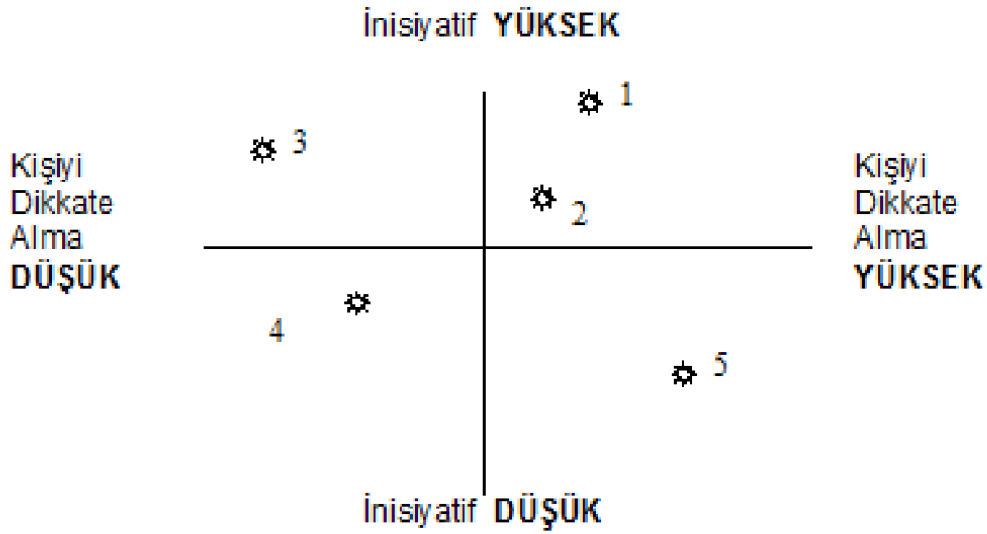
Davranışsal yaklaşım ile ilgili birçok uygulamalı araştırma ve teorik değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda belirlenmiş temel liderlik davranışları üzerinde durulduğu açıklanmaktadır. Bu yaklaşım içinde en çok ön plana çıkan araştırmalar (Genç, 2012, s. 257):

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde büyük rol oynayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945'te başlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar lider davranışlarını iki ana unsur etrafında toplandığını ortaya koymaktadır. Bu unsurlardan birincisi, bireyi dikkate alma yani odaklılık, diğeri ise inisiyatif alma becerisidir (Yavuz, 2018, s. 51).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının temel bulguları şunlardır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 170):

- “Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.”



Şekil 2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Koçel, 2015

- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ekip üyelerinin doyumuna ve ekibin verimliliğine faydası olan etmenleri belirleme amacı olan çalışma 1947 yıllarında Michigan üniversitesinde Rensis Likert liderliğinde yürütülmüştür. Çalışmada verimliliği yüksek ve düşük olan grupların yöneticilerinin özelliklerinin farklılığı; verimlilik, iş doyumunu, turnover oranı, şikayetler, devam durumu, maliyet ve güdüleme gibi kıstaslar kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır (Yavuz, 2018, s. 54).

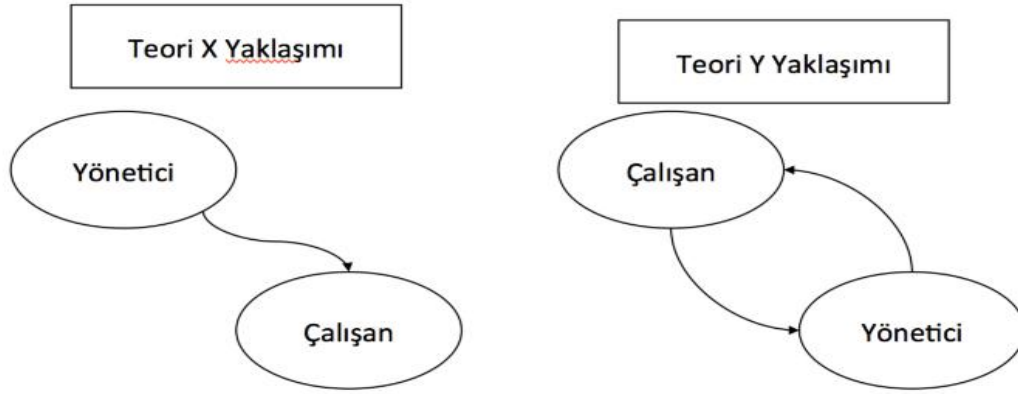
- Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi

1957 yılında Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımda lider ve takipçiler arasındaki yetki seviyesi araştırılmıştır. Liderlikte iki uç nokta olarak demokratik ve otokratik liderlik davranışlarını ele

almışlardır. Örgütlerde ve guruplarda meydana gelen durumlar karşısında liderlik davranışı ve ortaya çıkan durum karşısında liderin kullanacağı yetki düzeyi ile astlarına veya takipçilerine aktardığı yetkinin derecesinin bir karışımını ortaya çıkartmaktadır (Yavuz, 2018, s. 64).

Douglas McGregor bireyler üzerindeki varsayımlarını iki başlık altında toplamıştır. Bu varsayımlarına “X” ve “Y” adını vermiştir. Buna göre “X” tipi bireyin göstereceği davranışlar şu şekildedir (Genç, 2012, s. 259):

- Çalışma sevilecek bir şey değildir, çalışmanın olduğu yerden kaçmak en iyisidir.
- Güvence altında olmak çok önemlidir, sorumluluk yüklenmek zarar getirir.
- Yukarıdaki iki tutumdan dolayı birey sıkı bir kontrole tabi tutulmalı ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır.
- “Y” kuramı bireylerin zaten güdülenmeye ve sorumluluk almaya açık oldukları varsayımına dayanır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 173):
- İş yaparken fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
- Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.
- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde ustalık ve yaratıcı düşünce kullanma yeteneği insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
- Normal bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.



Şekil 2.2. X ve Y Teorisi

Kaynak: Koç ve Topaloğlu, 2012

“Teori X ve Y” yaklaşımlarından birisi mutlak doğrudur demek oldukça güçtür. Duruma ve koşula göre birisinin gerekli olduğu veya bazı durumlarda ikisinin harmanlanarak kullanılması gerekli olabilir (Seker, 2014, s. 37).

- Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından ortaya çıkan bu kuram liderliği dört temel altında geliştirmiştir. Likert “Sistem” adı altında birden dörde kadar numaralandırma yöntemi ile davranışları belirlemiştir. Likert’in yaptığı bu sisteme göre (Yavuz, 2018, s. 61):

- Sistem-1 liderlik tipini istismarcı otokratik,
- Sistem-2 liderlik tipini yardımsever otokratik,
- Sistem-3 liderlik tipini katılımcı,
- Sistem-4 liderlik tipini demokratik lider olarak belirlemiştir.

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissedebilirler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissedebilirler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Şekil 2.3. R. Likert'in Sistem 4 Modeli

Kaynak: Topaktaş, 2023, s. 628

Bu çalışmaların ortak özelliğinin, liderlerin davranışlarını sergilerken iki temel unsura odaklanması olduğu ifade edilmektedir. Bu unsurlardan birinin “işe veya göreve yönelik”, diğerinin ise “bireye yönelik” olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmalar sonucunda, farklı liderlik türlerinin tanımlandığı ve bu türlerin etkinlikleri araştırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 5).

2.1.3.4. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımların liderlik konusunda yetersiz kaldığının anlaşılmasının ardından, 1960'lı yıllarda gelişen “*sistem yaklaşımının*” etkisiyle, örgütleri kapalı bir sistem olarak ele alan klasik ve neoklasik yaklaşımlarda değişimlerin yaşandığı belirtilmektedir. Bu değişimlerin sonucunda, yeni bir yönetim anlayışı olarak “Durumsallık Yaklaşımı”nın ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Korkmaz, 2018, s. 33).

Durumsallık yaklaşımının, farklı durumlarda liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemesinin gerekebileceğini savunduğu ifade edilmektedir. Liderlik olgusunu, içinde bulunulan koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma

göre, liderlerin etkinliğini belirleyen en önemli faktörün mevcut şartlar olduğu belirtilmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 6-7).

Durumsallık yaklaşımının, liderliğin farklı koşullara bağlı olarak çeşitli biçimlerde ortaya çıkabileceği görüşünü benimsediği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, hedefin niteliği, grup üyelerinin beceri ve beklentileri, örgütün yapısal özellikleri ile liderin ve grup üyelerinin deneyimlerinin, liderin etkili olabileceği alanı belirleyen temel faktörler olduğu ifade edilmektedir (Demirel, 2023, s. 44).

Durumsallık yaklaşımları içerisinde Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli ve Yol-Amaç Yaklaşımı sayılmaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, görev veya ilişki ağırlıklı liderlik türünün her durumda geçerli olmayacağıdır. Bazı durumlarda görev merkezli liderlik türünün etkin olduğu, bazı durumlarda ise ilişki merkezli liderlik türünün daha verimli ve etkili sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir (Demir vd., 2010, s. 143).

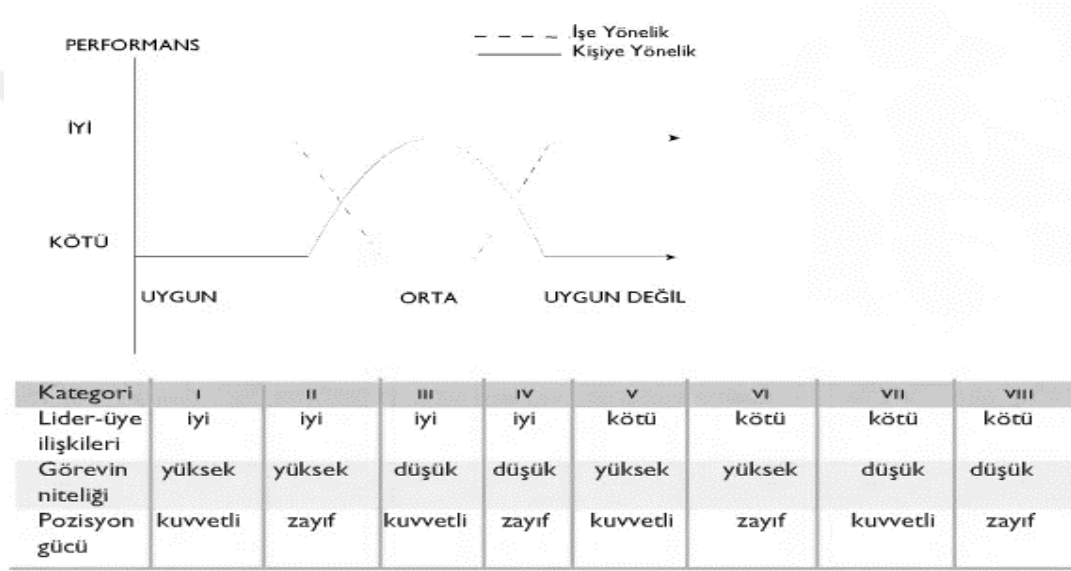
Machiavelli, egemenliklerin liderin talihi ya da güç ve bilgeliği ile kazanılıp korunduğunu savunmaktadır. Farklı liderlerden örnekler sunarak, fırsatlarının olmadığı durumlarda yalnızca irade gücü ve yeteneklerin yeterli olmadığını ayrıca yeteneklerin bulunmadığı durumlarda da tek başına fırsatların başarıyı getiremeyeceğini öne sürmüştür (Machiavelli, 2015, s. 37). Liderliği durumsal açıdan ele alan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen koşulları etkileyen faktörlerin; ulaşılmak istenen hedefin niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderin kurduğu örgütün özellikleri ile lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2011, s. 586).

Stogdill'in, liderin kişilik özelliklerinin de durumsallık çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir faktör olduğunu öne sürdüğü belirtilmektedir. Durumsallığı oluşturan kategorilerin ise kültür ve çevre, kişilerarası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak sıralandığı ifade edilmektedir (Zel, 2011, s. 139-141).

Bu doğrultuda durumsal liderlik yaklaşımlar üzerinde yapılan çalışmaların alan yazında; Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli, Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı ile 3 başlık altında incelendiği görülmektedir.

- Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Lider davranışının etkinliği, lider ve izleyicilerinin ilişkileri, başarılacak işin önemi, liderin konumundan ortaya çıkan otoritenin derecesi şeklinde üç temele bağlanmaktadır. Fiedler ortaya çıkan bu değişkenlerin liderin davranışlarını etkileyeceği fikrini savunmaktadır. Lider ve izleyenleri arasında ortaya iyi ya da zayıf ilişkiler çıkabilir. Yapılacak işler planlanmış ya da planlanmamış olabilir. Liderin konumundan kaynaklanan otoritesinin seviyesi zayıf ya da güçlü olabilir. Ortaya çıkan bu ihtimaller ve aralarındaki varyantların lider davranışlarını etkileyeceği savunulmaktadır (Genç, 2012, s. 260).



Şekil 2.4. F. Fiedler'in Liderlik Modeli

Fiedler'in yaklaşımına göre; bireyin grup veya örgütlerde lider veya etkin bir lider olarak ortaya çıkması sadece liderin özellikleri ve yeteneklerine bağlı değildir. Lider bu süreçte örgüt veya grup üyeleriyle geliştirdiği olumlu ilişkiler sonucunda etkin bir liderlik davranışı da gösterebilir (Yavuz, 2018, s. 71).

- Amaç-Yol Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında ortaya çıkan teorilerden biri de amaç-yol yaklaşımıdır. Önemli ölçüde motivasyon kuramının bir kolu olarak kabul edilen bu yaklaşım, 1970 yılında Robert House tarafından çıkarılmıştır. Bu yaklaşıma göre; etkili liderler örgüt içinde çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin işlerindeki performans yolu ile yerine getirebileceklerini kavramalarına destek olarak motive edeceklerini söylemektedir (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 177).

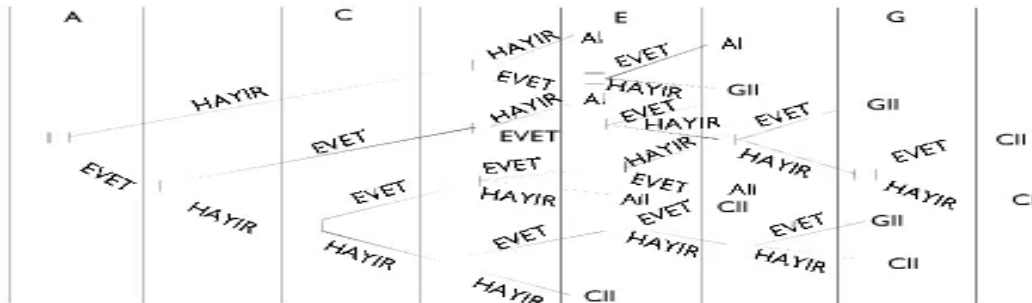


Şekil 2.5. R. House'un Amaç-Yol Modeli

Kaynak: Koç & Topaloğlu, 2012, s. 177

- Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarından ortaya çıkan bir diğer yaklaşım ise Vroom ve Yetton'un liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ilk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yapılan çalışmalar ile birlikte olgunluğa ulaşmıştır. Amaç-Yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik tarzlarının liderin örgüt içindeki konuma bağlı olduğu ve buna bağlı olarak farklı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı ileri sürülmüştür. Bu modelin amaçları arasında astlar tarafından kabul edilen kararların daha olumlu sonuçlar verdiğini ortaya çıkarmaktır (Koç & Topaloğlu, s. 177).



Şekil 2.6. Vroom-Yetton-Jago Modeli

Kaynak: Koçel, 2015, s. 588

2.1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik araştırmalarının, sosyal bilimler alanında birikimli bir şekilde ilerlemeye devam ettiği ve geniş bir araştırma evreni oluşturduğu ifade edilmektedir. Özellikler yaklaşımının eksik yönlerini tamamlamak amacıyla geliştirilen davranışsal yaklaşımlar ile bu yaklaşımların yetersizliklerini ele alan durumsal yaklaşımlar üzerinde, geçerlilikleri konusunda tam bir uzlaşıya varılamadığı belirtilmektedir. Sürekli değişim ve yeniliklerin hayatın her alanında etkili olması nedeniyle, geleneksel liderlik teorilerinin bu değişimlere uyum sağlamakta yetersiz kalabileceği düşünölmüş ve araştırmacılar tarafından yeni teoriler geliştirilmiştir. Ortaya konan bu teorilerin, lider ve izleyiciler arasında oluşan davranışları incelemeye odaklandığı vurgulanmaktadır.

2.1.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramının, literatürde ilk kez Burns (1978) tarafından kullanıldığı belirtilmektedir. Bu kavramın, lider ile üye arasında gerçekleşen bir tür alışveriş süreci olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Burns'ün çalışmasından yola çıkan Bass'ın (1985), bu kavramı "amaç-ödöl" ilişkisi temelinde lider ile üye arasındaki bir alışveriş süreci olarak yeniden tanımladığı aktarılmaktadır (Demirel, 2023, s. 48).

Etkileşimci liderlik tarzının, liderin grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya odaklandığı bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilmektedir. Bu tarzda liderlerin, takipçilerin performansını artırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla etkili iletişim kurduğu belirtilmektedir. Etkileşimci liderlerin, takipçilerin motivasyon ve memnuniyetini artırmak için destekleyici bir rol üstlendikleri vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu liderlik tarzında liderin, takipçilerin yeteneklerini geliştirmeleri ve potansiyellerini ortaya çıkarmaları için çeşitli fırsatlar sunduğu ifade edilmektedir (Aydın, 2024, s. 50).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, sosyal değişim doğasına uygun olarak liderlerin yetki ve otoritelerini kullanarak çalışanların davranışlarını kontrol ettiği ve aynı zamanda onların istek ve gereksinimlerini karşıladığı belirtilmektedir. Etkileşimci liderlerin, çalışanların kendilerine ve işlerine itaat etmelerini ve işlerine karşı hevesli

olmalarını örgütsel kaynakları kullanarak sağladığı ifade edilmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol etme ve gerektiğinde düzeltme gibi uyarım-tepki modelleri sergiledikleri vurgulanmaktadır (Grundstein & Amado, 1999, s. 251).

Etkileşimci liderin, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklandığı belirtilmektedir. Çalışanların sorumluluklarının, liderin beklentilerinin, gerçekleştirilmesi gereken işlerin ve bu işleri tamamlamaları durumunda alacakları ödüllerin net bir şekilde tanımlandığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, etkileşimci liderliğin lider ile izleyenler arasında karşılıklı bir değişim sürecine dayandığı vurgulanmaktadır. Etkileşimci liderliğin, ödüller yoluyla izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı hedeflediği ve kuralları doğru bir şekilde uygulamaya odaklandığı, genellikle küçük ve rutin değişimlerin yeterli olduğu bir liderlik türü olduğu belirtilmektedir (Demir vd., 2010, s. 136).

Bu liderlik tarzının, bireylerin herhangi bir üst amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettiği bir etkileşim sürecini içerdiği ifade edilmektedir. Lider ve izleyenler arasındaki ilişkinin bir tür takas veya değişim olarak değerlendirildiği belirtilmektedir. Etkileşimci liderin, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için her iki tarafın katkılarını kabul edip ödüllendirdiği, karşılıklı bağımlı bir ilişki kurduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, liderin izleyenlerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğu ve izleyenlerin de lideri takip etmenin kendi çıkarlarına uygun olduğunu bilerek bu ilişkiyi sürdürdükleri ifade edilmektedir (İşcan, 2006, s. 164-166).

Etkileşimci liderin, astlarında entelektüel bir uyarım oluşturabilmek için örgütün karşılaştığı fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri astlarıyla paylaştığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin, anlayışlarını, kavrayışlarını, hayal ettiklerini ve kavramsallaştırmalarını astlarına aktarabildikleri ölçüde dönüştürücü liderlik rolünü yerine getirebilecekleri belirtilmektedir (Bass, 2004, s. 276).

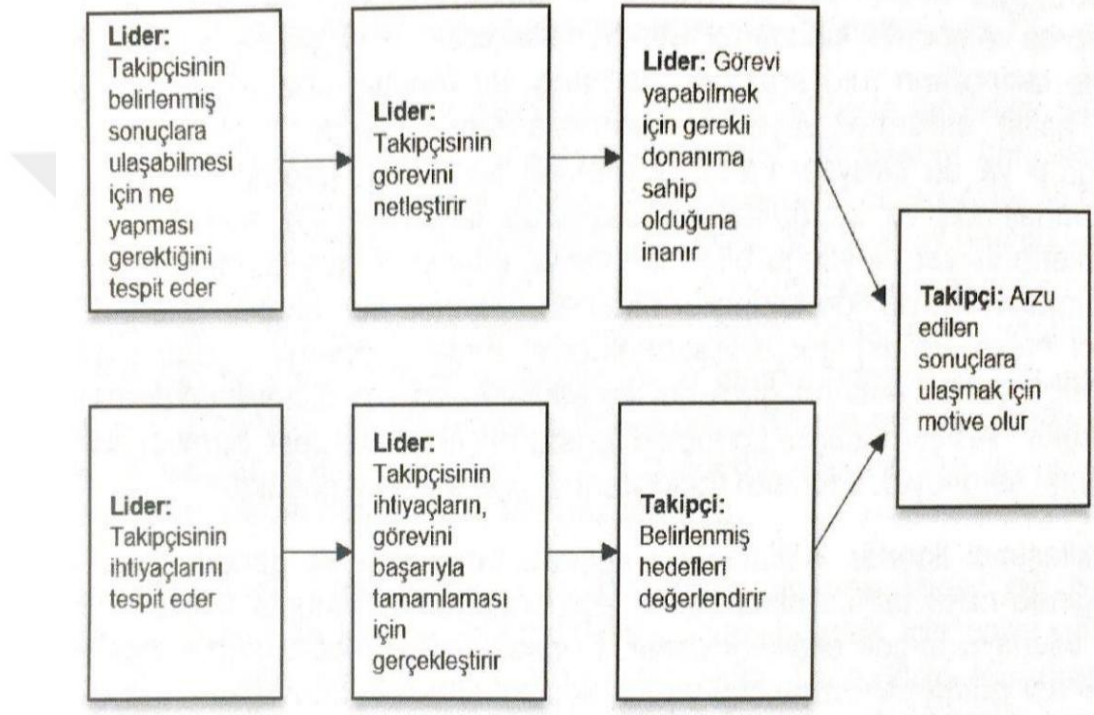
Bass'ın etkileşimci liderlik modelinin dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Robbins & Judge, 2017, s. 430-433). Bunlar;

Koşullu Ödül (Performansa bağlı ödüller) : Liderin, gösterilen çabaya karşılık ödül anlaşmaları yaptığı, yüksek performansı ödüllendirdiği ve başarıları takdir ettiği bir yaklaşımı ifade etmektedir.

İstisnaya Göre Yönetim: (aktif) Lider, kurallardan ve standartlardan sapmaları tespit ederek düzenleyici önlemler almaktadır.

İstisnaya Göre Yönetim: (pasif) Liderin yalnızca standartlar karşılanmadığında müdahale ettiği bir yönetim tarzını temsil etmektedir.

Bırakınız Yapsınlar: Liderin sorumluluk almadığı, karar vermekten kaçındığı ve süreci izlemekle yetindiği bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.7. Etkileşimli liderlik davranışı

Kaynak: Demirel, 2023, s. 49

Etkileşimli liderin, takipçilerin davranışlarını yönlendirdiği ve belirlediği ifade edilmektedir. Liderin, takipçilerin görevlerini yerine getirmesi için gerekli ihtiyaçları karşıladığı ve onlara güven sağladığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, belirlenen hedefler doğrultusunda izleyenlerin motive edildiği ifade edilmektedir (Demirel, 2023, s. 49).

2.1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramının bilimsel olarak ilk kez James McGregor Burns'un 1978 yılında yayımladığı "Liderlik" adlı eserinde ele alındığı ifade

edilmektedir. Ancak bu kavramın bilimsel sistematik bir şekilde incelenmesi ve yönetim bilim alanında kabul görmesi, Bernard M. Bass'ın 1985 yılında gerçekleştirdiği çalışmayla mümkün olmuştur (Ercan & Sığı, 2015, s. 110). Dönüşümcü lider, insanların ihtiyaçlarını ve çeşitlerini belirleyerek bunları kendi odalarına dönüştürmekte ve geliştirmektedir. Ayrıca bu izleyicilerin hedeflerini yönlendirerek onları motive ettiği ve tatmin ettiği belirtilmektedir (Burns, 2010, s. 422).

Bass'ın tanımına göre organizasyonlarda yapılması gereken işlemlerin yanı sıra, astların kendilerine olan güvenlerini artırarak, ortak hedeflere ulaşmak için işgörenlerin hizmetlerinin sahiplenmesini sağlayan ve bu sayede sunulan ürünler ve hizmetlerde yüksek kalite ve verimlilik sağlayan lider dönüşümcü lider olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Yavuz, 2018, s. 104).

Bass, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin dört temel esasının olduğunu öne ifade etmektedir. Bunlar; “*idealleştirerek etkilemek (idealized influence), ilham vermek (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualized consideration)*” olarak sınıflandırılmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 182).

Tablo 2.2. Etkileşimci Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Uzun vadeli vizyon belirler.	Kısa vadeli sonuçlara ulaşmak için amaç ve hedefleri belirler.
Sorunları çözmek için yetki devri yapar.	Sorunları çözmek için kendi uğraşır.
Takipçileri geliştirir ve ekiplere koçluk yapar.	Planlar, örgütler ve denetler.
Gücünü, etkileyici kişiliğinden doğan ilişkilerinden alır.	Gücünü, mevkisinden kaynaklı yetkilerden alır.
Değişim odaklıdır.	Gelenekseldir.
Takipçilerine vizyon ve misyon verir. Ödülde vizyon ve misyonun bir parçası haline gelir.	Gerekli durumlarda takipçilerine ödüller verir.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Ödüller üst düzey ihtiyaçlara hitap eder.	Ekonomik değere sahip ödüller verir.

Kaynak: Yavuz, 2018, s. 99

2.1.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, özellikle 1980'li yıllardan sonra daha fazla gündeme geldiği ve liderlik tarzlarında karizmatik açıdan önemine daha fazla dikkat çekildiği ifade edilmektedir. Karizmanın, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişi olduğu ve Eski Yunancada "ilahi ilham yeteneği" anlamına geldiği belirtilmektedir. Diğer bir anlamının ise "Güzellik ve Sevgi Tanrıçası" Karis'ten alındığı ifade edilmektedir. Hristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de, birilerine verilmiş güçlerin, örneğin; kehanet, üfürükçülük ve gaipten haber verme gibi anlamlarda faaliyet göstermektedir. Hristiyanlık inancında olağanüstü başarı yeteneğine sahip kişilerin ön aşamalarda olmalarının tercih edildiği, çünkü onlara "Tanrıların özel sevgilileri" olarak bakıldığı belirtilmektedir. Hristiyanlık ve kilisenin bir diğer adının da "Karizmatik Hareket" olarak bilindiği ifade edilmektedir (Gül & Aykanat, 2012, s. 18). Karizmatik lider, kişisel yetenekleri ile takipçiler üzerinde yoğun etkiler oluşturan bireylerdir (House & Baetz, 1979, s. 399).

Karizmatik lideri diğer liderlerden ayırmak için takipçiler üzerinde yaratılan etkilerin ölçülenmesi ve bu ölçümlerin son derece detaylı ve etkileşim noktalarının belirlenmesine yönelik çalışmaları ön plana çıkarılmalıdır (House, 1976, s. 9).

House'un karizmatik liderlik yaklaşımında, karizmatik liderin davranışlarının biçimlerinin, diğer kişilerle olan farklılıklarının ve bu durumun hangi faaliyetlerin ortaya çıktığı, gözlemlenebilen ve ölçümlenebilen sıcaklıklarla açıklandığı ifade edilmiştir. Teori, özellikle karizmatik liderin sergilediği işlemler ve bu sürecin hangi şartlarda şekillendiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, karizmatik kontrolün test edilmesi amacıyla geliştirilmiş sekiz gösterge vardır (Uzun, 2022, s. 25). Bunlar;

- *“Grup üyelerinin, liderin inançlarına olan güveni,*
- *Grup üyelerinin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,*
- *Liderin, grup üyeleri tarafından kayıtsız şartsız kabul edilmesi,*
- *Grup üyelerinin lideri etkileyebilmeleri,*
- *Grup üyelerinin, lidere isteyerek itaat etmeleri,*
- *Grup üyelerinin, örgütün amaçlarının belirlenmesindeki payları,*
- *Grup üyelerinin, performanslarını arttırma hevesleri,*

- *Grup üyelerinin, grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine dair inançları”*

2.1.4. Olumsuz Liderlik Tipleri

Lider, takipçilerinin üzerinde olumlu etkiler yaratan, takipçilerinin motivasyon ve performansını yükselten, onları değiştirip olumlu etkiler bırakan kişilerdir. Fakat liderlik de kendi içerisinde farklı çelişkiler barındırmaktadır. Lider her zaman iyi olma olumlu durum yaratma potansiyeline sahip olduğu kadar olumsuz ve kötü durum yaratma riski de taşımaktadır. Lider elinde bulundurduğu gücün kullanımında her iki durumu da oluşturmaya sahiptir (Kellerman, 2008, s. 44). Etkili liderlik yöntemleri hakkında yapılan araştırmalar ve oluşturulan teoriler her ne kadar Liderlik yaklaşımları hakkında yararlı bilgiler verse de liderliğin eksik kalan karanlık taraflarının olduğu da göz ardı edilemez tarafıdır (Erikson vd., 2007, s. 28).

Ayrıca Conger ve Kanungo (1994), liderleri yöneticilerden ayıran stratejik vizyon, mükemmel iletişim becerileri ve izlenim yönetimi gibi özelliklerin işletme ve çalışanları üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini ileri sürer. Kişiliğini kurumun yol gösterici ilkeleri ve vizyonuyla bütünleştiren, bu ilkeler ve vizyondaki olası kusurları görmezden gelen ve etkili iletişim yoluyla takipçilerini bunlara inanmaya ikna eden bir lider, istemeden de olsa çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yine bazı karizmatik liderlerin kullandığı zorlayıcı yönetim tarzının bir sonucu olarak bazı takipçiler kendilerini yalnız hissedebilir ve bu durumlar liderin olumsuz yönlerini temsil ettiğine ilişkin çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

Kets de Vries (1993), liderlerin elde ettiği iktidarı kullanması için bireysel bir güç'e ihtiyaç duyduğunu ve bu ihtiyaçların karşılanmasında oluşan aşırı güce bağlılığın kötü liderliğin temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Çelikler, 2020, s. 8).

Kötü lider tipleri çeşitli biçimlerde ve boyutlarda mevcuttur. Aktif olarak kötü lider tipleri kasıtlı bir şekilde başkalarına zarar verir ve başkalarının olumsuz durumları ile kendilerini ön plana çıkarırlar. Kötü lider tipleri ihmalkâr veya sorumsuz eylemlerin yanı sıra beceriksizlik yoluyla başkalarına ciddi zararlar verir. İşleri daha da karmaşık hale getirirler (Rahman, 2022, s. 10).

Olumsuz liderlik tipleri hem kuruluşlar hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir ve işyerine zarar verebilir. Olumsuz liderlik tipleri, kötü kişiliklerini iletir ve kendileri dışında başkalarını önemsemezler. Yıkıcı davranışları ve tutumlarıyla çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini azaltırlar. Olumsuz liderler davranışı sergileyen liderler aynı zamanda çalışanlarını kısık sesle konuşmaya zorlar, sık sık çalışanlarının arkasından konuşur ve onları işten çıkarır (Morris, 2019, s. 24).

2.1.4.1. Toksik Kavramı

Toksik; Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2024) tarafından saklanır ve sağlığa zararlı maddeler olarak bulunur. Tıp literatüründe sıklıkla kullanılan bu terim, Latince'de "toxicus" olarak geçmektedir (Karakaya, 2020, s. 12)

Toksik kelimesinin anlamı, yaralanma veya ölüme kadar ilerleyen zehirlenmeyi ifade eder. Kelimenin ilk olarak Yunanca "toxikon" kelimesinden geçmesine rağmen; Türkçeye İngilizceden "toxic" kelimesinden geçmiştir. İki dilde anlamı bu günkü kullanım şeklindeki gibi "zehir" anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre "zehirli" olarak ifade edilir. Bu nedenle "toksik" kelimesi "zehirli" anlamında kullanılmaktadır. Türkçe literatürde genellikle "Toksik" olarak kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlük, 2024; Yarar, 2024, s. 21)

Zehir, hücrelere ve dokulara kimyasal, biyokimyasal ya da radyoaktif özellikte zararlar veren maddeler olarak adlandırılır. Toksik ifadesi, solunum yollarıyla akciğerlere ulaşan zehirli havayı ifade eder. Bu nedenle, yalnızca zehre dokunmak değil, zehirli ortamda bulunmak da zehirlenmeye yol açabilir (Kırbaç, 2013, s. 19).

Kişinin fiziksel olarak toksik olması için toksik maddeye maruz kalması gerekmektedir. Ancak kişi sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda düşünce ve duygusal olarak da zehirlenebilmektedir. Bu nedenle kişilerin düşünce ve duygusal olarak zehirlenmeleri pek çok yolla meydana gelebilmektedir. Bu duruma maruz kalma yollarından en belirgin olanı toksik davranışa maruz kalma durumudur (Biçer, 2023, s. 18).

2.1.4.2. Toksik Liderlik

Gerçek hayatta, organizasyonlar içinde bazı negatif liderlik özelliklerine ve davranışlarına sahip liderlerle karşılaşmak mümkündür. Bu tür liderler arasında yer alan toksik liderler, organizasyonlar içindeki davranışları ve yıkıcı özellikleri ile büyük boyutlara ulaşabilen organizasyonel zararlara yol açabilmektedirler. Toksik liderler, organizasyonlar içerisinde nadiren ve düşük ihtimalle karşılaşılan liderler olmamakla birlikte, aslında sıkça karşılaşılan liderlerdir. Tıpkı liderlik kavramı gibi, toksik liderlik kavramını da tam anlamıyla açıklayan tek bir tanım bulunmamaktadır (Yılmaz, vd., 2020, s. 558; Zengin, 2019, s. 2756; Acarbay, 2022, s. 81).

Her insan kötü bir liderle çalışmıştır ve herkes onlarla çalışmanın zorluklarını anlayabilir. Ancak son yıllarda pek çok araştırmacı, özellikle popüler medya, daha özgün ve işlevsiz liderlik türünü ortaya atmaktadır. Bu liderlik tarzı, özellikle astlar ve kuruluşlar üzerinde liderliğin tüm olumsuz yönlerini taşıyan “toksik liderlik” tarzıdır (Schmidt, 2008, s. 1-3).

Toksik liderlik, çalışanlar ve kuruluşlar için yıkıcı ve zararlı sonuçlara neden olan karanlık taraftaki bir tür kötü liderlik tarzı olarak da önerilmiştir. Toksik liderlik genellikle yıkıcı davranışlarda bulunmak ve insanlar ve kuruluşlar üzerinde ciddi ve kalıcı toksik/yıkıcı etki yaratan bireysel olarak işlevsiz özellikler sergilemek olarak tanımlanır (Çeken, 2020, s. 32).

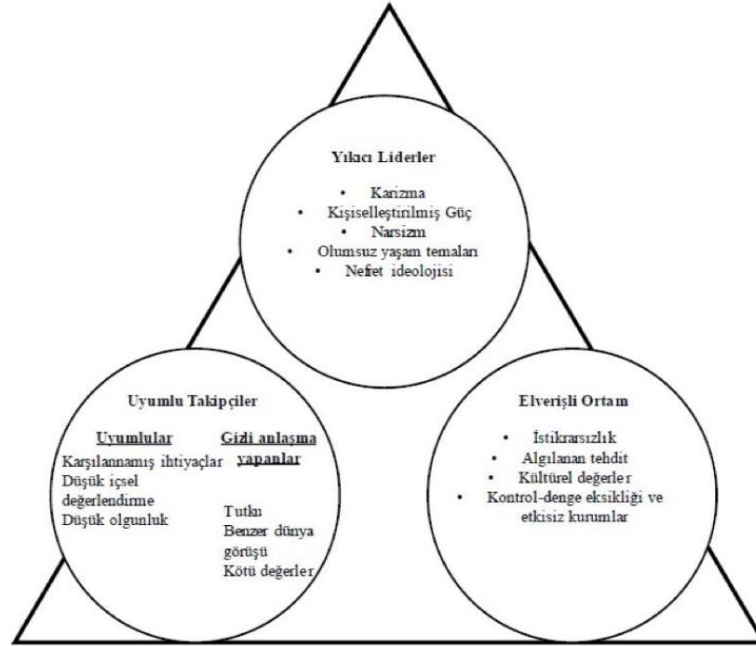
İlk olarak Wicker’in 1996 yılında geliştirdiği toksik liderlik kavramı literatürde “*kötü liderlik veya yıkıcı liderlik*” olarak yer alsa da genel anlamı ile toksik liderlik olarak araştırmalarda yer almıştır. Toksik liderlik kelime anlamı ile olumsuz yönde yapılan davranışların kişiler ve gruplar üzerinde bıraktığı olumsuz zehirlenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2020, s. 13).

Toksik liderliğin iki biçimi olduğu söylenmektedir. Bunlardan biri, insanlara ve kurumlara acı ve sefalet getiren bir liderlik ve kurumsal davranış biçimidir. Diğeri ise liderlerin işyerindeki insanlara sempati göstermemesiyle bağlantılı olup bu daha kötü performansla sonuçlanır. Toksik liderliğin, düşük iş tatmini, çalışan devamsızlığında artış, çalışan hevesinin ve üretkenliğinin azalması, uyuşturucu ve alkol kullanımının artması ve çalışan devrinin artması gibi bir dizi dezavantajı vardır. Çalışanların sosyolojik, fiziksel ve psikolojik refahı tehlikeli bir işyerinden olumsuz etkilenmektedir. (Harvey & Too, 2012, s. 176-180).

Lipman-Blumen (2005) Toksik liderlerin tipik otokratik patronlar, güvenilmez siyasi liderler, zorba ebeveynler ve hatta hepimizin yakınmayı sevdiği sorunlu eşlerdir. Öte yandan toksik liderler, yıkıcı faaliyetleri ve işlevsiz kişilik özellikleriyle liderlik ettikleri bireyler, aileler, şirketler, topluluklar ve hatta tüm toplum üzerinde önemli ve uzun vadeli olumsuz etkileri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Toksik liderler aşırı kontrol yoluyla zehirlerini takipçiler üzerinde yayar ve liderliği kontrol olarak tanımlarlar. Bir kurumda toksik yönetim anlayışı mutsuzluk, isteksizlik, kırgınlık, moral bozukluğu, iletişim bozukluğu gibi birçok olumsuz durum ve duygunun kurum geneline yayılmasında en önemli aktör haline gelir. Ayrıca kötü, toksik, istismarcı, yıkıcı, beceriksiz (yetersiz) ve etik dışı tüm davranışların toksik liderlik kavramına dahil olduğunu belirtmektedir (Appelbaum & Roy Girard, 2007, s. 20; Hitchcock, 2015, s. 18).

Padilla, vd., (2007) toksik lideri, takipçi ve çevresel unsurların karşılıklı etkileşiminin olumsuz bir yansıması olarak tanımlamıştır. Toksik liderler tek başlarına hayatta kalamazlar. Varlıklarını sürdürebilmeleri için büyük oranda destekleyici sadık takipçilere ve stratejik bir çevreye ihtiyaç duyacaklardır.



Şekil 2.8. Toksik üçgen (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007, s. 180)

Toksik üçgen, takipçi ve çevresel faktörlerin bir arada nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu etkileşimlerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini açıklayan bir modeli sunmaktadır. Modelde, üç ana bölüm bulunmaktadır;

Yıkıcı Liderler: Karizma, kişiselleştirilmiş güç ve narsizm gibi özelliklere sahip liderlerden bahsedilmektedir. Bu liderler, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojileriyle donanmış olup, çevrelerine olumsuz etkilerde bulunurlar. Bu tür liderler, genellikle kendi egolarını tatmin etme amacı güderler ve takipçilerini manipüle etmekte ustadırlar (Padilla, vd., 2007, s. 177). Ayrıca Yukl (1999), liderin karizmasının da tehlikeleri bulunduğunu belirtmektedir. Yıkıcı liderlerin karizmaları sayesinde başarıları abartılabilmekte ve bu liderler, başkalarının başarılarını sahiplenebilmektedirler. Bunun tersine, bir başarısızlık durumunda ise liderlerin başkalarını suçlama ve kendi başarısızlıklarını gizleme eğilimleri gözlemlenebilmektedir. Bu duruma iki açıdan yaklaşılabilir. İlk olarak, yıkıcı liderler, karizmatik özellikleri sayesinde olası örgütsel başarılarda çalışanlardan daha fazla atıf alabilmekte ve başarısızlık durumunda ise daha az suçlanabilmektedirler. Diğer bir açıdan ise, yıkıcı liderler, karizması üzerinden elde ettikleri gücü narsistik bir biçimde kullanabilmektedirler (Kalem, 2024, s. 25)

Uyumlu Takipçiler: Liderlerin etkisi altındaki, karşılanmamış ihtiyaçları ve düşük içsel değerlendirme seviyeleri olan kişilerdir. Bu takipçiler, liderin ideolojilerine körü körüne bağlı kalır, benzer dünya görüşleri benimser ve genellikle liderin olumsuz tutumlarına ve kötü değerlere uyum sağlarlar. Onların zihinsel olgunluğu düşük olup, liderin isteklerine itaat etmekten başka bir yol aramazlar. Ancak Padilla vd. (2007)'nin belirttiği gibi, yıkıcı liderler bu özelliklere sahip olsa da, retorik becerileri ve dayanıklılığı olmayan liderlerin, takipçilerini yeteri kadar etkileyememeleri de söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, liderin hitap ettiği takipçilere ve takipçilerin içinde buldukları çevresel olgulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Toksik liderlere karşı takipçilerin direncini destekleyen bazı varoluşsal, psikolojik ve sosyolojik olguların eksikliği, toksik liderliğin daha kolay hareket edebileceğini öne sürmektedir. Bu kapsamda, takipçileri iki gruba ayırabilmek mümkündür. Bir grup takipçi, lideri aslında takip etmek istememekte fakat zorunda kalmaktayken diğer grup, lideri bilinçli olarak takip etmek istemektedir. İki grup takipçi; “Uyumlular” (Conformers) ve “Suç Ortakları” (Colluders) olarak tanımlanmaktadır. Uyumlular, lideri; karşılanmamış

temel ihtiyaçları, düşük özdeğerlendirmeleri ve düşük olgunluk seviyeleri nedeniyle takip etmektedirler. Suç ortakları olarak tanımlanan takipçiler ise lideri, hırsları, liderle benzer bir dünya görüşüne sahip olmaları ve kötü değer yargıları nedeniyle takip etmektedirler (Padilla, vd., 2007, s. 177).

Elverişli Ortam: Liderlik ve takipçilik ilişkisini şekillendiren çevresel faktörleri ele alır. Bu faktörler arasında, toplumsal istikrarsızlık, algılanan tehditler, kültürel değerlerdeki eksiklikler ve etkisiz kontrol-dengenin oluşturduğu durumlar bulunur. Bu ortam, liderin gücünü artırabilir ve takipçilerin bu güce daha fazla boyun eğmesine neden olabilir. Organizasyon içerisinde toksik özellik sergileyen liderlerin, olumsuz durumları kendilerinin de tercih ettikleri görülmektedir. Özellikle kararsızlık ve belirsizliğin hakim olduğu durumlarda ortaya çıkarak günü kurtarmak, toksik liderlik duygularını tatmin etmek ve narsisist ihtiyaçları için mükemmel bir fırsat haline gelmektedir. Organizasyonlar tarafından rakiplerin ve güvenlik unsurlarının arttığı bir ortamda, narsisist özelliklere sahip liderlerin olduğu görülmektedir. Hofstede (1991), karanlık yönleri sahip liderlerin; belirsizlikten kaçış, kolektif çalışma gücü ve yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde daha kolay ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, liderlerin ve tepe yönetiminde yer alan yöneticilerin, ne olursa olsun diğerleriyle eşit şartlarda sorgulanabilmesinin zorluğu, iletken ortamın en önemli unsurlarından biri olan denetim mekanizmasının işlevsizleşmesine neden olabilmektedir (Kalem, 2024, s. 25-26).

Model, bir yıkıcı liderin etrafındaki takipçileri nasıl şekillendirdiğini ve çevresel faktörlerin bu etkileşimleri nasıl desteklediğini vurgulamaktadır. Bu model, liderlik ve takipçilik dinamiklerini anlamaya yardımcı olur (Padilla, vd., 2007, s. 176).

Kişilik özellikleri incelendiğinde, toksik liderlerin; siniklik ve yozlaşmışlık olarak görülen "*dürüst olmayan*", kendi gücünü takipçilerinin iyiliğinden üstün tutan "*aşırı hırslı*", kendi karakterindeki eksiklikleri görmesini engelleyecek derecede "*egoist*", hatasını kabul etmesini engelleyecek ve başkalarını suçlayacak kadar "*kibirli*", doğruyu yanlıştan ayırt etmesini imkansız hale getiren "*ahlaksız*", parayı ve paranın satın alabileceklerini listenin en üst sırasına koyan "*açgözlü*", eylemlerinin yalnızca kendisini değil, diğerlerini de etkilediğini hiçe sayan "*umursamaz*", zorlu seçimlerden kaçınmasına neden olan "*korkak*" ve liderlik gerektiren durumlarda ise

"başarısız", kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilmektedir (Kalem, 2024, s. 14).

Toksik liderler, organizasyon içinde fikirlerine ve eylemlerine destek veren üyelerine terfi ve övgü ile ödül vererek onları önemli pozisyonlara getirirken, eleştirilerde bulunan ve karşı çıkan üyeleri ödül ve övgüden mahrum bırakmakta ve bu kişilerin terfi etmelerini engellemektedirler. Toksik liderlerin, yalnızca kendi çıkarlarını gözeterek aldıkları kararlar ve bu kararların sonuçları, organizasyon üyelerini başlangıçta olduklarından daha kötü durumlara sokabilecek boyutlara ulaşabilmektedir (Eker, 2024, s. 29).

Toksik liderler, organizasyon üyelerine karşı empatiden yoksun bir şekilde davranmakta, meydana gelen durumlarda yalnızca kendilerine sağlanacak faydaları göz önünde bulundurarak bencil tutumlar sergilemekte ve kendilerini diğer organizasyon üyelerinden daha özel ve önemli kişiler olarak görmekteydiler. Ayrıca, organizasyon üyelerinin kendilerine karşı olumlu düşünceler içinde olmalarını beklemekteydiler. Bunun nedeni, yer aldıkları organizasyonlarda kendilerini organizasyon üyelerinden çok daha üst özelliklere sahip kişiler olarak görmeleri ve organizasyonlar için ilahi bir lütuf niteliğinde olduklarını varsaymalarıydı. Ayrıca toksik liderler, yer aldıkları organizasyonların hedeflerine ulaşarak kazandıkları başarıları sadece kendilerine ait kişisel başarılar olarak görmekteydiler ve gelen takdirleri de şahsi olarak kabul etmekteydiler. Ancak, organizasyonların hedeflerini gerçekleştirememeleri ve başarısızlıkla karşılaşmaları durumunda, kendilerinde hiçbir suç bulmamışlar ve organizasyon üyelerinin başarısızlığın tek sorumlusu olduklarını düşünerek onları suçlamaktaydılar (Schmidt, 2008, s. 5; Lubit, 2003, s. 2).

2.1.4.3. Toksik Liderlik Özellikleri

Wilson Starks (2003) tarafından, toksik liderlerin üç belirgin karakteristik özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, zararlı liderlerin aşırı kontrolcü olması nedeniyle yaratıcılığın ortadan kaldırılması ve çalışanların, yalnızca belirlenen katı kurallara uymalarının beklenmesidir. Bu durum, çalışanların adeta bir robot gibi davranmalarına neden olmaktadır. Ayrıca, toksik liderler tarafından önemli iletişim sorunları yaşanmakta ve bu durum örgütsel ortamı olumsuz etkilemektedir. Bilgilerin kontrol altında tutulması yoluyla, çalışanların daha az başarılı olması sağlanmakta ve

bu durum güvensizlik ile hayal kırıklığına yol açmaktadır. Son olarak, güvensizlik ortamının oluşması nedeniyle çalışanlar arasında üretken ilişkilerin gelişmesi engellenmektedir. Toksik liderlik, çalışanların ekip çalışmasından uzaklaşmasına ve birbirlerine yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Toksik liderler tarafından, elde bulundurulmuş gücün daha da artırılabilmesi için saklanmak ve kontrollü bir şekilde insanların kendilerine bağlı olmasını sağlamak için çaba göstermektedir. Otoriter liderlik sürdürülerek takipçilerin boyun eğilmesi sağlanmakta ve bu nedenle onların soru sormaları ve şaşkınlıkları engellenmektedir (Yatağan, 2024, s. 12).

Eriş ve Arun (2020), liderin tutumu ve davranış zehirlenmesinin bir özelliğinin taşınması, yönetim süreci içerisinde, çatışma ve kaos gibi olumsuzluklardan beslenmesiyle mümkün olmaktadır. Bu tür sonuçların ortaya çıkması, liderin yönetim gücünün istediği yönde kullanılmasına olanak sağlarken, liderlik gücü de her temiz temizleyicinin korunmasına neden olur. Bireysel çıkarların kurumsal çıkarların engellenmesiyle ortaya çıkan bu durum, zayıf ve itaatkâr üyelerin yönetimleri için kullanılmaktadır.

Toksik liderliğin temel özellikleri Green (2014, s. 27-29) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bencillik: Toksik liderler, her zaman haklı olduklarına inanmakta ve bu inancı sürdürmektedirler. Bu nedenle, kendilerine yöneltilen kanıtlar sorgulanmamakta, eleştiriye kapalı bir tutum sergilenmektedir. Bu durum, yapıcı geri bildirim olan açıklığın azalmasına ve karar alma süreçlerinde tek taraflılığa yol açmaktadır.
- Etik Sorunlar: Ahlaki sorumluluklar ve etik ilkeler göz ardı edilerek, güçlerini artırmak amacıyla iltimas, kayırmacılık ve suçlayıcı tutumlar sergilenmektedir. Bu tür davranışlar, örgüt içindeki adalet algısını zedelemekte ve çalışanlar arasında güvensizlik ortamı oluşturmaktadır.
- Becerisizlik: Liderlik yetkinliklerindeki eksiklikler, hem bireysel ilişkilerde hem de yönetsel süreçlerde yetersizliğe neden olmaktadır. Her ne kadar insan ilişkilerinde yüzeysel bir gelişim gözlemlense de, duygusal zekâ eksiklikleri

liderin etkisizliğini artırmakta ve bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

- Nevrotik Olma: Toksik liderler, dünyayı güvensiz ve tehditkâr bir yer olarak görmekte ve bu algı doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu nedenle, güvene dayalı iş ortamlarının kurulması zorlaşmakta; liderin baskıcı yapısı nedeniyle örgütsel atmosferde olumsuzluk ve güvensizlik hâkim olmaktadır.

2.1.4.4. Toksik Liderliğin Etkileri

Toksik liderliğin, çalışanların işten ayrılma niyetinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Çalışan motivasyonu ve bağlılığı ile olumsuz ilişkiye sahip olan toksik liderliğin, yüksek iş gücü devri ve çalışanların işten ayrılma eğilimiyle ise pozitif bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir. Toksik liderlerin davranışları sonucunda çalışanların sağlık sorunlarında artış yaşandığı, verimliliklerinin, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı bildirilmiştir (Schmidt, 2008; Reed & Bullis, 2009). Kötü, yıkıcı, toksik, zararlı veya karanlık liderlik tarzlarına maruz kalan çalışanların, takipçilerin ve akranların; kaygı, mantıksızlık, hoşnutsuzluk, kontrol eksikliği, stres, konsantrasyon güçlüğü, çaresizlik, yalnızlık, ayrışma, izolasyon, inanç kaybı ve vicdan azabı yaşadığı vurgulanmaktadır (Başar vd., 2016).

Takipçilerin ve genellikle takipçi olmayan bireylerin kasıtlı olarak zayıflatıldığı, aşağılandığı, haklarından mahrum bırakıldığı, morallerinin bozularak hapsedildiği, işkenceye maruz bırakıldığı ve hatta öldürüldüğü durumlarda mevcut koşulların daha da kötüleştiği gözlemlenmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan bazı uygulamalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hem takipçilere hem de takipçi olmayanlara yönelik insan hakları ihlallerinin gerçekleştirilmesi,
- Takipçilerin zihinlerine yanılsamalar yerleştirilerek liderlere ve onların etkisine bağımlı hale getirilmeleri,
- Takipçilerin arzu ve ihtiyaçlarından yararlanılması,
- Takipçilerin, liderin davranışlarını sorgulamak ya da yargılamak yerine yalnızca olumlu eleştirilerde bulunmaya zorlanmaları,
- Takipçilerin kasıtlı olarak hatalı bilgilerle yanıltılması ve sorunların veya endişelerin yanlış teşhis edilmesi,

- Etik dışı, hukuka aykırı ve suç teşkil eden davranışlara odaklanılarak, sistemin hakikat ve adaleti sağlamaya yönelik yapı ve süreçlerinin tahrip edilmesi,
- Otoriter veya sıkı hanedan rejimlerinin desteklenmesi ve yeni liderlerin yasal yollarla seçilmesinin engellenmesi,
- Diğer liderlerin geliştirilmesinde başarısızlığa sebebiyet verilmesi,
- Kendi destekçilerine ayrıcalık tanınırken, diğer bireylere zarar verilmesi için baskı uygulanması.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Vatandaşlık Yorgunluğu

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle vatandaşlık kavramının incelenmesi gerekmektedir. Vatandaşlık, tarihsel süreç içerisinde siyasal, hukuki ve toplumsal boyutlarıyla farklı biçimlerde incelenmiştir. Fakat vatandaşlık kavramında meydana gelen önemli değişimler ise özellikle sanayileşme süreciyle birlikte ortaya çıkmıştır. Vatandaşlık hak ve sorumluluklarının sanayileşme sürecinde toplumsal yapısını dönüştürmesi ile farklı boyutlarda ele alınarak incelenmesini gerektirmiştir. Vatandaşlık kavramı, bir yurtda doğup büyüme, yaşama veya bir yurtda bağlı bulunma durumu olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık ayrıca bireyin yurtda yaşadığı topluma ait olma, uyum sağlama, sorumluluk bilincinin gelişmesi ve katkısının artırılmasıdır (Demirel, 2023, s. 7; Kaya, 2009, s. 268).

Örgütlerin uzun vadeli başarısı için gerekli bir unsur olarak görülen işbirlikçi davranışlar, küresel rekabetin artması, örgütsel esnekliğin, yeniliğin, verimliliğin ve değişen dış çevre koşullarına cevap vermenin öneminin artması nedeniyle araştırmacıların dikkatini çekmiş ve üzerinde sıkça çalışılan bir konu haline gelmiştir (Van Dyne vd, 1994, s. 765).

Örgütsel vatandaşlık faaliyetlerine yönelik ilk dönemlerdeki çıkış noktasının, Organ'ın 1977 yılında yapmış olduğu çalışmasında “*tatmin performansı sağlar*” anlayışına dayandığı belirtiliyor. Organ tarafından yapılan bu çalışmadan hareketle, Thomas S. Bateman tarafından “*kantitatif olmayan performans*” olarak parçalı bir ölçüm yönteminin geliştirildiği ifade edilmektedir. Chris A. Smith tarafından ise bu

ölçüm yönteminin kayıtları boyunca yapılan incelemeler vatandaşlık performansı ile ilgili gelişmelerin kapsandığı belirtilmektedir (Çınar, 2000, s. 11).

Örgütsel vatandaşlık açıklaması, Dennis Organ ve Thomas Betaman tarafından 1982 yılında düzenlenen 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunulmuş, ardından 1983 yılında “*İş Tatmini ve İyi Asker: Duygulanım ve Çalışan Vatandaşlığı Arasındaki İlişki*” ele alınmıştır. Aynı yıl Smith, Organ ve Near tarafından yürütülen çalışma grubu tarafından “Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents” adlı çalışma ile kavramsallaştırılmıştır (Demirel, 2023, s. 11).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımında 1980'lerden bu yana önemli değişiklikler olmuş fakat ana yapı aynı kalmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendiliğinden davranmayı seçtikleri ve genellikle belirli sözleşme yükümlülüklerinin dışında kalan her şeyi içerir. Şirketler örgütsel vatandaşlık davranışını her zaman maaş artışları veya terfiler gibi doğrudan ve resmi yollarla ödüllendirmezler. Ancak olumlu amir değerlendirmeleri veya daha iyi performans değerlendirmelerinden etkilenebilir. Bu yöntemle dolaylı olarak kazanılan gelecekteki ödülleri kolaylaştırabilir. Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkin işleyişini teşvik etmelidir. Örgütsel vatandaşlık kavramının, örgüt içindeki davranış kalıplarının anlaşılması ve çalışan ilişkileri, işe alım, eğitim ve geliştirme, iş analizi, performans değerlendirme ve ücretlendirme dahil olmak üzere hemen hemen her türlü insan kaynakları işlevinin uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması için birçok önemli teorik ve pratik etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının, yani çalışanların resmi iş görevlerindeki spesifik olmayan davranış ve eylemlerinin anlaşılmasının önemi, özellikle batı dünyasındaki araştırmacılar tarafından giderek daha fazla vurgulanmaktadır (Farh vd., 2004; Motowidlo, 2000; Organ, 1988, s. 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan, isteğe bağlı ve toplamda örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988, s. 6). Takdire bağlı derken, davranışın rolün veya iş tanımının yani kişinin kurumla yaptığı iş sözleşmesinin açıkça belirlenebilir şartlarının uygulanabilir bir gereği olmadığı vurgulanmaktadır. Davranış

daha ziyade kişisel bir seçim mesele olup ihmal edilmesi genellikle cezalandırılabilir olarak anlaşılmamaktadır (Greenberg & Baron, 2000, s. 373).

Örgütsel vatandaşlık hakkında yapılan diğer tanımlar incelendiğinde ise; işgörenler tarafından, görev ve rollerin geniş kapsamlı ek güç ve virüslerin söz konusu olabileceği, ancak bu türde ortaya çıkacak kesin yasa veya kuralların mevcut olduğu belirtilmektedir. Vatandaşlık gösterileri, işgörenlerin kendi seçimlerine bağlı olarak örgün yapıları olduğu ifade edilmektedir (Atalay, 2002, s. 18). Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Karaman & Aylan, 2012, s. 36).

Biçimlendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir biçimde tanımlanmayan, zorunlu olmayan ve yayılma etkinliği artışı bireysel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır Bunun, rol kapsamında ya da rolün ötesinde bir niteliğe sahip olduğu ve biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmadığı belirtilmektedir (Dilek, 2005, s. 36).

Podsakoff vd. (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, vatandaşlık davranışlarının artırılmasının, örgütün iş gücünün ve üretim oranının yükseltilmesine, ayrıca örgüt içindeki anlaşmazlıkların azaltılarak genel etkinin artırılmasına katkı sağladığı ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, vatandaşlık davranışlarının örgütlenmesinin çeşitli faydalar sunduğu belirtilmiştir. Bu faydalar arasında; işgörenlerin üretkenliğinin artırılması, kaynak çeşitliliğinin genişletilmesi, yönetsel etkinliğin güçlendirilmesi, iş gruplarının etkinliğinin uyumlu hale getirilmesi, yoğun iş yükü altındaki çalışanlar için baskının azaltılması, örgütsel büyümedeki başarı değişkenliğinin minimize edilmesi ve teknolojik tıkanmalara karşı uyum sağlama kapasitesinin artırılması yer almaktadır (Poyraz & Kara, 2009, s. 75).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içi işleyişe etkilerine ilişkin araştırmalarda, genel olarak olumlu sonuçlar elde edildiği, ancak bazı çalışmalarda

sınırlı düzeyde olumsuz etmenlerin de gözlemlendiği tespit edilmiş; bu doğrultuda, ÖVD'nin örgütler açısından kritik bir unsur olduğu kanaatine varılmıştır (İpek, 2016, s. 22). Aynı şekilde, bu davranışın çalışanların performansı, iş tatmini, moral, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi önemli unsurlarla ilişkili olduğu, iş başarımının artışının vatandaşlık davranışlarıyla orantılı bulunduğu ve yöneticiler tarafından hedeflere ulaşmada temel faktör olarak değerlendirildiği belirlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003, s. 119). Örgüt içinde bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlu biçimde gerçekleştirilebilmesi amacıyla, çalışanların kendi hedeflerine ulaşırken örgüt hedeflerinin de sağlanmasının mümkün kılındığı, böylece ÖVD'nin hem bireysel hem de örgütsel hedefler arasında dengeleyici bir rol üstlendiği ortaya konulmuştur. Ayrıca, örgütün öğrenen bir yapıya bürünmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesi, çalışanların sadakati, bağlılığı, fedakârlığı ve özverili çalışmalarıyla ilişkilendirilmiş; başarı kavramının iyi vatandaşlıkla özdeşleştirildiği, olumlu davranışların sergilenmesi ve olumsuz davranışların engellenmesiyle etik inançlara dayalı bir uygulama haline getirildiği ifade edilmiştir. Son olarak, örgütler ve çalışanlar açısından ÖVD'nin önemi kavranınca, örgüt içinde ortaya çıkan davranışların hangi unsurlarının bu kapsamda değerlendirileceği ve ÖVD türlerinin nelerden oluşacağını belirlenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (Kaya, 2013, s. 271).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıyı sağlamada ve örgütün sürdürülebilirliği açısından katkısı incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırır ve etkili planlama için yeterli zaman sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının, grupların bireyleri veya örgüt içindeki gruplar arasında koordinasyona yardımcı olur. Yetenekli ve başarılı çalışanların örgüt içerisindeki devamlılığını sürdürmeyi ve seçilmesini destekler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün performansında sürdürülebilirlik ve istikrar sağlayarak, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasına ve etkili örgütsel eklemeler yapmasına yardımcı olur ve kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını ve bölünmesini sağlar (Sezgin, 2005, s. 330; Gürbüz, 2006, s. 56-58).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde sergiledikleri, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik gönüllü

davranışları kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu tür davranışların, örgütün yapısına zarar vermekten kaçınmayı ve aynı zamanda örgütsel süreçlere aktif katılımı içerdiği belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 119). Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki temel boyutta değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. İlk olarak, çalışanların örgüte aktif olarak katkıda bulunmaları ve örgütsel süreçlere dâhil olmaları gerektiği ifade edilmektedir. İkinci olarak ise, örgütün yapısına zarar verebilecek davranışlardan kaçınılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu iki farklı boyut arasında teorik bir ayrım bulunsa da, örgütsel açıdan her iki davranışın da olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Çalışanların örgüt içinde aktif ve üretken olmaları kadar, örgüt kültürüne zarar verebilecek olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınmaları da önemli görülmektedir (Karaman & Aylan, 2012, s. 38-39). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde gösterdikleri gönüllü çabalar yer almaktadır. Bu çabaların, örgütsel verimliliği artırarak iş birliği kültürünü desteklediği belirtilmektedir.

2.2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları, hedefler doğrultusunda çalışan odaklı ve örgüt odaklı olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Çalışan odaklı davranışlarda, çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşılıksız destek sunmaları, gönüllü olarak ek sorumluluklar almaları ve iş birliği içerisinde hareket etmeleri beklenmektedir (Kaya, 2013, s. 273). Bu davranışlar arasında, nezaket ve özgecilik gibi özelliklerin ön planda olduğu ifade edilmektedir. Nezaket, çalışanların birbirlerine yönelik hoşgörülü ve saygılı yaklaşımlarını içerirken, özgecilik ise bireylerin diğer çalışanların iş yükünü hafifletmek amacıyla gönüllü olarak sorumluluk almalarını ifade etmektedir.

Örgüt odaklı davranışlarda ise, çalışanların örgütün gelişimine katkı sağlamaları, örgütsel süreçlerde aktif rol üstlenmeleri ve örgüt içindeki iletişim süreçlerine katılım göstermeleri beklenmektedir. Bu tür davranışların, örgütün uzun vadede sürdürülebilir bir başarı yakalamasında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Kalkan, 2013, s. 75). Örgüt hedefli vatandaşlık davranışları kapsamında, çalışanların kurumsal yenilikleri desteklemeleri, öneriler sunmaları ve örgüt içindeki faaliyetlere gönüllü olarak

katılmaları istenmektedir. Bu tür davranışların örgüt içindeki iletişim süreçlerini güçlendirdiği ve çalışanlar arasında aidiyet duygusunu artırdığı ifade edilmektedir.

2.2.3.2. Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık

Davranış tarzlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları, olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakınma davranışları olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Olumlu aktif davranışlar, çalışanların örgütün yararına olacak şekilde gönüllü faaliyetlerde bulunmalarını kapsamaktadır (Güler, 2013, s. 22). Çalışanların, örgüt kültürüne katkıda bulunmak amacıyla iş birliği içerisinde hareket etmeleri, ekip çalışmalarına aktif katılım sağlamaları ve örgütsel süreçleri geliştirmek adına yenilikçi öneriler sunmaları, olumlu aktif davranışlar arasında değerlendirilmektedir. Örgüt yöneticilerinin, bu tür davranışları teşvik ederek çalışanları motive etmelerinin, örgütsel bağlılığı artırıcı etkilerinin olduğu ifade edilmektedir.

Olumlu sakınma davranışları ise, çalışanların örgüte zarar verebilecek eylemlerden kaçınmalarını ve örgütsel uyumu desteklemelerini ifade etmektedir (Altay, 2011, s. 37). Bu bağlamda, çalışanların örgüt içinde çatışmalardan kaçınmaları, iş süreçlerini sekteye uğratacak tutum ve davranışlardan uzak durmaları beklenmektedir. Bu tür davranışların, örgüt içindeki uyumu artırdığı ve iş süreçlerinin kesintisiz devam etmesine katkı sağladığı belirtilmektedir (Kalkan, 2013, s. 76).

2.2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı türleri de literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bunlar arasında, karşı vatandaşlık davranışı, sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışı öne çıkmaktadır.

Karşı vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının, çeşitli nedenlerle örgüt aleyhine sonuç doğurabilecek davranışlar sergilemelerini ifade etmektedir (Kalkan, 2013, s. 77). Bu tür davranışlar arasında, otoriteye karşı gelme, meydan okuma, intikam alma ve işten kaçınma gibi unsurlar bulunmaktadır (Güler, 2013, s. 23). Bu davranışların örgütsel verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve örgütün çalışma düzenine zarar verebileceği belirtilmektedir. Ancak, bu tür

davranışların nedenleri ve örgütsel süreçlere etkileri konusunda yeterli sayıda bilimsel araştırmanın yapılmadığı ifade edilmektedir (Kaya, 2013, s. 274).

Sahte vatandaşlık davranışı, çalışanların belirli hedeflere ulaşmak amacıyla yöneticilerine yakınlık göstermeleri, üstlerinin dikkatini çekmek için ek görevlerde bulunmaları ve kişisel çıkarlarını ön planda tutmaları olarak tanımlanmaktadır (Altay, 2011, s. 38). Bu tür davranışların, örgüt içindeki güven ortamını olumsuz etkileyebileceği ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde dengesizlik yaratabileceği belirtilmektedir. Sahte vatandaşlık davranışlarının, özellikle rekabetçi iş ortamlarında daha sık gözlemlendiği ve çalışanlar arasında uzun vadede güven sorunlarına yol açabileceği ifade edilmektedir.

Olumsuz yardımlaşma davranışı, çalışanların örgüt yararına olduğu düşünülen dayanışma faaliyetlerini, örgütün işleyişine zarar verecek şekilde gerçekleştirmelerini içermektedir (Güler, 2013, s. 24). Örneğin, çalışanların maaş artışı gibi konularla ilgili örgütsel süreçleri aksatacak biçimde organize olmaları ve toplu eylemler gerçekleştirmeleri, olumsuz yardımlaşma davranışına örnek olarak gösterilmektedir. Bu tür davranışların, bireysel ve örgütsel çıkarlar arasında çatışmalara yol açabileceği ve iş süreçlerinde aksamalara neden olabileceği belirtilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların örgüt içindeki süreçlere gönüllü olarak katkı sağlamaları, iş birliği içinde hareket etmeleri ve örgüt kültürünü desteklemeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel unsurları arasında yer almaktadır. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı türleri bulunmakta ve bazı durumlarda örgüt yapısına zarar verebilecek davranışlar da gözlemlenebilmektedir. Bu bağlamda, örgüt yönetimlerinin çalışanların motivasyonunu artırıcı stratejiler geliştirmeleri ve olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmeleri önerilmektedir.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Alanyazında, örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalara ulaşılabildiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık faaliyetine ilişkin alanda en yaygın kabul gören sınıflandırmanın Organ'a (1988, 1990) ait olduğu belirtilmektedir. Bu

sınıflandırmaya göre, vatandaşlık göstergelerine bütün olarak katkı sağlayan ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan gönüllülük esaslı dayanıklılık olarak listelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık oluşumu farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarda ele alınmasına rağmen, alanda en çok kabul gören yaklaşımın Organ'a ait olduğu ifade edilmektedir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlığın, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesine geçerek bireylere veya kurumun geneline yönelik yardım davranışlarında buldukları bir tür isteğe bağlı iş performansı olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar genellikle örgütsel vatandaşlığı sergiledikleri için ödüllendirilmez ya da örgütsel vatandaşlığı sergilemedikleri için cezalandırılmazlar. Örgütlerde bir bireyin performansı iki bölümden oluşacak şekilde açıklanabilir. Bunlar iş tanımında tanımlanan işe özgü davranışlar ve işe özgü olmayan davranışlar ya da Organ'ın (1988) deyiimiyle 'rol dışı' iş davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık ikinci kısma atıfta bulunur ve isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel davranış olarak tanımlanır. Organ tarafından, vatandaşlık statüsü beş boyutta ele alınmıştır. Bunları “yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem” olarak sınıflara bölmüştür (Organ, 1995, s. 345-357; Podsakoff vd., 2000, s. 521-534).

Tablo 2.3. Örgütsel Vatandaşlı Davranışının Çeşitli Boyutları

Organ (1988, 1990)	Graham (1991)	George-Brief (1992)	Moorman-Blakely (1995)	Podsakoff vd., (2000)
-Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme		-Çalışma arkadaşlarına yardım	-Kişilerarası Yardımlaşma	-Yardım etme
-Destekleme -Barışı Koruma		Diğer bireylerle yardımlaşma	-Kurumsal sadakat	Sportmenlik
-Gönüllülük ve Centilmenlik	-Örgütsel Sadakat	-İyi niyetin Yayılması		-Örgütsel Sadakat
-İleri görev bilinci	-Örgütsel İtaat			-Örgütsel Uyum
-Örgütün gelişimine destek verme		-Yapıcı önerilerde bulunma	-Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif	Bireysel İnsiyatif
		-Örgütü Koruma		-Sivil Erdem
		-Kendini Geliştirme		-Kendini Geliştirme

Kaynak: Demirel, 2023, s. 16

2.2.4.1. Özgecilik

Gönüllülük esasına dayanarak, bir işgörenin olağan dışı koşullar altında dahi başka bir işgörenin işlemlerini tamamlanmasını ve desteklenmesini içeren bir davranış olarak listelenmiştir. Özgeciliğin iş yaşamında farklı tanımları olmakla birlikte genel olarak diğer insanları destekleme niyeti taşıyan bir davranıştır. Ayrıca bu davranış, iş yaşamındaki sorunların tekrar yaşanmasını önlemektedir (Williams & Anderson, 1991). Ruh hali ve diğer insanları destekleme arzusu özgecilik için olumlu bir bağlantıya sahiptir. Olumlu ruh hali ile yardım etme davranışı arasında tutarlı bir ilişki olacağına dair kavramsal bir önerme ortaya atmıştır. Eğer çalışan iyi bir ruh haline sahipse, iş arkadaşlarına karşı olumlu duygular besler ve onları desteklemek için daha istekli olur (Forgas, 2002, s. 435; George, 1991, s. 312).

2.2.4.2. Nezaket

Gelecekte ortaya çıkabilecek olası sorunları öngörerek, bu sorunların gerçekleşmesinden önce diğer kullanıcıların bilgilendirmesini ve tehdit edici olabilecek durumlara karşı iş arkadaşlarını uyardırmayı içermektedir. Organ (1988) nezaketi tanımlarken, kişinin kendi işini yaparken ve başkalarının işini etkileyebilecek kendi kararlarını verirken diğer meslektaşlarıyla temasa geçmesi olarak tanımlanmıştır. Nezaket, özgecilik ile aynı şey değildir. Nezaket, başkalarını önceden bilgilendirmeyi ve organize etmeyi gerektirmesi bakımından farklılık gösterir, onların aşırı iş yükünü önler ve böylece nezaket iyi sergilenirse özgeciliğe olan ihtiyacı ortadan kaldırmaya da azaltır (Fournier, 2008, s. 144).

2.2.4.3. Vicdanlılık

Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük düzeydeki rol dağılımlarının, gönüllü olarak daha fazla sorumluluk üstlenmeleri şeklinde listelenmiştir. Vicdanlılık, bireysel çalışanlara veya gruplara odaklanmayan ancak bir bütün olarak kuruma fayda sağlayan bu tür isteğe bağlı davranışları ifade eder. Çalışanların kurumun kural ve düzenlemelerine uyması, geç saatlere kadar çalışması, işe erken gelmesi, uzun ve gereksiz molalardan kaçınması vicdanlılık davranışlarına örnek olarak verilebilir (Schnake, vd., 1995; Organ, 1988).

2.2.4.4. Centilmenlik

İşgörenlerin örgütlenmesi içinde gerginliğe yol açabilecek olumsuzluklardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte karşı olumlu korunmalarını sürdürmelerini ifade etmektedir. Centilmenlik, bir örgütte kaçınılmaz olan ve rahatsızlık ve huzursuzluğa neden olan hoşlanılmayan şeyleri tolere etmek gibi iş arkadaşlarından ziyade örgüte fayda sağlayan davranışları ifade eder (Organ, 1988). Sportmenliğin diğer örnekleri, şikâyet ve yakınmalarda bulunmamak, örgütsel yaşamın olumlu yönlerine daha fazla odaklanmak, önemsiz olumsuz yönlerini görmezden gelmek ve hoş görmektir (Podsakoff, vd., 1990).

2.2.4.5. Sivil Erdem

Örgütlenmeye yönelik bütüncül bir dayanıklılık sergilemeyi içerir ve sürekli olarak yüksek düzeyde ilgi göstermeyi içerir. Sivil erdem, çalışanın örgütsel çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde tuttuğu davranışları ifade eder. Çalışanın çok gerekli olmayan toplantılara katılması, örgütsel gelişmeler ve sorunlarla ilgilenmesi, öneri ve geri bildirimde bulunması ve örgütün politik yaşamına katılması örnek olarak verilebilir (Becker & Kernan, 2003; Deluga, 1998).

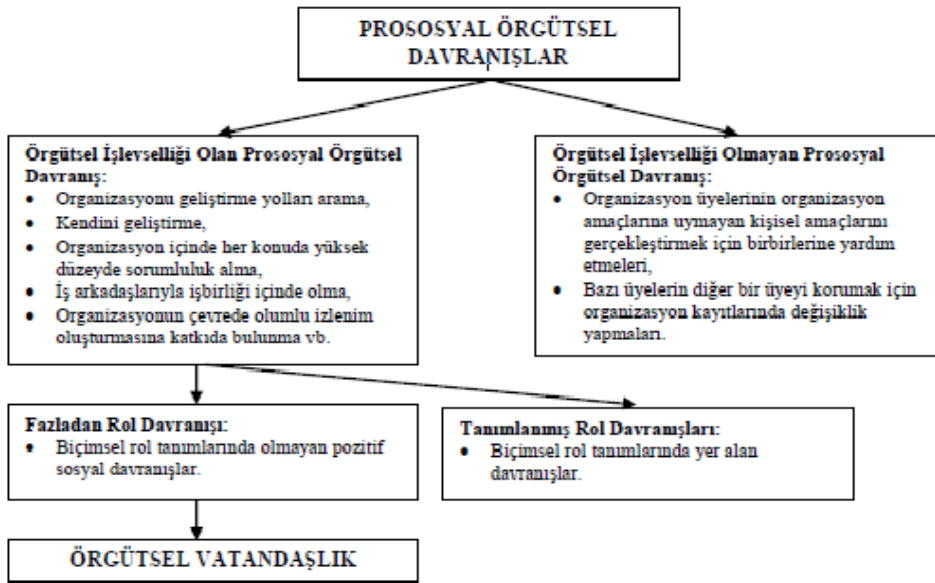
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, bu kavramın sadece insan kaynakları yönetimi veya örgütsel davranış alanlarıyla sınırlı kalmayıp, uluslararası işletmecilik, stratejik yönetim ve askeri psikoloji gibi farklı disiplinlerde de ele alındığını ortaya koymaktadır (Kaya, 2013, s. 271). ÖVD, bireylerin resmi iş tanımlarında yer almayan, ancak örgütün genel işleyişini destekleyen ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturan gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, örgütün uzun vadeli başarısını desteklemekte ve örgütsel etkinliği artırmaktadır. Literatürde, ÖVD'ye benzer nitelikte değerlendirilen bazı kavramların varlığı dikkat çekmektedir. Örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol fazlası davranışlar, prososyal davranışlar ve izlenim yönetimi gibi kavramlar, ÖVD ile benzer özellikler taşımakta ve örgütsel süreçlerde önemli roller üstlenmektedir (Altay, 2015, s. 8). Bu kavramlar, çalışanın iş yerindeki tutumları, örgütsel bağlılığı ve iş arkadaşlarıyla olan etkileşimleri üzerinde doğrudan etkili olmakta ve örgütün sosyal yapısını şekillendirmektedir.

Örgütsel spontanlık, çalışanlar arasında dayanışmayı artıran, örgütsel sistemin korunmasını sağlayan ve örgütün dış imajını güçlendiren çeşitli davranışlardan oluşmaktadır (Kaya, 2013, s. 275). Bu kavram, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir bileşeni olarak görülmekte ve iş yerindeki pozitif tutumları teşvik eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel spontanlık kavramının temelleri, Katz'ın (1964) yaptığı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Katz, spontan davranışları; iş görenlerin birbirlerine yardım etmeleri, iş birliği içinde hareket etmeleri, iyi niyet

faktörü çerçevesinde örgütsel değerlere bağlı kalmaları, örgütsel sistemi koruyucu eylemlerde bulunmaları, bireysel gelişimlerine önem vermeleri ve örgüt için arzu edilen davranışları sergilemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Özcan, 2015, s. 45). Katz ve Kahn, spontan davranışlar ile biçimsel rol davranışları arasında belirgin farklılıklar bulunduğunu belirtmektedir. Biçimsel rol davranışları, iş tanımlarında yer alan ve çalışanlardan beklenen standart görevleri kapsarken, spontan davranışlar daha çok gönüllülük esasına dayanmaktadır (İpek, 2016, s. 27). İş birlikçi hareketler, örgütsel sistemi koruyucu eylemler ve örgütün dış imajını geliştirmeye yönelik çabalar, örgütsel spontanlık kapsamında değerlendirilen başlıca davranışlardır. Bu tür davranışların örgütsel uyumu artırdığı ve çalışanlar arasında pozitif bir kültürün oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir.

Prososyal örgütsel davranış, bireylerin yalnızca görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları yerine getirmeleriyle sınırlı kalmayıp, örgütü, iş arkadaşlarını ve müşterileri destekleyici tutumlar sergilemelerini içermektedir (Altay, 2015, s. 13). Literatüre Brief ve Motowidlo tarafından kazandırılan bu kavram, çalışanların iş birliğine dayalı hareket etmelerini, iş arkadaşlarına ve yöneticilere yardımcı olmalarını, müşteri memnuniyetine önem vermelerini ve örgütsel verimliliği artırmak için girişimlerde bulunmalarını ifade etmektedir (Özcan, 2015, s. 47-48).

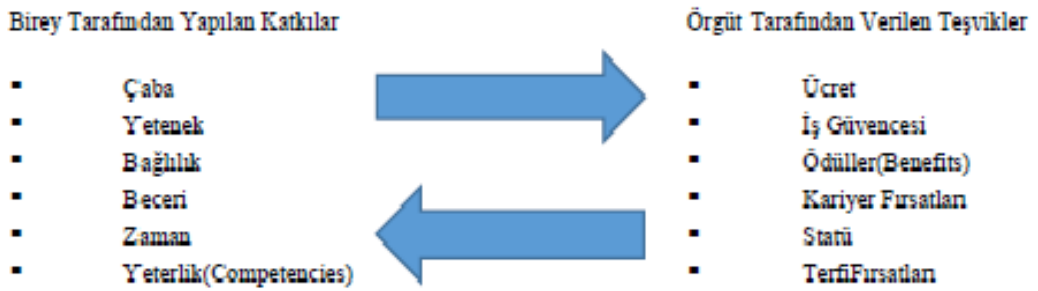


Şekil 2.9. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD

Kaynak: İpek, 2016, s. 27

Prososyal davranışlar arasında, iş arkadaşlarına destek olma, örgütsel düzenlemelere uyum sağlama, müşteri taleplerine duyarlı olma, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma ve örgütün dış çevreye karşı olumlu bir imaj sergilemesine katkıda bulunma gibi unsurlar bulunmaktadır. Prososyal davranışın ÖVD ile benzerlik taşıdığı ancak bazı açılardan farklılık gösterdiği görülmektedir. ÖVD, genel olarak örgüt lehine gelişen tutum ve davranışları kapsarken, prososyal davranışlar örgüt lehine olabileceği gibi, örgüt aleyhine de şekillenebilmektedir. Örneğin, bir çalışanın müşteri memnuniyetini sağlamak adına örgütün belirlediği kuralların dışına çıkması veya örgütsel politikalarla çelişen tutumlar sergilemesi, prososyal davranışın ÖVD'den ayrılan yönlerini ortaya koymaktadır.

Psikolojik kontratlar, işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı güven, sorumluluk ve beklentilere dayalı, yazılı olmayan anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2015, s. 45-46). Bu kontratlar, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve örgütte güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Rousseau, psikolojik kontratların çalışanların iş yerindeki tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Psikolojik kontratların temel fonksiyonları, Levinson ve arkadaşları tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Bu kontratlar, geçmiş deneyimlere bağlı olarak kendiliğinden şekillenmekte, çalışan ve işveren arasında karşılıklı sorumlulukları içermekte, dinamik ve değişken nitelikte olmakta ve genellikle duygusal unsurlardan oluşmaktadır (Altay, 2015, s. 9-10).



Şekil 2.9. Bireysel ve Örgütsel ÖVD ye olan katkılar

Kaynak: İpek, 2016, s. 28

Psikolojik kontratların ihlali, çalışanların örgüte olan güvenlerini sarsmakta ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların psikolojik kontratlardan

beklentileri karşılanmadığında, örgütsel bağlılıkları azalma eğilimi göstermekte ve bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumsuz etkileyebilmektedir (İpek, 2016, s. 29). Öte yandan, psikolojik kontratların yerine getirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve iş yerinde gönüllü olarak daha fazla sorumluluk almalarına zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel rol davranışları, çalışanların örgütteki temel fonksiyonlarını ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Altay, 2015, s. 11). Bu davranışlar biçimsel rol davranışları ve ekstra rol davranışları olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rol davranışları, çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri, örgütsel kurallara uymaları ve iş yerinde belirlenen saatlerde çalışmalarını içermektedir (Altay, 2015, s. 11). Williams ve Anderson, biçimsel rol davranışlarını, çalışanların iş sözleşmelerinde yer alan temel görevleri eksiksiz şekilde yerine getirmesi olarak tanımlamaktadır. Organ ise biçimsel rol davranışını, örgütsel politikaların uygulanması, sistemlerin yürütülmesi ve etkin üretim süreçlerinin sağlanması açısından önemli bir unsur olarak görmektedir (Kaya, 2013, s. 277).

Ekstra rol davranışları ise çalışanların iş tanımlarında açıkça belirtilmemiş olmasına rağmen, örgütsel işleyiş açısından kritik önem taşıyan gönüllü eylemleri kapsamaktadır (Altay, 2015, s. 11-12). Organ'ın ÖVD kavramı ile Katz ve Kahn'ın ekstra rol davranışı kavramı büyük benzerlik göstermektedir. Katz ve Kahn, ekstra rol davranışlarını, biçimsel rol davranışlarının ötesine geçen ve bireyin inisiyatifine bağlı olarak gelişen davranışlar olarak değerlendirmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarına destek olması, görevlerini titizlikle yerine getirmesi ve örgütsel hedeflere gönüllü olarak katkıda bulunması, ekstra rol davranışlarının örnekleri arasında yer almaktadır (İpek, 2016, s. 31).

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikteki davranışlar, çalışanların örgüt içindeki tutumlarını, iş birliğini ve örgütsel bağlılıklarını artıran önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu tür davranışların uzun vadede örgütsel verimliliği artırdığı ve iş yerinde olumlu bir kültür oluşumuna katkıda bulunduğu görülmektedir.

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde sağladığı olumlu etkiye dayanarak ve bu davranışın ortaya çıkması ve ortadan kalkmasına neden olan etkenleri araştıran birçok araştırmacı, yaptıkları çalışmalarda, elde ettikleri bulgular ile en önemli faktörlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, liderlik tipleri, kişisel motivasyon, örgüt kültürü olarak belirlenmiştir (Organ, 1985; Fournier, 2008; Becker & Kernan, 2003).

2.2.6.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin işlerine ve ahlaki değerlerine karşı hissettikleri duygudur. Bu duygu, bireylerin performanslarının tatmin edici bir şekilde değerlendirilmesiyle ortaya çıkar (Can, vd., 2006, s. 87). İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle iş koşulları ve aldıkları ücretten tatmin olan çalışanlar, gönüllü olarak davranabilen veya tüm örgütsel vatandaşlık davranışını uygulayabilen çalışanlardır. Bu doğrultuda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir süreç vardır (Al-Aamiri, 2003, s. 74).

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin verimliliği ve çalışanların motivasyonu açısından önemli kavramlardır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık temelli bağımlı ifade ederken (Meyer & Allen, 1991, s. 72), örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde sergilediği gönüllü davranışları kapsar (Organ, 1988).

Bu iki kavram arasındaki ilişki, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri yönünde şekillenmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasıyla birlikte, örgüt yararına olan gönüllü davranışlarda bulunma eğilimlerinin de arttığını göstermektedir (Podsakoff, vd., 2000, s. 551). Özellikle duygusal bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği tespit edilmiştir (Meyer, vd., 2002, s. 40-43).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin iş yerindeki iş birliği, yardımseverlik ve organizasyonun genel işleyişine yönelik pozitif katkılar sağlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Organ, vd., 2006). Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaya yönelik uygulamaların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

2.2.6.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içindeki uyum ve verimlilik açısından kritik kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet algısını ve bu algının bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, çalışanların iş tanımları dışında kalan ancak örgütün işleyişine olumlu katkı sağlayan gönüllü davranışlarını kapsamaktadır (Organ, 1988; Greenberg, 1990, s. 410).

Araştırmalar, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediğini göstermektedir (Colquitt, vd., 2001, s. 430). Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti gibi örgütsel adaletin bileşenleri, çalışanların örgüt içindeki güvenini artırarak vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Moorman, 1991, s. 849). Örneğin, çalışanlar adil bir ödül sistemi olduğunu düşündüklerinde, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütsel kurallara gönüllü uyum sağlama ve iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşturma eğiliminde olmaktadır (Niehoff & Moorman, 1993, s. 547). Sonuç olarak, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgüt içinde adaletli bir yapı algılamaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmekte ve bu durum örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadır.

2.2.6.4. Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, örgüt içindeki verimlilik ve çalışan motivasyonu açısından önemli bir konudur. Liderlik, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamak için sergilenen etkileyici bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, çalışanların resmi görev

tanımları dışında sergilediği gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988; Bass, 1990, s. 21).

Araştırmalar, farklı liderlik tiplerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde çeşitli etkiler yarattığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir (Podsakoff, vd., 1990, s. 117). Karizmatik liderlerin, çalışanların örgüt içindeki gönüllü katkılarını artırma konusunda önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Öte yandan, etkileşimci liderlik anlayışının da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkileyebildiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak, liderlik tipleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların liderlerine duyduğu güven, onların örgüt lehine gönüllü katkılarda bulunmasını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin etkili liderlik stilleri geliştirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmada önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Conger & Kanungo, 1998; Judge & Piccolo, 2004, s. 561).

2.2.6.5. Kişisel Motivasyon

Kişisel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, çalışanların iş ortamındaki performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını anlamak açısından önemli bir konudur. Kişisel motivasyon, bireyin içsel ve dışsal faktörler doğrultusunda belirli hedeflere ulaşma isteği olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, çalışanların resmi görev tanımları dışında sergilediği gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988; Ryan & Deci, 2000, s. 75).

Araştırmalar, kişisel motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Özellikle içsel motivasyonu yüksek bireylerin, örgütün başarısına yönelik daha fazla gönüllü katkı sundukları belirlenmiştir. Ayrıca, dışsal motivasyon unsurlarının da ödüllendirme ve tanınma yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edebildiği ifade edilmektedir (Eisenberger, vd., 1990, s. 56; Gagné & Deci, 2005, s. 348). Çalışanların örgüt içinde kendilerini motive hissetmeleri, yardımlaşma, iş birliği ve örgütsel kurallara gönüllü uyum gibi davranışların artmasına katkı sağlamaktadır. Kişisel motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyon kaynakları desteklendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı

görülmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etme açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Bolino & Turnley, 2003, s. 68).

2.2.7. Vatandaşlık Yorgunluğu

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar tarafından resmi iş tanımlarının ötesinde sergilenen gönüllü katkılar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların, iş yerinde iş birliği, uyum ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000, s. 548; Organ, 1988). Ancak, uzun vadede sürekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarının tükenebileceği ve bunun vatandaşlık yorgunluğu olarak adlandırılan bir tükenmişlik sendromuna yol açabileceği ifade edilmektedir (Bolino vd., 2015, s. 69). Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanlar tarafından sürekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik hissi ve motivasyon kaybı olarak tanımlanmaktadır (Koopman vd., 2016, s. 421). Bu kavramın, sosyal değişim teorisi ve kaynak korunma teorisi ile açıklanabileceği öne sürülmektedir.

Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar örgütlerinden aldıkları destek karşılığında gönüllü katkılar sunmaktadır. Ancak, zamanla bu katkıların bir zorunluluk haline gelmesi durumunda duygusal yorgunluk hissedilebileceği belirtilmektedir (Blau, 1964; Bolino & Turnley, 2005, s. 744). Kaynak korunma teorisine göre ise bireylerin sınırlı psikolojik ve fiziksel kaynaklara sahip olduğu, bu kaynakların tükenmesinin ise iş performansını ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Hobfoll, 1989, s. 521). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tanımlarının ötesinde gerçekleştirilen gönüllü katkılar olması nedeniyle, çalışanlar tarafından bu davranışların sürdürülmesinde zorluk yaşanabileceği ve tükenmişliğe yol açabileceği öne sürülmektedir (Halbesleben & Wheeler, 2011, s. 1190).

Araştırmalar, vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, aşırı örgütsel vatandaşlık beklentisinin çalışanların iş-yaşam dengesini bozarak stres seviyelerini artırdığı belirtilmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürme konusunda isteksizlik yaşadığı ve bu

durumun performans düşüşüne neden olabileceği ifade edilmektedir. Vatandaşlık yorgunluğunun, çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sürdürülmesini zorlaştıran önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Örgütler tarafından çalışanların iş yükünün dengeli bir şekilde yönetilmesi ve vatandaşlık yorgunluğunu önlemeye yönelik stratejiler geliştirilmesi, uzun vadede örgütsel verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Gao, Jiang, & Yang, 2022, s. 475; Bolino vd., 2015, s. 71).

2.2.7.1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Nedenleri

Alanyazın incelendiğinde vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürekli ve yoğun bir şekilde sergilemeleri sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olmakta ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Koopman, vd., 2016, s. 426). Vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkmasına neden olan başlıca faktörler arasında aşırı örgütsel vatandaşlık beklentisi, iş yükünün dengesiz dağılımı, psikolojik ve fiziksel kaynakların tükenmesi, düşük takdir edilme düzeyi ve iş-yaşam dengesi sorunları yer almaktadır.

Aşırı İş Yükü ve Rol Belirsizliği

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, zamanla yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından beklenti haline gelebilmektedir (Bolino vd., 2015, s. 63). Bu beklentiler çalışanların iş yükünü artırarak tükenmişlik riskini yükseltmektedir (Halbesleben & Wheeler, 2011, s. 1187). Aşırı örgütsel vatandaşlık beklentisinin vatandaşlık yorgunluğuna yol açan önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir norm haline getirmeye zorlandıklarında, bu durum zamanla zorunlu bir yükümlülük hissi oluşturabilmektedir. Bu tür bir algı, gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışların çalışanlar üzerinde baskı oluşturmasına ve zamanla tükenmişlik hissetmelerine neden olabilmektedir. İş yükünün dengesiz dağılımı da vatandaşlık yorgunluğu üzerinde etkili olan bir diğer önemli faktör olarak gösterilmektedir. Çalışanların, kendi iş tanımları dışında fazladan sorumluluklar üstlenmeleri, zamanla iş yüklerinin artmasına ve kaynaklarının tükenmesine yol açabilmektedir. Özellikle aşırı iş yükü altında

çalışan bireylerde, iş tatmini azalmakta ve motivasyon kaybı yaşanabilmektedir (Eisenberger, vd., 1990, s. 56; Bolino ve Turnley, 2005, s. 745; Gao, vd., 2022, s. 471).

Algılanan Adaletsizlik ve Ödüllendirme Eksikliği

Gönüllü katkıların yöneticiler tarafından fark edilmemesi veya resmi ödüllendirme sistemlerine yansıtılmaması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürme motivasyonlarını düşürmektedir. Adaletsiz ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Spitzmüller vd., 2008). Düşük takdir edilme düzeyi ve iş-yaşam dengesi sorunları da vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerinde yeterince takdir edilmemesi, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek yorgunluk hissini artırabilmektedir (Bolino vd., 2015). Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerektirdiği ek çaba, çalışanların özel yaşamlarına daha az zaman ayırmalarına neden olarak iş-yaşam dengelerinin bozulmasına yol açabilmektedir (Koopman vd., 2016).

İş-Yaşam Dengesinin Bozulması

Örgütsel vatandaşlık davranışının sürekli sergilenmesi, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini olumsuz etkileyerek stres ve tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır (Sun vd., 2020). Özellikle evde de işle ilgili taleplerle karşılaşan çalışanlar, zamanla duygusal yıpranma yaşamaktadır (Lanaj vd., 2016). Psikolojik ve fiziksel kaynakların tükenmesi de vatandaşlık yorgunluğunun temel nedenleri arasında yer almaktadır. Kaynak korunma teorisine göre bireyler, sınırlı psikolojik ve fiziksel kaynaklara sahip olup, bu kaynakların tükenmesi sonucunda iş performansları ve örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir (Hobfoll, 1989). Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürekli sergilemek zorunda kalan çalışanlar, zamanla fiziksel ve zihinsel tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Örgütsel Destek Eksikliği

Örgütlerin çalışanlarının gönüllü katkılarını destekleyici politikalar geliştirmemesi, çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamasına neden olmaktadır (Bolino vd., 2015). Örgütsel destek eksikliği, çalışanların psikolojik olarak kendilerini tükenmiş hissetmelerine yol açmaktadır (Halbesleben & Wheeler, 2011).

2.2.7.2. Vatandaşlık Yorgunluğunun Sonuçları

Vatandaşlık yorgunluğu, aşırı örgütsel vatandaşlık beklentisi, iş yükü dengesizliği, kaynakların tükenmesi, düşük takdir edilme düzeyi ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların iş yükünü dengeli bir şekilde yönetmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederken çalışanların psikolojik ve fiziksel refahını gözetmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar tarafından gönüllü katkıların yeterince takdir edilmediğinin düşünülmesi durumunda örgütsel bağlılık düzeyinin azalabileceği belirtilmektedir (Koopman vd., 2016). Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanların işlerinden daha az tatmin olduğu ve üretkenliklerinin düştüğü ifade edilmektedir (Spitzmüller vd., 2008). Sürekli yüksek beklentilere maruz kalan çalışanların ise stres, kaygı ve tükenmişlik gibi sağlık problemleri yaşayabildiği vurgulanmaktadır (Bolino vd., 2015).

2.2.7.3. Vatandaşlık Yorgunluğunun Çözümler

Vatandaşlık yorgunluğunu azaltmak için adil iş yükü yönetiminin sağlanması, çalışanların iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılmasını gerektirmektedir (Koopman vd., 2016). Gönüllü katkıların resmi olarak tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonlarını artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bolino vd., 2015). Esnek çalışma saatlerinin sağlanması, iş-yaşam dengesini koruyarak tükenmişlik riskini azaltmaktadır (Sun vd., 2020). Ayrıca, çalışanların stres yönetimi konusunda desteklenmesi ve psikolojik eğitim programları ile güçlendirilmesi, vatandaşlık yorgunluğunun önlenmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Mevcut literatürde, vatandaşlık yorgunluğunun çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, vatandaşlık yorgunluğunun sektörel farklılıklarını ve bireysel faktörlerle olan ilişkisini incelemesi önerilmektedir (Koopman vd., 2016; Lanaj vd., 2016, s. 156).

2.2.7.4. Toksik Liderliğin Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi

Alan yazınında toksik liderlik kavramının çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratan ve örgütsel ortamı olumsuz yönde etkileyen bir liderlik tarzı olarak

tanımlanmaktadır (Goldman, 2006, s. 752). Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonlarını düşürmekte ve tükenmişlik seviyelerini artırmaktadır (Schmidt, 2008). Özellikle, sürekli yüksek beklentiler, adaletsiz yönetim ve baskıcı liderlik tutumları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını zorunluluk olarak algılamalarına yol açabilmektedir (Padilla, vd., 2007, s. 182). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğu olarak adlandırılan tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Toksik liderlik, çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketerek, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini azaltmaktadır (Tepper, 2000, s. 186). Sürekli eleştiriye maruz kalma, düşük takdir edilme düzeyi ve adaletsiz uygulamalar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürbilmesini zorlaştırmaktadır (Einarsen vd., 2007, s. 214). Ayrıca, toksik liderlerin yarattığı güvensiz çalışma ortamı, çalışanların gönüllü katkılar sunma konusundaki istekliliğini azaltarak, örgüt içerisindeki iş birliğini ve uyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalar, toksik liderlerin yönettiği örgütlerde çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Liderlik tarzının çalışan refahı üzerindeki bu olumsuz etkileri göz önüne alındığında, örgütlerin toksik liderlik davranışlarını önleyici stratejiler geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Etkili liderlik eğitimi, çalışanlara yönelik destek mekanizmalarının artırılması ve örgütsel adaletin sağlanması, vatandaşlık yorgunluğunu azaltmada önemli rol oynamaktadır (Mackey, vd., 2017, s. 1955; Gallus, vd., 2013, s. 596).

3. YÖNTEM

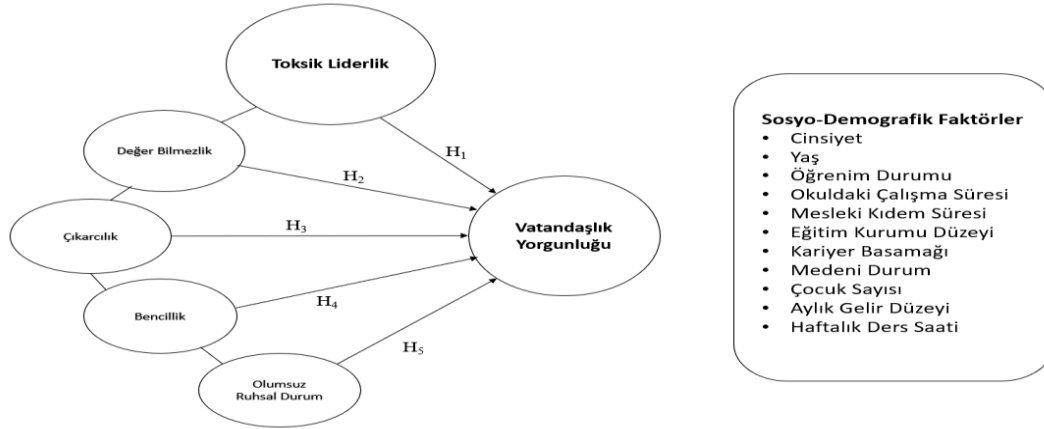
3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacını, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Öte yandan çalışmanın diğer amaçları ise:

- a) Toksik liderlik davranışı alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- b) Demografik durumların toksik liderlik ve alt boyutları, vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri arasındaki fark durumlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan ilişkisel tarama modelinden yararlanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modeli, değişkenlerin arasındaki ilişkinin farklılık gösterip göstermediğini ve ortaya çıkabilecek herhangi bir farklılaşmanın ne şekilde olacağını belirlemeye çalışmaktadır (Karasar, 2011). İlişkisel tarama yöntemi ekseninde, aracı değişkenlerin test edilmesi, korelasyon ve regresyon modelleri esas alınmıştır. Buna göre bağımsız değişkenin ve alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi için hipotez ve model bağları kurulmuştur (Demirel, 2023). Bu yöntem dahilinde oluşturulmuş olan modele ve hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

H₁: Toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Değer bilmezlik (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Çıkarıcılık (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Bencillik (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₅: Olumsuz ruhsal durum (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₆: Cinsiyete göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₇: Yaş değişkenine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₈: Öğrenim durumuna göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₉: Okuldaki çalışma süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₀: Mesleki kıdem süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₁: Eğitim kurumu düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₂: Kariyer basamağı düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₃: Medeni duruma göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₄: Çocuk sayısına göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₅: Gelir düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₆: Haftalık ders saatine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H₁₇: Cinsiyete göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₁₈: Yaş değişkenine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₁₉: Öğrenim durumuna göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₀: Okuldaki çalışma süresine vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₁: Mesleki kıdem süresine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₂: Eğitim kurumu düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₃: Kariyer basamağı düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₄: Medeni duruma göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₅: Çocuk sayısına göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₆: Gelir düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

H₂₇: Haftalık ders saatine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Evren, bir araştırmanın konusu üzerinde odaklanılan birey ve objenin tümünü kapsayan alan şeklinde tanımlanmaktadır (Arıkan, 2013, s. 43-44). Karasar (2011) araştırma evrenini tanımlarken iki boyuta değinmektedir. Bu boyutları genel ve çalışma evreni şeklinde sınıflandırmıştır. Genel evreni, bir soyut kavram olarak

tanımlanması kolay ancak erişimine güç ve genel boyutta olanaksız olarak nitelendirilmektedir. Çalışma evrenini ise, görüş bildirecek ve genellemeleri kolay yapılabileceği evren olarak ifade etmektedir (Ural & Kılıç, 2018, s. 29).

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde hizmet veren kamu ve özel örgütlerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı 2022-2023 eğitim yılı verilerine göre, Ankara ilinde okul öncesi eğitimi bünyesinde 8.814 öğretmen, ilkökul eğitimi bünyesinde 19.317 öğretmen, ortaokul eğitimi bünyesinde 24.115 ve ortaöğretim eğitimi bünyesinde ise 30.176 öğretmen görev yapmaktadır. Bu istatistikler kapsamında Ankara ilinde kamu ve özel örgütler bünyesinde toplam 82.422 öğretmenin görev yaptığı istatistiksel olarak belirlenmiştir (istatistik.meb.gov.tr.)

Araştırmacılara imkân tanınması açısından belirli evren büyüklüğü içerisinde örneklem tanımlaması yapılmıştır. Evrenin temsil eden örneklemin belirlenmesi konusunda alanda birçok formül ve yöntem kullanılmaktadır (Yavuz vd., 2024). Bu doğrultuda alanda sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından ortaya konulan 0,05 anlamlılık düzeyinde elli bin üzeri, yüz bin altı evren büyüklüğü için uygun görülen 383 örneklem büyüklüğünün, evreni temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.1. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) Evren büyüklüğü tablosu (Aydın, 2024)

Evren büyüklüğü	Sapma Miktarı				
	+ 1%	+ 2%	+ 3%	+ 4%	+ 5%
500					218
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
6.000		1715	906	546	361
8.000		1847	942	558	367
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
30.000	7275	2223	1031	589	379
40.000	7745	2265	1039	591	381
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 ∞	9423	2390	1065	600	384

Esas alınan örneklem büyüklüğü kapsamında örneklemin evreni temsil etmesi açısından olasılıklı örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile araştırma grubu belirlenmiştir (Ural & Kılıç, 2018, s. 33).

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesi için oluşturulan modellerin test edilmesi amacıyla anket tekniği kullanılarak çevrimiçi anketler toplanmıştır. Ankara ilinde yer alan kamu ve özel sektör bünyesindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden veriler 29.09.2024 ile 15.10.2024 tarihleri arasında çevrimiçi yöntemle veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında 500 anket formu dağıtılmış, 455 ankete geri dönüş sağlanmış ve incelemeler sonucunda 437 geçerli anket formu ile veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplamak için oluşturulan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

Giriş Bölümü ve Demografik Tanımlayıcı Bilgiler: Araştırmacı tarafından geliştirilen form çalışmanın niteliği ve amacı hakkında ön bilgi vermektedir. Diğer yandan katılımcının araştırma kapsamında ele alınan değişkenler hakkında bilgi sahibi olması adına verilen bilgi metni ve gönüllü onam beyanının yer aldığı kısım bulunmaktadır. Öte araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik ve çalışma-yaşam standartlarının ölçülmesi açısından çeşitli tanımlayıcı ifadeler yer almaktadır.

Toksik Liderlik Ölçeği: Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının tespit edilmesi amacıyla Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirme ve doğrulanma çalışması yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 30 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla; değer bilmezlik (11 ifade), çıkarıcılık (9 ifade), bencillik (5 ifade) ve olumsuz ruhsal durum (5 ifade) şeklindedir. Her ifadeye katılım düzeyinin belirlenmesi amacıyla 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum). Bu kapsamda ölçekte belirtilen ifadeler ile öğretmenlerin, okul müdürlerine (yöneticilerine) yönelik algıları ölçülmüştür.

Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği: Öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Bolino vd. (2015) tarafından geliştirilen, Karadeniz

ve Uzunbacak (2023) tarafından Türkçe uyarlama çalışmasının yapıldığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Herhangi bir alt boyut bulunmamaktadır ve 5'li Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5- Kesinlikle Katılıyorum) toplam puan yöntemi ile kullanılmaktadır. Ölçekten alınacak en yüksek puan 30, en düşük puan ise 6'dır. Puanın artması vatandaşlık yorgunluğu düzeyinin arttığını ifade etmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında 437 geçerli anket formu ile veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri setinin analizinde SPSS 27.0 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla analizler yapılmıştır ve aşağıda sırasıyla verilmiştir:

1. Katılımcıların demografik bilgilerinin betimsel istatistikleri (frekans analizi) yapılmıştır.
2. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach-Alfa katsayıları hesaplanmıştır.
3. Ölçeklerin normallik dağılımını belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri test edilmiştir.
4. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi yapılmıştır.
5. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için Pearson korelasyon analizi ile etki düzeylerinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon ve çok yönlü doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

3.6. Katılımcı Sosyodemografik Durumlarına Dair Bilgiler

Çalışmanın alan araştırması kapsamında katılımcıların sosyodemografik durumlarının açıklanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Frekans (n) ve yüzde (%) ifadeleri kullanılarak elde edilen verilen açıklanmıştır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Profili

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	367	84, 0
	Erkek	70	16, 0
Yaş	21-31 yaş arası	41	9, 4
	32-38 yaş arası	93	21, 3
	39-45 yaş arası	153	35, 0
	46 yaş arası	150	34, 3
Öğrenim durumu	Ön Lisans	14	3, 2
	Lisans	329	75, 3
	Lisansüstü	94	21, 5
Okuldaki Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	91	20, 8
	4-6 yıl arası	75	17, 2
	7-10 yıl arası	77	17, 6
	11-14 yıl arası	86	19, 7
	15 yıl ve üzeri	108	24, 7
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	26	5, 9
	6-10 yıl arası	62	14, 2
	11-15 yıl arası	76	17, 4
	16-20 yıl arası	91	20, 8
	20 yıl üzeri	182	41, 6
Eğitim Kurumu Düzeyi	Okul öncesi	55	12, 6
	İlkokul	224	51, 3
	Ortaokul	100	22, 9
	Lise	58	13, 3
Kariyer Basamağı	Öğretmen	110	25, 2
	Uzman Öğretmen	275	62, 9
	Baş Öğretmen	52	11, 9
Medeni Durum	Evli	381	87, 2
	Bekar	56	12, 8
Sahip Olunan Çocuk Sayısı	1 çocuk	106	24, 3
	2 çocuk	216	49, 4
	3 ve üzeri çocuk	52	11, 9
	Çocuk sahibi değil	63	14, 4
Aylık Gelir	17.000-35.000 TL arası	48	11, 0
	35.001-50.000 TL arası	206	47, 1
	50.001 TL ve üzeri	183	41, 9
Haftalık Ders Saati	1-20 saat arası	101	23, 1
	21-30 saat arası	233	51, 0
	30 saat üzeri	113	25, 9
Toplam		437	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik durumlarına bilgiler Tablo 3.2’de sunulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde;

- Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni dağılımları incelendiğinde, %84, 0’ını (n=367) kadın katılımcıların, %16, 0’ını (n=70) erkek katılımcıların oluştuğu görülmektedir.

- Öğretmenlerin yaş düzeylerine bakıldığında, %35, 0'ının (n=153) 39-45 yaş arası, %34, 3'ünün (n=150) 46 yaş ve üzeri, %21, 3'ünün (n=93) 32-38 yaş arası ve %9, 4'ünün (n=41) ise 21-31 yaş arasında oldukları görülmektedir.
- Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde, %75, 3'ünün (n=329) lisans düzeyinde, %21, 5'inin (n=94) lisansüstü düzeyinde, %3, 2'sinin (n=14) ön lisans düzeyinde, öğrenim durumuna sahip oldukları görülmektedir.
- Öğretmenlerin okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde %24, 7'sinin (n=108) 15 yıl ve üzeri, %20, 8'inin (n=91) 1-3yıl arası, %19, 7'sinin (n=86) 11-14yıl arası, %17, 6'sının (n=77) 7-10 yıl arası, %17, 2'sinin (n=75) ise 4-6 yıl arası okulda çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, 41, 6'sının (n=182) 20 yıl üzeri, %20, 8'inin (n=91) 16-20 yıl arası, %17, 4'ünün (n=76) 11-15 yıl arası, %14, 2'sinin (n=62) 6-10 yıl arası ve %5, 9'unun (n=26) ise 1-5yıl arası mesleki kıdem süresine sahip olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin görev aldıkları eğitim kurumunun düzeyine bakıldığında, 51, 3'ünün (n=224) okul öncesi, %22, 9'unun (n=100) ortaokul, %13, 3'ünün (n=58) lise ve %12, 6'sının (n=55) ise okul öncesi, eğitim kurumu düzeyinde olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin kariyer basamakları incelendiğinde, %62, 9'unun (n=275) uzman öğretmen, %25, 2'sinin (n=110) öğretmen ve %11, 9'unun (n=52) ise baş öğretmen kariyer basamağına sahip oldukları görülmektedir.
- Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde, %87, 2'sinin (n=381) evli, %12, 8'inin (n=56) ise bekar oldukları görülmektedir.
- Öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayıları incelendiğinde, %49, 4'ünün (n=216) 2 çocuk, %24, 3'ünün (n=106) 1 çocuk, %14, 4'ünün (n=63) çocuk sahibi olmadıkları ve %11, 9'unun (n=52) ise 3 ve üzeri çocuk sayısına sahip oldukları belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin sahip oldukları aylık gelir incelendiğinde, %47, 1'inin (n=206) 35.001-50.000TL arası, %41, 9'unun (n=183) 50.001TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu görülürken, %11, 0'ının (n=48) ise 17.000-35.000TL arası aylık gelire sahip oldukları görülmektedir.

- Öğretmenlerin haftalık ders saatleri incelendiğinde, %51,0'nın (n=223) 21-30 saat arası, %25,9'unun (n=113) 30 saat ve üzeri, %23,1'inin (n=101) ise 1-20 saat arası haftalık ders saatine sahip oldukları görülmektedir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde güvenilirlik analizi, faktör analizi, normallik analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için SPSS programı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2010, s. 135):

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $.41 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.61 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.81 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.1. Ölçeklere ve Ölçeklerde Yer Alan Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
Toksik Liderlik Ölçeği	30	,984
Değer Bilmezlik Alt Boyutu	11	,960
Çıkarıcılık Alt Boyutu	9	,967
Bencillik Alt Boyutu	5	,956
Olumsuz Ruhsal Durum Alt Boyutu	5	,947
Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği	6	,952

“Toksik liderlik ölçeği” ve alt boyutları (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) ve “Vatandaşlık yorgunluğu ölçeği” güvenilirlik testi sonuçları incelendiğinde, en yüksek değer “0,984” ve en düşük değer “0,947” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak yüksek derecede güvenilir ($.81 \leq \alpha < 1.00$) katsayılarla sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında belirlenen örneklem grubunun faktör testine uygunluğunu belirlemek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi uygulanmıştır. Belirlenen örneklem grubunun yeterli olduğunu belirlemek için KMO değerinin .60 ve üzerinde olması gerekmektedir. Barlett testinin ise anlamlı olarak kabul görmesi için ise ($p<.05$) olması gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Çalışma kapsamında yapılan test doğrultusunda verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla veriler üzerinde faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.2. Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
VY1	,778	80,693
VY2	,837	
VY 3	,858	
VY 4	,794	
VY 5	,835	
VY 6	,740	
KMO Testi	,929	
Toplam Varyans	80,693	
Barlett Testi	.000	

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığının anlaşılması için yapılan analiz sonucunda $KMO=0,929$ olarak belirlenmiştir ($KMO=0,929 >0,60$). Çalışmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010, s. 322). Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0,05$) değişkenler arasında ilişki olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,740 ile 0,858 arasında değişen 6 ifade yer aldığı görülmüştür. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı %80,69'dür.

Tablo 4.3. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
Değer Bilmezlik	TL 1	, 702	68, 287
	TL 2	, 695	
	TL 3	, 747	
	TL 4	, 786	
	TL 5	, 727	
	TL 6	, 812	
	TL 7	, 746	
	TL 8	, 773	
	TL 9	, 607	
	TL 10	, 805	
	TL 11	, 669	
Çıkarıcılık	TL 12	, 797	4, 911
	TL 13	, 817	
	TL 14	, 744	
	TL 15	, 855	
	TL 16	, 865	
	TL 17	, 799	
	TL 18	, 811	
	TL 19	, 825	
Bencilik	TL 20	, 740	3, 504
	TL 21	, 796	
	TL 22	, 841	
	TL 23	, 865	
	TL 24	, 880	
Olumsuz Ruhsal Durum	TL 25	, 884	2, 429
	TL 26	, 830	
	TL 27	, 814	
	TL 28	, 860	
KMO Testi	TL 29	, 815	
	TL 30	, 835	
Toplam Varyans	79, 131		
Barlett Testi	.000		

Örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığının anlaşılması için yapılan analiz sonucunda $KMO=0,979$ olarak belirlenmiştir ($KMO=0,979 > 0,60$). Çalışmanın örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010, s. 322). Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0,05$) değişkenler arasında ilişki olduğu görülmüştür. Faktör analizi testinde varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği, faktör analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 4 faktör tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,607 ile 0,860

arasında değişen 30 ifade yer aldığı görülmüştür. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı %86, 041 dir. Ölçeğin alt boyutlarının açıklama oranları ise, değer bilmezlik alt boyutunun %68, 287 olduğu, çıkarcılık alt boyutunun %4, 911 olduğu, bencillik alt boyutunun %3, 504 olduğu, olumsuz ruhsal durum alt boyutunun %2, 429 olduğu belirlenmiştir.

4.3. Normallik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları incelendiğinde; verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. *-1, 5 ile +1, 5 aralığı içerisinde kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma işaret etmektedir* (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 4.4. Normallik Testi Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Toksik Liderlik	, 525	-, 130	<i>Normal</i>
<i>Değer Bilmezlik</i> (Toksik Liderlik Alt Boyutu)	, 825	, 499	<i>Normal</i>
<i>Çıkarcılık</i> (Toksik Liderlik Alt Boyutu)	, 607	-, 230	<i>Normal</i>
<i>Bencillik</i> (Toksik Liderlik Alt Boyutu)	, 299	-, 684	<i>Normal</i>
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i> (Toksik Liderlik Alt Boyutu)	, 203	-, 786	<i>Normal</i>
Vatandaşlık Yorgunluğu	, 102	-, 954	<i>Normal</i>

Tabloda verilen analiz sonuçları doğrultusunda, toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarına, vatandaşlık yorgunluğu ölçeğine verilen cevaplara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin en yüksek, 825 olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin ± 1.5 arasında olması normal dağılımına sahip olduğunu göstermektedir. Normal dağılım doğrultusunda değişkenler arasındaki farklılıkları bulmak için bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi, parametrik testler olarak bilinen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon ve değişkenlerin etki düzeylerinin tespit edilmesi için regresyon analizi uygulanabilmektedir.

4.4. Fark Analizleri

Araştırma bulgularının bu bölümünde oluşturulan fark hipotezleri doğrultusunda t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi doğrultusunda temel varsayımların kontrolü ve varsayımlara uygunluk yapılarak grup varyansları homojenlik testine tabi tutulmaktadır. Bu doğrultuda homojenlik durumunun denetlenmesi amacı ile Levene testi uygulanmıştır. Homojenlik durumunun sağlandığı durumlarda ($p < .05$) Tukey testi, homojenlik durumunun sağlanmadığı durumlarda Tamhane's testi uygulanmıştır. Bu şekilde hata payı üst sınırı %95 güven düzeyi ile sağlanmıştır (Tuzgöl Dost, 2010; Sipahi vd., 2006; Sürmeli ve Şahin, 2010).

Post-hoc testlerinden birisi olan Tamhane's testi genel olarak, hücre boyutlarının eşit olmadığı ya da varyansların homojenliğinin ihlal edildiği durumlarda, Tukey testinden daha uygun olduğu bilinmektedir. Tukey testi ise yalnızca "student t" tabanında yürütülen bir test olup, tutucu ve dikkatli karşılaştırmalar yapması homojenlik durumunun sapmalarını ortadan kaldırmaktadır (Tamhane vd., 1996).

Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Fark Durumları

	Cinsiyet	n	Σ	s.s.	t	p
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	Kadın	367	18, 19	, 33	2, 376	.018
	Erkek	70	16, 18	, 82		
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	Kadın	367	71, 56	1, 42	, 362	.717
	Erkek	70	72, 88	3, 62		
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	Kadın	367	23, 85	, 50	, 617	.538
	Erkek	70	24, 64	1, 30		
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	Kadın	367	21, 16	, 46	, 430	.667
	Erkek	70	21, 67	1, 15		
<i>Bencilik Algısı</i>	Kadın	367	12, 97	, 27	, 422	.673
	Erkek	70	13, 27	, 70		
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	Kadın	367	13, 58	, 28	, 394	.693
	Erkek	70	13, 30	, 66		

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum algılarının cinsiyet değişkenine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız T-test uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Bu durum erkek öğretmenlere ($\Sigma=16, 18$) oranla kadın öğretmenlerde ($\Sigma=18,$

19) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının cinsiyet değişkeni üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda kurulan “ H_{17} : Cinsiyete göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenirken, “ H_6 : Cinsiyete göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.6. Yaş Düzeyeni Göre Fark Durumları

Değişkenler	Yaş	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	21-31 yaş arası	41	17, 56	1, 14	3, 009	.030	Tamhane's 3>4
	32-38 yaş arası	93	18, 30	, 67			
	39-45 yaş arası	153	18, 86	, 50			
	46 yaş ve üzeri	150	16, 69	, 52			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	21-31 yaş arası	41	70, 58	4, 41	, 478	.698	
	32-38 yaş arası	93	74, 49	3, 16			
	39-45 yaş arası	153	71, 98	2, 02			
	46 yaş ve üzeri	150	70, 22	2, 35			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	21-31 yaş arası	41	23, 07	1, 58	, 244	.866	
	32-38 yaş arası	93	24, 60	1, 10			
	39-45 yaş arası	153	23, 92	, 71			
	46 yaş ve üzeri	150	23, 89	, 83			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	21-31 yaş arası	41	20, 26	1, 37	, 680	.565	
	32-38 yaş arası	93	22, 16	1, 04			
	39-45 yaş arası	153	21, 47	, 66			
	46 yaş ve üzeri	150	20, 71	, 75			
<i>Bencillik Algısı</i>	21-31 yaş arası	41	13, 26	, 87	, 381	.767	
	32-38 yaş arası	93	13, 46	, 60			
	39-45 yaş arası	153	12, 79	, 40			
	46 yaş ve üzeri	150	12, 88	, 44			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	21-31 yaş arası	41	13, 97	5, 75	1, 794	.148	
	32-38 yaş arası	93	14, 23	5, 88			
	39-45 yaş arası	153	13, 79	5, 19			
	46 yaş ve üzeri	150	12, 72	5, 43			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının yaş düzeyine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu yaş düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 39-45 yaş arası öğretmenler ($\Sigma=18, 86$), 46 yaş ve üzeri yaşa sahip öğretmenlere ($\Sigma=16, 69$) göre daha yüksek düzeyde vatandaşlık yorgunluğu düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum

algılarının yaş düzeyi üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₁₈: Yaş değişkenine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenirken, “H₇: Yaş değişkenine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.7. Eğitim Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	n	Σ	s.s.	F	p	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	Ön Lisans	14	15,14	1,77	1,326	.266	
	Lisans	329	18,02	,35			
	Lisansüstü	94	17,76	,70			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	Ön Lisans	14	65,71	7,76	,423	.655	
	Lisans	329	71,69	1,53			
	Lisansüstü	94	73,00	2,86			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	Ön Lisans	14	21,64	2,79	,430	.651	
	Lisans	329	23,99	,53			
	Lisansüstü	94	24,25	1,03			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	Ön Lisans	14	18,35	2,55	,863	.422	
	Lisans	329	21,22	,50			
	Lisansüstü	94	21,75	,90			
<i>Bencillik Algısı</i>	Ön Lisans	14	13,50	1,39	,174	.840	
	Lisans	329	12,93	,29			
	Lisansüstü	94	13,24	,59			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	Ön Lisans	14	12,21	1,76	,471	.625	
	Lisans	329	13,51	,30			
	Lisansüstü	94	13,74	,56			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının eğitim düzeyine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular

doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının eğitim düzeyi üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₈: Öğrenim durumuna göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₁₉: Öğrenim durumuna göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.8. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Çalışma Süresi	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	1-3 yıl arası	91	16, 87	, 64	1, 188	.315	
	4-6 yıl arası	75	18, 64	, 86			
	7-10 yıl arası	77	17, 49	, 74			
	11-14 yıl arası	86	18, 68	, 63			
	15 yıl ve üzeri	108	17, 81	, 62			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	1-3 yıl arası	91	71, 16	3, 11	, 255	.907	
	4-6 yıl arası	75	71, 54	3, 42			
	7-10 yıl arası	77	69, 46	3, 05			
	11-14 yıl arası	86	72, 73	2, 92			
	15 yıl ve üzeri	108	73, 35	2, 55			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	1-3 yıl arası	91	24, 17	1, 08	, 108	.980	
	4-6 yıl arası	75	24, 17	1, 21			
	7-10 yıl arası	77	23, 31	1, 07			
	11-14 yıl arası	86	24, 05	1, 03			
	15 yıl ve üzeri	108	24, 08	, 92			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	1-3 yıl arası	91	21, 36	1, 01	, 275	.894	
	4-6 yıl arası	75	21, 06	1, 08			
	7-10 yıl arası	77	20, 37	, 99			
	11-14 yıl arası	86	21, 44	, 97			
	15 yıl ve üzeri	108	21, 73	, 82			
<i>Bencillik Algısı</i>	1-3 yıl arası	91	12, 58	, 58	, 941	.440	
	4-6 yıl arası	75	13, 12	, 65			
	7-10 yıl arası	77	12, 35	, 58			
	11-14 yıl arası	86	13, 08	, 57			
	15 yıl ve üzeri	108	13, 75	, 51			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	1-3 yıl arası	91	13, 04	, 59	, 589	.671	
	4-6 yıl arası	75	13, 18	, 67			
	7-10 yıl arası	77	13, 42	, 64			
	11-14 yıl arası	86	14, 15	, 57			
	15 yıl ve üzeri	108	13, 78	, 49			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının okuldaki çalışma süresine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum

algılarının okulda çalışma süresi üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₉: Okuldaki çalışma süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₂₀: Okuldaki çalışma süresine vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.9. Mesleki Kıdem Süresine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Çalışma Süresi	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	1-5 yıl arası	26	18, 42	1, 41	, 606	.658	
	6-10 yıl arası	62	18, 06	, 81			
	11-15 yıl arası	76	17, 89	, 68			
	16-20 yıl arası	91	18, 59	, 71			
	20 yıl üzeri	182	17, 36	, 48			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	1-5 yıl arası	26	79, 34	6, 26	, 764	.549	
	6-10 yıl arası	62	71, 95	3, 76			
	11-15 yıl arası	76	73, 34	2, 88			
	16-20 yıl arası	91	69, 07	2, 83			
	20 yıl üzeri	182	71, 34	2, 08			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	1-5 yıl arası	26	26, 34	2, 27	, 703	.590	
	6-10 yıl arası	62	24, 03	1, 28			
	11-15 yıl arası	76	24, 09	1, 01			
	16-20 yıl arası	91	22, 82	1, 01			
	20 yıl üzeri	182	24, 14	, 73			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	1-5 yıl arası	26	23, 15	2, 03	, 528	.715	
	6-10 yıl arası	62	21, 19	1, 25			
	11-15 yıl arası	76	21, 76	, 95			
	16-20 yıl arası	91	20, 45	, 91			
	20 yıl üzeri	182	21, 17	, 66			
<i>Bencillik Algısı</i>	1-5 yıl arası	26	14, 50	1, 14	, 830	.507	
	6-10 yıl arası	62	13, 16	, 69			
	11-15 yıl arası	76	13, 28	, 60			
	16-20 yıl arası	91	12, 41	, 56			
	20 yıl üzeri	182	12, 95	, 40			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	1-5 yıl arası	26	15, 34	1, 19	1, 326	.259	
	6-10 yıl arası	62	13, 56	, 73			
	11-15 yıl arası	76	14, 19	, 57			
	16-20 yıl arası	91	13, 38	, 58			
	20 yıl üzeri	182	13, 07	, 40			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının mesleki kıdem süresine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının mesleki kıdem süresi üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna

ulaşmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda kurulan H_{10} : “Mesleki kıdem süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “ H_{21} : Mesleki kıdem süresine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.10. Görev Yapılan Eğitim Kurumu Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Eğitim Kurumu Düzeyi	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	Okul Öncesi	55	16,94	,82	,611	.608	
	İlkokul	224	18,20	,43			
	Ortaokul	100	17,82	,64			
	Lise	58	17,56	,94			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	Okul Öncesi	55	73,85	3,92	,516	.672	
	İlkokul	224	70,23	1,88			
	Ortaokul	100	72,66	2,66			
	Lise	58	74,25	3,66			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	Okul Öncesi	55	24,36	1,29	,139	.937	
	İlkokul	224	23,68	,66			
	Ortaokul	100	24,30	,96			
	Lise	58	24,18	1,34			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	Okul Öncesi	55	21,81	1,31	,648	.585	
	İlkokul	224	20,81	,60			
	Ortaokul	100	21,13	,84			
	Lise	58	22,55	1,20			
<i>Bencillik Algısı</i>	Okul Öncesi	55	13,54	,80	1,277	.282	
	İlkokul	224	12,55	,35			
	Ortaokul	100	13,29	,51			
	Lise	58	13,86	,71			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	Okul Öncesi	55	14,12	,80	,707	.548	
	İlkokul	224	13,18	,36			
	Ortaokul	100	13,94	,55			
	Lise	58	13,65	,67			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının görev yaptıkları eğitim kurumu düzeyine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal

durum algılarının görev yaptıkları eğitim kurumu düzeyi üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₁₁: Eğitim kurumu düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₂₂: Eğitim kurumu düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.11. Kariyer Basamağına Göre Fark Durumları

Değişkenler	Kariyer Basamağı	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	Öğretmen	110	18,35	,63	1,273	.281	
	Uzman Öğretmen	275	17,92	,38			
	Baş Öğretmen	52	16,61	,93			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	Öğretmen	110	75,52	2,71	1,849	.159	
	Uzman Öğretmen	275	71,19	1,65			
	Baş Öğretmen	52	66,94	3,81			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	Öğretmen	110	25,09	,96	1,372	.255	
	Uzman Öğretmen	275	23,82	,58			
	Baş Öğretmen	52	22,44	1,35			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	Öğretmen	110	22,23	,91	1,329	.266	
	Uzman Öğretmen	275	21,11	,53			
	Baş Öğretmen	52	19,82	1,18			
<i>Bencillik Algısı</i>	Öğretmen	110	13,77	,50	1,450	.236	
	Uzman Öğretmen	275	12,80	,32			
	Baş Öğretmen	52	12,59	,75			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	Öğretmen	110	14,42	,53	3,340	.036	Tamhane's 1>3
	Uzman Öğretmen	275	13,45	,33			
	Baş Öğretmen	52	12,07	,70			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının kariyer basamağına bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, olumsuz ruhsal durum algısı kariyer basamağı durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Öğretmenlik kariyer düzeyine sahip olanların ($\Sigma=14,42$) baş öğretmenlik kariyerine sahip olanlara ($\Sigma=16,69$) göre daha yüksek düzeyde olumsuz ruhsal durum algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik algılarının kariyer basamağı üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₁₂: Kariyer basamağı

düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₂₃: Kariyer basamağı düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre Fark Durumları

	Medeni Durum	n	Σ	s.s.	t	p
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	Evli	381	17, 93	, 33	, 483	.606
	Bekar	56	17, 48	, 80		
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	Evli	381	71, 31	1, 43	, 970	.335
	Bekar	56	74, 96	3, 47		
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	Evli	381	23, 77	, 50	1, 165	.248
	Bekar	56	25, 35	1, 26		
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	Evli	381	21, 09	, 47	1, 020	.311
	Bekar	56	22, 28	1, 07		
<i>Bencillik Algısı</i>	Evli	381	12, 96	, 28	, 663	.509
	Bekar	56	13, 42	, 64		
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	Evli	381	13, 48	, 28	, 517	.607
	Bekar	56	13, 89	, 75		

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının medeni duruma bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız T-test uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının medeni durum üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda kurulan “H₁₃: Medeni duruma göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₂₄: Medeni duruma göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.13. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Fark Durumları

Değişkenler	Çocuk Sayısı	n	Σ	s.s.	F	p	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	1 çocuk	106	18, 14	, 62	, 149	.931	
	2 çocuk	216	17, 86	, 43			
	3 ve üzeri çocuk	52	17, 40	, 99			
	Çocuğum yok	63	17, 85	, 83			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	1 çocuk	106	72, 20	2, 57	, 664	.575	
	2 çocuk	216	70, 43	1, 89			
	3 ve üzeri çocuk	52	71, 34	4, 27			
	Çocuğum yok	63	76, 01	3, 48			

Tablo 4.13. (devam) Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Fark Durumları

<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	1 çocuk	106	23, 91	, 90	, 543	.653	
	2 çocuk	216	23, 59	, 65			
	3 ve üzeri çocuk	52	23, 96	1, 58			
	Çocuğum yok	63	25, 39	1, 27			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	1 çocuk	106	21, 32	, 83	, 533	.660	
	2 çocuk	216	20, 95	, 62			
	3 ve üzeri çocuk	52	20, 75	1, 33			
	Çocuğum yok	63	22, 50	1, 11			
<i>Bencilik Algısı</i>	1 çocuk	106	13, 13	, 52	, 973	.405	
	2 çocuk	216	12, 65	, 37			
	3 ve üzeri çocuk	52	13, 17	, 76			
	Çocuğum yok	63	13, 95	, 63			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	1 çocuk	106	13, 83	, 51	, 601	.604	
	2 çocuk	216	13, 23	, 37			
	3 ve üzeri çocuk	52	13, 44	, 79			
	Çocuğum yok	63	14, 15	, 68			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum algılarının sahip oldukları çocuk sayısına bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum algılarının sahip oldukları çocuk sayısı üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “ H_{14} : Çocuk sayısına göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “ H_{25} : Çocuk sayısına göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.14. Gelir Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Gelir Düzeyi	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	17.000-35.000 TL arası	48	19, 62	, 96	8, 441	.000	Tamhane's 1>2
	35.001-50.000 TL arası	206	18, 76	, 44			
	50.001 TL ve üzeri	183	16, 42	, 47			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	17.000-35.000 TL arası	48	83, 85	4, 28	5, 268	.005	Tamhane's 1>2
	35.001-50.000 TL arası	206	70, 87	1, 92			
	50.001 TL ve üzeri	183	69, 62	1, 99			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	17.000-35.000 TL arası	48	27, 89	1, 57	4, 858	.008	Tamhane's 1>3
	35.001-50.000 TL arası	206	23, 96	, 67			
	50.001 TL ve üzeri	183	22, 96	, 69			

Tablo 4.14. (devam) Gelir Düzeyine Göre Fark Durumları

<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	17.000-35.000 TL arası	48	24, 70	1, 43	4, 010	.019	Tamhane's 1>3
	35.001-50.000 TL arası	206	20, 85	, 61			
	50.001 TL ve üzeri	183	20, 77	, 65			
<i>Bencilik Algısı</i>	17.000-35.000 TL arası	48	15, 22	, 78	4, 657	.010	Tamhane's 1>3
	35.001-50.000 TL arası	206	12, 63	, 36			
	50.001 TL ve üzeri	183	12, 87	, 40			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	17.000-35.000 TL arası	48	16, 02	, 80	5, 908	.003	Tamhane's 1>3
	35.001-50.000 TL arası	206	13, 42	, 38			
	50.001 TL ve üzeri	183	13, 01	, 39			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum algılarının gelir düzeyine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler ($\Sigma=19, 62$), 35.001-50.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=18, 76$) göre daha yüksek düzeyde vatandaşlık yorgunluğu düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan “ H_{26} : Gelir düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Toksik liderlik algısı gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler ($\Sigma=83, 85$), 35.001-50.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=70, 87$) göre daha yüksek düzeyde toksik liderlik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen “ H_{15} : Gelir düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Toksik liderlik alt boyutunu oluşturan değer bilmezlik algısı gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler ($\Sigma=27, 89$), 50.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=22, 96$) göre daha yüksek düzeyde değer bilmezlik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Çıkarıcılık algısı gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler ($\Sigma=24, 70$), 50.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=20, 77$) göre daha yüksek düzeyde çıkarıcılık algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bencilik algısı gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler

($\Sigma=15, 22$), 50.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=12, 87$) göre daha yüksek düzeyde bencillik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak olumsuz ruhsal durum algısı gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). 17.000-35.000 TL arası gelir düzeyine sahip öğretmenler ($\Sigma=16, 02$), 50.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip öğretmenlere ($\Sigma=13, 01$) göre daha yüksek düzeyde olumsuz ruhsal durum algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.15. Haftalık Ders Saati Değişkenine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Ders Saati	<i>n</i>	Σ	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
<i>Vatandaşlık Yorgunluğu</i>	1-20 saat arası	101	16, 80	, 56	1, 895	.151	
	21-30 saat arası	223	18, 08	, 45			
	30 saat üzeri	113	18, 43	, 63			
<i>Toksik Liderlik Algısı</i>	1-20 saat arası	101	71, 68	2, 65	1, 482	.228	
	21-30 saat arası	223	69, 95	1, 86			
	30 saat üzeri	113	75, 47	2, 69			
<i>Değer Bilmezlik Algısı</i>	1-20 saat arası	101	23, 64	, 96	, 672	.511	
	21-30 saat arası	223	23, 65	, 67			
	30 saat üzeri	113	24, 90	, 90			
<i>Çıkarıcılık Algısı</i>	1-20 saat arası	101	21, 04	, 86	1, 790	.168	
	21-30 saat arası	223	20, 64	, 59			
	30 saat üzeri	113	22, 60	, 89			
<i>Bencillik Algısı</i>	1-20 saat arası	101	13, 20	, 54	1, 765	.172	
	21-30 saat arası	223	12, 57	, 34			
	30 saat üzeri	113	13, 72	, 54			
<i>Olumsuz Ruhsal Durum Algısı</i>	1-20 saat arası	101	13, 78	, 53	1, 866	.156	
	21-30 saat arası	223	13, 06	, 36			
	30 saat üzeri	113	14, 24	, 52			

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarını oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının haftalık ders saati değişkenlerine bağlı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda edilen bulgular doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğu, toksik liderlik algısı ve alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının haftalık ders saati değişkeni üzerinde herhangi bir anlamlı farkı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Bu doğrultuda oluşturulan “H₁₆: Haftalık ders saatine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır” ve “H₂₇: Haftalık ders saatine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki değişkenin birbirleri arasında oluşan ilişkinin düzeyini (şiddetinin, gücünün ve derecesinin) ve yönünü (pozitif veya negatif) belirlemek için yapılan ilişki analizine basit korelasyon analizi denir. Korelasyon katsayı “r” işareti ile gösterilmektedir. “r” değeri -1 ile +1 değerleri arasında yer almak zorundadır. İlişkinin -1 / +1 değerlerine yakın olması negatif veya pozitif yönde eğilim gösterdiğini açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkinin kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon katsayıları şu şeklide yorumlanmaktadır (Ural & Kılıç, 2018, s. 231-232):

- • “r= 0 ile 0, 29 arası zayıf ya da düşük şiddette ilişki”
- • “r= 0, 30 ile 0, 64 arasında oluşan ilişki orta şiddette ilişki”
- • “r= 0, 65 ile 0, 84 arasında oluşan ilişki yüksek veya kuvvetli şiddette ilişki”
- • “r= 0, 85 ile 1 arasında oluşan ilişki çok yüksek veya çok kuvvetli şiddette ilişki”

Araştırma kapsamında belirlen hipotezlerin test edilmesi durumuna ön şart olarak ilişkilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değişkenler arası ilişki katsayılarının (r) belirlenmesi yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.16. İlişki Katsayılarına İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	Toksik Liderlik	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	Vatandaşlık Yorgunluğu
Toksik Liderlik	1	,950**	,962**	,897**	,895**	,428**
Değer Bilmezlik	,950**	1	,893**	,770**	,794**	,402**
Çıkarıcılık	,962**	,893**	1	,838**	,804**	,397**
Bencilik	,897**	,770**	,838**	1	,798**	,367**
Olumsuz Ruhsal Durum	,895**	,794**	,804**	,798**	1	,432**
Vatandaşlık Yorgunluğu	,428**	,402**	,397**	,367**	,432**	1

Araştırma kapsamında belirlenen ana değişkenlerin ve alt boyutların ilişki durumlarının ve katsayılarına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

- Toksik liderlik ile vatandaşlık yorgunluğu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (r=, 428; p<0.01).

- Değer bilmezlik boyutu ile vatandaşlık yorgunluğu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,402$; $p<0.01$).
- Çıkarıcılık boyutu ile vatandaşlık yorgunluğu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,397$; $p<0.01$).
- Bencillik boyutu ile vatandaşlık yorgunluğu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,367$; $p<0.01$).
- Olumsuz ruhsal durum boyutu ile vatandaşlık yorgunluğu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,432$; $p<0.01$).

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ilişki katsayısı sırasıyla; olumsuz ruhsal durum algısı, toksik liderlik algısı, değer bilmezlik algısı, çıkarıcılık algısı ve bencillik algısı vatandaşlık yorgunluğu ile ilişkiye sahiptir. Bu hususta etki düzeyinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılacaktır.

4.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımsız açıklayıcı değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır (Arıkan, 2013, s. 154). Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi amacıyla iki farklı regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon analizi türlerinden ilki, basit doğrusal regresyon analizi; bir bağımlı bir bağımsız değişken arasındaki etkiyi ortaya koymak amaçlı yapılmaktadır. Kullanılan diğer bir regresyon analizi türü ise o çoklu doğrusal regresyon analizinde ise basit doğrusal regresyon analizinden farklı olarak bir bağımlı değişken üzerinde iki ya da daha fazla değişkenin etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır (Ural & Kılıç, 2018, s. 237).

Tablo 4.17. Toksik Liderlik Algısının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi

	Beta	SH	t	p	R	R ²
Sabit	10,674	,782	13,643	.000	,428	,183
Toksik Liderlik	,100	,010	9,873	.000		
F:97,481 p<0,01						
Bağımlı Değişken: Vatandaşlık Yorgunluğu						

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; öğretmenlerin toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif ($\beta=,100$) bir etkiye sahip

olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ($F=97,481, p < 0,01$). Analiz sonucunda toksik liderlik algısının bir birim artması vatandaşlık yorgunluğunu, 100 birim artacağı söylenebilir. Bu bağlamda “H₁: Toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.18. Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi

Değişkenin adı	Beta	t	p	R	R ²	Tolerance	VIF
Değer Bilmezlik	,128	1,281	.201	,443	,196	,186	3,963
Çıkarıcılık	,058	,509	.611			,146	3,871
Bencillik	-,017	-,199	.842			,255	3,926
Olumsuz Ruhsal Durum	,297	3,646	.000			,280	3,578
F:26,410 p=.000							
Bağımlı Değişken: Vatandaşlık Yorgunluğu							

Araştırma kapsamında belirlenen modele bağlı kalınarak belirlenen hipotezler kapsamında değişkenlerin etki durumlarının belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda toksik liderlik alt boyutlarının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Modelin, VIF değerleri en yüksek 3,963 olarak hesaplanmış olup, VIF değeri en üst sınır olarak kabul edilen 4’ten düşüktür. Modelde tolerans değeri ise en düşük 0,146’dır. Bu değer de en alt sınır olan 0,10’dan yüksektir (Hair vd., 2010). Tolerance ve VIF değerlerine bakıldığında, modelde bağımsız değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Bağlantı problemi olmadığı belirlenmiştir. Analiz kapsamında anlamlı bir regresyon modeli, $F(26,410), p < .001$ değeri ve bağımlı değişkendeki varyansın %19,6’sını ($R^2 = ,143$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, açıklama gücü açısından sadece olumsuz ruhsal durum algısı vatandaşlık yorgunluğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir ($\beta = ,297; p < 0.01$). Öte yandan değer bilmezlik algısının, çıkarıcılık algısının ve bencillik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır ($p > 0.05$). Bu sonuçlar doğrultusunda “H₅: Olumsuz ruhsal durum algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklenirken “H₂: Değer bilmezlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır”, “H₃: Çıkarıcılık algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır” ve “H₄: Bencillik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin toksik liderlik algıları arttıkça vatandaşlık yorgunluğunda da artış yaşandığı görülmüştür. Bu durum, özellikle eğitim sektörü gibi yoğun duygusal emek gerektiren alanlarda çalışan bireylerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarından doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktadır (Schmidt, 2008; Bolino vd., 2015).

Toksik liderlik, çalışanların iş yaşamındaki verimliliklerini düşüren, psikolojik ve duygusal tükenmişliklerini artıran bir liderlik tarzıdır. Toksik liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini azaltırken, iş stresi, psikolojik baskı ve örgütsel adaletsizlik algısını da artırmaktadır (Schmidt, 2008; Einarsen vd., 2007). Bu liderlik türünün en belirgin özellikleri arasında değersizleştirme, çıkarıcılık, aşırı kontrol ve olumsuz ruhsal durum yaratma gibi faktörler bulunmaktadır. Araştırma bulguları da bu kapsamda değerlendirildiğinde, toksik liderlik algısı yüksek olan öğretmenlerin iş yaşamlarında daha fazla vatandaşlık yorgunluk yaşadığı görülmektedir (Ashforth, 1994).

Toksik liderlik alt boyutlarından yalnızca olumsuz ruhsal durum algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz ruhsal durum yaratan liderlerin çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, psikolojik dayanıklılıklarını azalttığı ve genel olarak iş ortamında bir stres kaynağı yarattığı bilinmektedir (Schyns & Schilling, 2013). Diğer alt boyutlardan değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik algılarının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bulgular, toksik liderliğin belirli boyutlarının öğretmenlerin iş yükü algıları ve yorgunluk seviyeleri ile ilişkili olduğunun göstergesidir.

Ayrıca, demografik değişkenler incelendiğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek vatandaşlık yorgunluğu düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanların iş ortamındaki liderlik davranışlarına karşı daha duyarlı olduğu ve liderin olumsuz davranışlarından daha fazla etkilendiği öne sürülebilir (Eagly & Carli, 2007). Gelir seviyesi düşük olan öğretmenlerde vatandaşlık

yorgunluğu ve toksik liderlik algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle ekonomik kaygılar, çalışanların liderlik tarzlarını algılama biçimini etkileyebilir ve düşük gelirlili bireylerin psikolojik dayanıklılığını olumsuz yönde etkileyebilen faktörlerdir (Judge vd., 2005).

Elde edilen bulgular, literatürdeki çalışmalarla büyük ölçüde paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Önceki çalışmalar, toksik liderlik algısının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve vatandaşlık yorgunluğuna bağlı diğer etkiler ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Schmidt, 2008; Bolino vd., 2015; Tepper, 2000). Özellikle eğitim sektöründe çalışan bireyler için, liderlerin adil ve destekleyici tutumlarının iş tatminine ve motivasyona doğrudan etki ettiği bilinmektedir. Mevcut araştırmada da benzer şekilde toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde belirgin bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Toksik liderliğin alt boyutları incelendiğinde, yalnızca olumsuz ruhsal durum algısının vatandaşlık yorgunluğu ile anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. Bu bulgu, olumsuz ruhsal durum yaratan liderlik yaklaşımlarının çalışanlar üzerinde daha yıpratıcı bir etki bıraktığını göstermektedir. Olumsuz ruhsal durum algısı yüksek olan liderlerin, çalışanlarının ruh sağlığı üzerinde doğrudan olumsuz etki bıraktığı ve motivasyon kaybına neden olduğu bilinmektedir (Einarsen vd., 2007). Bu bağlamda, çalışma ortamındaki liderlerin psikolojik güvenliği sağlama ve olumlu iş ortamı yaratma konusunda daha fazla sorumluluk almaları gerekmektedir.

Vatandaşlık yorgunluğu ise çalışanların örgütsel beklentilere cevap vermekte zorlandıkları, gönüllü iş davranışlarını sürdürmekte zorlandıkları ve zamanla psikolojik ve fiziksel olarak tükenme yaşadıkları bir durum olarak bilinmektedir (Bolino vd., 2015; Halbesleben, 2010). Araştırma bulguları da göstermektedir ki, yüksek düzeyde toksik liderlik algısı olan öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemekte ve vatandaş yorgunluğu düzeylerinin arttığı araştırma sonucunda desteklenmiştir.

5.1. Öneriler

- a) Okul yöneticileri için, çalışan refahını arttıracak liderlik eğitimleri düzenlenmeli ve toksik liderlik davranışlarının farkındalığı artırılmalıdır.

Liderlerin çalışanları nasıl etkilediklerine dair geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalı ve eğitim programları ile liderlerin empati ve duygusal zekâ becerileri geliştirilmelidir.

- b) Kadın çalışanların karşılaştığı zorlukları azaltmaya yönelik politikalar geliştirilmeli ve destekleyici programlar uygulanmalıdır. İş yerinde psikolojik destek ve rehberlik hizmetleri sağlanarak kadın çalışanların iş yükü ile başa çıkma becerileri güçlendirilmelidir.
- c) Düşük gelir düzeyine sahip öğretmenlerin daha fazla desteklenmesi ve mali sıkıntılarının azaltılması için sosyal yardım ve destek programları geliştirilmelidir. Eğitim sektöründe çalışan bireylerin ekonomik olarak daha iyi koşullara sahip olmaları, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artıracak fikri ön görülmektedir.
- d) Okul ortamlarında psikolojik dayanıklılığı arttıracak farkındalık ve stres yönetimi eğitimleri sunulmalıdır. Çalışanların psikolojik sağlığını destekleyecek danışmanlık ve koçluk programları oluşturulmalıdır.
- e) Gelecekteki bu konuda yapılacak çalışmalarda, farklı meslek grupları ve daha geniş örneklem grupları üzerinde yapılarak bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Eğitim sektörünün yanı sıra, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde de toksik liderlik ve vatandaşlık yorgunluğu arasında durum incelenmesi önerilmektedir.
- f) Örgüt içindeki lider seçim süreçlerinde, liderlerin psikolojik ve sosyal becerilerine daha fazla önem verilmelidir. Kurum kültürü içinde toksik liderlik unsurlarının azaltılması ve pozitif liderlik anlayışının teşvik edilmesi için stratejik planlamalar gerçekleştirilmelidir.

Tablo 5.1. Hipotez Durum Tablosu

H ₁ : Toksik liderlik algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H ₂ : Değer bilmezlik (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H ₃ : Çıkarıcılık (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H ₄ : Bencillik (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H ₅ : Olumsuz ruhsal durum (Toksik Liderlik Alt Boyutu) algısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H ₆ : Cinsiyete göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₇ : Yaş değişkenine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₈ : Öğrenim durumuna göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₉ : Okuldaki çalışma süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₀ : Mesleki kıdem süresine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₁ : Eğitim kurumu düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₂ : Kariyer basamağı düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₃ : Medeni duruma göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₄ : Çocuk sayısına göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₅ : Gelir düzeyine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmektedir
H ₁₆ : Haftalık ders saatine göre toksik liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmektedir
H ₁₇ : Cinsiyete göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₁₈ : Yaş değişkenine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmektedir
H ₁₉ : Öğrenim durumuna göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₀ : Okuldaki çalışma süresine vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₁ : Mesleki kıdem süresine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₂ : Eğitim kurumu düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₃ : Kariyer basamağı düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₄ : Medeni duruma göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₅ : Çocuk sayısına göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir
H ₂₆ : Gelir düzeyine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmektedir
H ₂₇ : Haftalık ders saatine göre vatandaşlık yorgunluğu durumunda anlamlı fark vardır.	Desteklenmemektedir

EXTENDED ABSTRACT

The Effect of Teachers' Toxic Leadership Perceptions on Citizenship Fatigue: A Field Study in Educational Institutions

Citizenship fatigue is defined as the burnout experienced by employees due to the additional roles and responsibilities they voluntarily undertake (Bolino et al., 2010). This concept is related to the consequences of employees exhibiting organizational citizenship behaviors (OCB). OCB refers to employees' efforts to contribute to the organization beyond their official job descriptions (Organ, 1988). However, these additional efforts can lead to burnout and loss of motivation over time. Particularly for occupational groups requiring a high level of task awareness, citizenship behavior is considered essential for organizational performance and professional obligations. In institutions such as educational organizations, which play a crucial role in societal development, leadership support and citizenship awareness are of great importance in fulfilling role behaviors.

Educators play a critical role not only in students' academic achievements but also in their personal and social development. The efficiency of educational institutions and teachers' job satisfaction largely depend on the leadership approach within the institution. Leadership in modern educational institutions is a significant factor in determining educational quality and teachers' job satisfaction. However, leadership does not always yield positive effects. Exposure to toxic leadership behaviors can negatively impact teachers' professional motivation and overall job performance. In this context, citizenship fatigue is defined as the burnout experienced by employees due to the additional roles and responsibilities they voluntarily undertake (Bolino & Turnley, 2005). The primary objective of this study is to determine the relationship between teachers' citizenship fatigue and their perceptions of toxic leadership. The findings obtained from the study will provide significant insights into the development of a healthier leadership approach in educational institutions.

In the literature, toxic leadership is defined as a leadership style that creates negative psychological effects on employees and adversely affects the organizational environment (Goldman, 2006, p. 752). This leadership style reduces employee motivation and increases burnout levels (Schmidt, 2008). Constant high expectations, unfair management, and oppressive leadership attitudes may cause employees to perceive organizational citizenship behaviors as obligations (Padilla et al., 2007, p. 182). This situation leads to the emergence of the burnout syndrome known as citizenship fatigue. Toxic leadership depletes employees' psychological resources, reducing their organizational commitment and job satisfaction (Tepper, 2000, p. 186). Continuous exposure to criticism, low levels of appreciation, and unfair practices make it difficult for employees to sustain organizational citizenship behaviors (Einarsen et al., 2007, p. 214). Moreover, the insecure working environment created by toxic leaders reduces employees' willingness to contribute voluntarily, negatively affecting collaboration and harmony within the organization. Research indicates that employees in organizations led by toxic leaders are more likely to experience citizenship fatigue. In this regard, it is emphasized that organizations should develop preventive strategies against toxic leadership behaviors. Effective leadership training, increasing support

mechanisms for employees, and ensuring organizational justice play a crucial role in reducing citizenship fatigue (Mackey et al., 2017, p. 1955; Gallus et al., 2013, p. 596).

In this study, the relational survey model, one of the quantitative research methods, was used to determine the relationships and effects between variables. The relational survey model aims to identify relationships between variables and examine potential differences that may arise (Karasar, 2011). The population of the study consists of teachers working in public and private institutions in Ankara. According to the Ministry of National Education's 2022-2023 academic year data, a total of 82,422 teachers are employed in Ankara (istatistik.meb.gov.tr). A sample was defined within a specified population size. Based on the 0.05 significance level proposed by Yazıcıoğlu and Erdoğan (2004) for populations exceeding fifty thousand and below one hundred thousand, a sample size of 383 was determined, and fieldwork for the research was conducted accordingly. The study was conducted with a valid dataset of 437 survey responses, which were analyzed using the SPSS 27.0 (Statistical Package for Social Science) software.

The findings reveal that the perception of toxic leadership has a significant and positive effect on citizenship fatigue. As teachers' perceptions of toxic leadership increase, their citizenship fatigue levels also rise. This finding indicates that individuals working in emotionally demanding fields, such as the education sector, are directly influenced by their leaders' leadership styles (Schmidt, 2008; Bolino et al., 2015). Among the sub-dimensions of toxic leadership, only the perception of negative psychological state was found to have a significant effect on citizenship fatigue. Leaders who create a negative psychological state are known to reduce employee motivation, decrease psychological resilience, and act as a source of stress in the workplace (Schyns & Schilling, 2013). However, the perceptions of ingratitude, opportunism, and selfishness did not have a significant effect on citizenship fatigue. These findings indicate that specific dimensions of toxic leadership are related to teachers' workload perceptions and fatigue levels.

When demographic variables were examined, female teachers were found to have higher levels of citizenship fatigue compared to male teachers. It can be suggested that female employees are more sensitive to leadership behaviors and are more affected by negative attitudes from leaders (Eagly & Carli, 2007). Additionally, teachers with lower income levels were found to have higher perceptions of citizenship fatigue and toxic leadership. Economic concerns, in particular, may influence how employees perceive leadership styles and negatively affect the psychological resilience of individuals with lower incomes (Judge et al., 2005). The findings are largely consistent with previous studies in the literature. The present study contributes to the existing body of knowledge by highlighting the significant impact of toxic leadership perception on citizenship fatigue.

KAYNAKÇA

- Acarbay, F. Y. (2022). Zehirli liderler: Eğitimde toksik liderlik. *Eğitimde Liderlik Yaklaşımları Dergisi*, 77.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, J. P., & Field, R. H. G. (1998). Regrounding the concept of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 128–136.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17–28.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri* (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Atalay, İ. (2002). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, D. (2024). *Algılanan örgütsel kronizm ile etik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkilerinin hastane çalışanları üzerine örneklem incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, İ. (2024). *Boş zaman katılımının yaşam kalitesine etkisinde iş tatmininin aracı rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (2004). Leadership: Good, better, best. J. T. Wren, D. A. Hicks, & T. L. Price (Ed.), *Modern classics on leadership* içinde (s. 127–138). Edward Elgar.
- Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 15–19.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259–301.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Biçer, T. (2023). *Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60–71.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2015). A self-regulation approach to understanding citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 44–57.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of trying!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etkiden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240–250.
- Çeken, S. (2020). *The relationship between psychological capital and work engagement: The role of toxic leadership perception* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249–268.
- Çelikler, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel vatandaşlık davranışı ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Davies, J., Hides, M., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7–8), 1025–1030.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152.
- Demirel, M. A. (2023). *Örgütlerde gücün vatandaşlık davranışına etkisinde karizmatik liderlik davranışının aracı rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eker, E. (2024). *Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ercan, Ü., & Sığırı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95–126.
- Erkutlu, H. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Elfin Yayınevi.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588–601.
- Gao, L., Jiang, Z., & Yang, Y. (2022). The dark side of organizational citizenship behavior: Examining the relationship between citizenship fatigue and work withdrawal. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 467–483.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733–746.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration & Society*, 31(2), 247–260.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17–36.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48–75.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (s. 102–117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2011). The costs and benefits of organizational citizenship behavior: A critical review and directions for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1178–1201.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2011). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance. *Work & Stress*, 25(4), 305–321.
- Harvey, M., & Too, L. (2012). “TOXIC” workplaces: The negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171–181.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* (Unpublished doctoral thesis). University of San Diego.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(11), 160–177.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.

- Kahraman Yıldırım, A. (2018). “*Toplum liderleri geliyor*” liderlik eğitiminin öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri üzerine etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör analizi. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (ss. 321–331). Asil Yayın Dağıtım.
- Kalem, M. O. (2024). *Algılanan toksik liderlik ile sosyal desteğin çalışan duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm seviyeleri üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadeniz, G., & Uzunbacak, H. H. (2023). Adaptation of citizenship fatigue scale into Turkish culture: The study of reliability and validity. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(4), 558–576.
- Karakaya, A. (2020). *Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeylerinin araştırılmasına yönelik bir hastane örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35–48.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik* (F. Kaya, Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için yönetim bilimi* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1097–1110.
- Lubit, R. H. (2003). *Coping with toxic managers, subordinates... and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. FT Press.
- Luthans, F., & Doh, J. (2018). *International management: Culture, strategy and behavior*. McGraw-Hill.
- Machiavelli, N. (2015). *Prens* (A. Tolga, Çev.). Say Yayınları.

- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.
- Mert Şencan, M. N. (2015). *Kadın yöneticilerin liderliği: Türkiye'deki kadın rektörler*. Türkiye Alim Kitapları.
- Mert Şencan, M. N. (2024). *(Network) pazarlamada liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkisinde motivasyonun rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2024). *Eğitim istatistikleri*. <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Morris, J. A. (2019). *Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarılama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2–18.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Podsakoff, M. P., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71–91.
- Rahman, H. (2022). *The mediator role of employee silence in the relationship between toxic leadership behavior and contextual performance* (Master's thesis). Istanbul Aydın University Institute of Graduate Studies.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (Global Edition). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. Aktüel.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 527–548.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Doctoral dissertation). University of Maryland.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Seker, S. E. (2014). Teori X ve Teori Y. *YBS Ansiklopedisi*, 1(1), 35–39.
- Sezgin, F. (2005). Organizational citizenship behaviors: A conceptual analysis and some inferences for the schools. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317–339.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Beta Yayınları.
- Sun, L., Zhang, Z., & Chen, Z. (2020). Flexible work arrangements and employee well-being: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–152.
- Sürmeli, H., & Şahin, F. (2010). Üniversite öğrencilerinin biyoteknoloji çalışmalarına yönelik tutumları. *Eğitim ve Bilim*, 35(155), 145–157.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.

- Tamhane, A. C., Hochberg, Y., & Dunnett, C. W. (1996). Multiple test procedures for dose finding. *Biometrics*, 21–37.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektörlerinde liderlik davranış özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1–16.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayıncılık.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram - Araştırma - Uygulama* içinde (ss. 1–5). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tuzgöl Dost, M. (2010). Güney Afrika ve Türkiye’deki üniversite öğrencilerinin bazı değişkenlere göre öznel iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 1–18.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2016). *Örnek olaylarla yönetim*. Detay Yayıncılık.
- Uzun, A. (2022). *Karizmatik liderlik davranışı ile örgütsel kültür arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity: An inevitable affliction of organizations? *Organizations and People*, 14(1), 19–27.
- Williams, C. (2004). Toxic leadership in USA Army. *Military Review*, 93, 67–71.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership>
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik ve bağlılık*. Otorite Yayınları.
- Yavuz, E., Demirel, M. A., & Aydın, H. (2024). Çok yönlü liderlik yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1837–1850.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, S., Bakan, İ., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 557–572.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (R. Baltacı & Ş. Çetin, Çev.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 8. baskıdan çevrilmiştir)
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754–2766.





EKLER

EK-1. Etik Kurulu Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 27.09.2024-295796



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : E-11054618-302.08.01-295796
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 06.08.2024 tarih ve E.283953 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe ONUR, Doç.Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında yürüttüğü "Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 25.09.2024 tarih ve 10 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.
Araştırma Kod No: 2024/362

Prof. Dr. Kürşat GÖKTÜRK
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma
- 3- Başvuru Değerlendirme Raporu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. Anket Formu

ANKET FORMU

Bu araştırma, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için yapılmaktadır. Araştırma esnasında etik kurallara riayet edilecektir. Araştırma ile ilgili veriler başka bir amaç için kullanılmayacak ve paylaşılmayacaktır. Sizden ricamız anket sorularını eksiksiz ve görüşlerinize uygun olarak doldurmanızdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Ercan YAVUZ
Ayşe ONUR

1- LÜTFEN SİZE UYGUN CEVABI İŞARETLEYİNİZ.

Demografik Bilgiler						
1	Cinsiyetiniz?	Erkek ()			Kadın ()	
2	Yaşınız?	21-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve üstü ()	
3	Öğrenim Durumunuz?	Ön Lisans ()		Lisans ()	Lisansüstü ()	
4	Kurumdaki Çalışma Süreniz?	1-3 ()	4-6 ()	7-10 ()	11-14 ()	15 ve üstü ()
5	Mesleki Kıdem Süreniz?	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	+20 Yıl ()
6	Görev Yaptığınız Eğitim Kurumu Düzeyi?	Okul Öncesi ()		İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()
7	Kariyer Basamağınız?	Öğretmen ()		Uzman Öğretmen ()	Baş Öğretmen ()	
8	Medeni Haliniz?	Evliliği ()			Bekar ()	
9	Çocuk Sayınız?	Çocuk Sahibi Değilim ()		1 ()	2 ()	3 ve üstü ()
10	Aylık Gelir Durumunuz (TL)?	17.000-35.000 TL ()	35.001-50.000 TL ()	50.001 TL ve üzeri ()		
11	Haftalık Ders Saatiniz?	1-20 saat arası ()		21-30 saat arası ()	30 saat üzeri ()	

EK-2. (devam) Anket Formu

SORU NO	VATANDAŞLIK YORGUNLUĞU İLE İLGİLİ İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum için benden beklenenden daha fazla çaba gösterdiğimden çeşitli konularda kendimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum için benden beklenen görevlerden fazlasını yaptığım için kendimi yıpranmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum için çok fazla şey yapmaktan zihinsel veya fiziksel olarak yorgun düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	İş yerinde üzerime düşenden fazlasını yaptığım için çoğu zaman enerjim tükeniyor.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum için benden beklenen görevlerden fazlasını yapmaktan yoruldum.	1	2	3	4	5
6	İş yerinde ekstra görev ve sorumluluklar üstlenmeye gönüllü olmak beni bitkin hissettiriyor.	1	2	3	4	5
SORU NO	TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ İFADELER YÖNETİCİM;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarına pek değer vermez.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlar.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	1	2	3	4	5
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	1	2	3	4	5
8	İletişimi emirler şeklindedir.	1	2	3	4	5
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	1	2	3	4	5
12	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	1	2	3	4	5
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	1	2	3	4	5
15	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	1	2	3	4	5
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	1	2	3	4	5
19	Terfi/makam en önemsedığı şeydir.	1	2	3	4	5
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	1	2	3	4	5
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
22	Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	1	2	3	4	5
23	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	1	2	3	4	5
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	1	2	3	4	5
27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	1	2	3	4	5
28	Ohumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	1	2	3	4	5
29	Ohumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	1	2	3	4	5
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	1	2	3	4	5

EK-3. Ölçek İzinleri

Ölçek Kullanım İzni Hk.

A

Sayın hocam,
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalında Doç.Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında yürütmüş olduğum yüksek lisans tezimde kullanmak üzere Türkçe uyarlama çalışmasını yapmış olduğunuz Vatandaş Yorgunluğu Ölçeğini izninizle kullanmak isterim.

Ayşe ONUR

Ayrıca ölçeği benimle paylaşmanızı rica ediyorum hocam.

g

Gizem Karadeniz

Alıcı: ben ▾

Merhaba,
Tabii kullanabilirsiniz. Ekte ölçeği gönderiyorum. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.
İyi günler.

Ölçek Kullanım İzni Hk.

A

Sayın hocam, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalında Doç.Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında yürütmüş olduğum yüksek lisans tezimde kullanmak üzere geliştirmiş olduğunuz Toksik Liderlik Ölçeğini izninizle kullanmak isterim.

Ayşe ONUR

Ayrıca ölçeği benimle paylaşmanızı rica ediyorum hocam.

3

n

NURHAYAT ÇELEBİ

Sayın Araştırmacı; Ölçeğimizi rahatlıkla kullanabilirsiniz. Başarılar. Prof.Dr.Nurhayat Çelebi

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, Ad : ONUR, Ayşe

Eğitim

Derece

Eğitim Birimi

Mezuniyet

Yüksek lisans

Ankara Hacı Bayram Veli
Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi
A.B.D

2023-2025

Lisans

Anadolu Üniversitesi Sosyoloji

2016

Lisans

Anadolu Üniversitesi Okul Öncesi
Öğretmenliği

2007

İş deneyimi (varsa)

Yıl

Yer

Görev

2009-Devam

Milli Eğitim Bakanlığı

Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce



