



Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü

Engin Karadağ¹, Sabiha Dulay²

Öz

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisini yapısal eşitlik modeli kapsamında test etmektir. Çalışma nedensel-karşılaştırma deseninde tasarlanmış olup yıkıcı liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken, psikolojik sermaye ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Katılımcılar tabakalı örnekleme yöntemiyle bir büyükşehir merkez ilçelerinden belirlenen farklı okul bölgelerinden seçilen 21 okulda görev yapan 253 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada veriler, Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada hem gizil hem de gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatasını birleştirmeyi sağlamak amacıyla yol analizi kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışını negatif, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışını ise pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ise psikolojik sermayenin negatif bir aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıkıcı davranışların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerine dayanarak, yıkıcı liderlerin belirli özelliklerini ve okullar ve öğretmenler üzerindeki sonuçlarını tanımlamak ve bunları eğitim uygulamalarına ve politikalarına dahil etmek, yıkıcı davranışlara yönelik eğilimlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin seçilmesinde etkili ve sistematik bir süreç izlemek, etkili geri bildirim mekanizmaları kullanmak, yönetim süreçlerinde öğretmen katılımı arttırmak yıkıcı liderlik davranışlarının azalmasına imkan tanıyacaktır.

Anahtar Kelimeler

Yıkıcı liderlik
Psikolojik sermaye
Örgütsel vatandaşlık davranışı

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 10.05.2020
Kabul Tarihi: 12.08.2021
Elektronik Yayın Tarihi: 16.09.2021

DOI: 10.15390/EB.2021.9754

¹ Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, engin.karadag@hotmail.com

² Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, sabiha.dulay@es.bau.edu.tr

Giriş

Liderlik, en temel kavramlardan biri olarak araştırmacıların her zaman dikkatini çekmiştir. Liderlik alanındaki çalışmalar incelendiğinde, bunların çoğunlukla en iyi ve etkili liderliği anlamaya dönük olduğu görülmektedir (Shaw, Erickson ve Harvey, 2011). Ancak, birçok kişinin iş ortamında yıkıcı davranışlarla karşılaşma ihtimali *yıkıcı liderliği* son zamanlarda günümüz tartışmalarının ve liderlik teorilerinin odağı haline getirmektedir. Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen ve Einarsen (2010), yıkıcı liderlik davranışının yaygınlığının %33.5 ile %61 arasında değiştiğini vurgulayarak, yıkıcı liderliğin aslında nadir rastlanan bir durum olmadığına dikkat çekmektedir. Yıkıcı liderliğin ortaya çıkarılmasının gerekli olduğunu düşünen birçok araştırmada, bu liderlik türünün varlığı ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalar, liderin karanlık yanının çalışanlar ve örgütler üzerinde yıkıcı etkileri olabileceği düşüncesine vurgu yapmaktadır (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007; Tepper, 2000; Thoroughgood, Padilla, Hunter ve Tate, 2012; Thoroughgood, Sawyer, Padilla ve Lunsford, 2018). Yıkıcı liderlik iş ve yaşam doyumunu, bağlılığı (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2007; Tepper, 2000), performansı (Burris, Detert ve Chiaburu, 2008) azaltabilmekte ve bunun sonucunda çalışanların işi bırakma oranını artırabilmektedir (Hong ve Wang, 2012). Yıkıcı davranışların yapıcı davranışlardan daha güçlü olabildiği ve bireyleri daha fazla etkileyebildiği dikkat çekmektedir (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs, 2001; Schyns ve Schilling, 2013). Bu nedenle yıkıcı liderliği anlamak ve önlemek, liderliğin yapıcı yönlerini anlamak ve artırmak kadar önemli görülmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007).

Yıkıcı liderliğin çalışanlar, örgütler ve toplum için ciddi sorunlar yarattığı büyük oranda kabul görmeye başlasa da özellikle eğitim ortamlarında yıkıcı liderliğin doğurabileceği sonuçlara ilişkin araştırmaların sayısı henüz yeterli değildir. Bu sayı Türk literatüründe çok daha azdır. Türkiye’de yıkıcı liderlik üzerine güncel literatürün büyük ölçüde yıkıcı liderliğin türlerinden olan toksik liderliğe ve bunun örgütsel bağlılık (Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019), tükenmişlik (Akman, 2016; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Güldü ve Aksu, 2016) ve psikolojik sermaye (Bahadır, 2018) ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. Okul müdürlerinin yıkıcı davranışları öğretmenler üzerinde kronik korku, kaygı, öfke, yalnızlık, depresyon ve stres (Başar, Sığırı ve Basım, 2016; Blase ve Blase, 2002) gibi psikolojik sorunlarla birlikte okul sağlığı üzerinde uzun süreli zarara sebep olmaktadır. Yapıcı lider-üye ilişkilerinin olduğu bir örgütte kendisine değer verildiğini hisseden bireyler, kendilerine ve işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmekte ve kimsenin zorlaması olmadan yapmak zorunda olmadıkları şeyler için gönüllü olmaktadır (Zhang ve Chen, 2013). Öte yandan, olumsuz ya da yıkıcı liderlikle karşılaşan bireyler, zorunlu vatandaşlık davranışlarına olumsuz tepki göstermekte ve bu davranışları sergileme konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Wu, Peng ve Estay, 2018). Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye bireylere zorlu görevlerle başa çıkma, şimdi ve gelecekte sorunlarla karşılaştıklarında başarılı olmanın yeni yollarını arama konusunda güven vermek için önemli bir araç iken örgütsel vatandaşlık davranışı ise bireylerin verilen görevlerin ötesinde performans göstermesini sağlayabilmektedir. Bu sebeple, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, okulların hayatta kalmaları ve büyümeleri için çeşitli uyarlamalar ve yenilikler yapmalarına imkan tanıyacaktır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; Somech ve Ron, 2007).

Mevcut literatür, yıkıcı davranışlar ile psikolojik sermaye (Bahadır, 2018; Calheiros, 2018) ve örgütsel vatandaşlık (Wu ve Lee, 2016) arasında negatif, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki (Avey, Luthans ve Youssef, 2008; Beal, 2011) olduğunu gösterse de bu üç kavramı eğitim ortamlarında birlikte inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Okullarda yıkıcı liderlik ve öğretmenler üzerindeki zararlı etkilerine ilişkin az sayıda çalışma olduğundan, bu çalışma, okul müdürlerinin yıkıcı liderliği ile öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yönelik kapsamlı bir model ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu makale, okullarda sıcak ve güvenli bir öğrenme ortamı yaratma ve sürdürmede kilit rol oynadıkları için okul müdürlerinin davranışlarına odaklanmaktadır. Günümüzün dinamik ve rekabetçi çalışma ortamı, okul müdürlerinin öğretmeni motive eden, sağlıklı bir okul ortamını teşvik eden ve zorluklarla başa çıkma becerisine sahip etkili liderler olmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada

Türk okul müdürlerinin seçilmesinin temel nedeni, Türkiye'deki okul müdürlerinin etkili liderlere dönüşme sürecinde tutarlı ve sistematik resmi bir eğitimin ve desteğin nerdeyse olmamasıdır. Yıkıcı liderlik davranışının, eğitim örgütlerindeki öğrencilere yönelik etkili öğretme ve öğrenme fırsatlarına zarar veriyor olması (Woestman ve Wasonga, 2015), okul müdürlerinin yapması ve yapmaması gerekenleri ortaya çıkarmayı önemli hale getirmektedir. Bu çalışma, okul müdürlerinin yıkıcı davranışlarını tespit etme ve bu davranışların performansı, etkinliği ve sürdürülebilirliği artırmada önemli bir yere sahip olan psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik bir anlayış sunma arayışındadır. Yıkıcı liderliğin zararlı etkileri hakkında bütünsel bir anlayış sağlamak eğitim politikacılarına okullardaki yıkıcı kişileri tespit etme, bu davranışları tanımlama, sınıflandırma ve ortadan kaldırma fırsatı vererek eğitim uygulamalarını iyileştirmeye dönük adımlar atmalarını sağlayacaktır.

Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik, belli bir zamana yayılmış düşmanca ya da engelleyici olarak algılanan eylemlerin, deneyimlerin ya da bireyler arasındaki ilişkilerin yer aldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013). Sözlü, doğrudan ve dolaylı davranışlar içeren yıkıcı liderlik, çalışanlar ve kurumlar için zararlı ve sapkın olabilmektedir (Thoroughgood, Tate, Sawyer ve Jacobs, 2012). Bu bağlamda, Einarsen ve diğerleri (2007), sistematik ve tekrar eden bir davranış olarak yıkıcı liderliğin hem örgütün hedeflerine, kaynaklarına ve etkililiğine hem de çalışanların motivasyonuna, refahına ve iş doyumuna zarar verdiğini vurgulamaktadır. Gelişmekte olan bir alan olarak, yıkıcı liderliğe yönelik yapılan araştırmalar bu liderliği tanımlamaya, türlerini belirlemeye, bireyler ve kurumlar için sonuçlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Yıkıcı davranış türlerini tanımlamayı deneyen bu araştırmalar daha çok zorbalık (Cemaloğlu, 2011), kötü yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Erickson, Shaw ve Agabe, 2007), narsist liderlik (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas ve Nissinen, 2006) ve toksik liderlik (Akman, 2016; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Güldü ve Aksu, 2016; Kahveci vd., 2019) türlerine odaklanmaktadır.

Birçok kişinin çalışma çevresinde yıkıcı davranışlarla karşılaşma ihtimali *yıkıcı liderliği* son zamanlarda günümüz tartışmalarının ve liderlik teorilerinin odağı haline getirmiştir. Örgütlerdeki yıkıcı davranışlara dönük çalışmaların artışıyla birlikte, yıkıcı liderliğin son zamanlarda sıkça araştırma konusu edildiği görülmektedir. Bu nedenle, yıkıcı liderliği sınıflandırmak ve açıklamak için giderek artan bir literatür bulunmaktadır. Bu araştırmalar yıkıcı liderliğin, takipçilerin psikolojik iyi oluşu (Sankowsky, 1995; Schyns ve Schilling, 2013), iş ve yaşam doyumunu (Hauge vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Tepper, 2000) ve performansı (Burris vd., 2008) ile olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, yıkıcı liderlik depresyon ve stres (Schyns ve Schilling, 2013), işi bırakma niyeti (Burris vd., 2008; Hong ve Wang, 2012) ve psikolojik gerginlik (Schaubroeck vd., 2007) ile pozitif ilişkilidir. Yıkıcı liderler, çalışanların performansı ve psikolojik iyi oluşunun yanısıra örgütler üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Örgütün içinde yıkıcı bir liderlerin varlığı, bu örgütün yüksek potansiyelli çalışanlarını işe çekme ve alma yeteneğini olumsuz etkileyebilir, ekonomik, sosyal ve insan kaynağı kayıplarına sebep olabilir (Erickson, Shaw, Murray ve Branch, 2015; Thoroughgood, Tate vd., 2012).

Kötünün iyiden daha güçlü olduğu fikrine dayanarak, kötü olayların ve ilişkilerin iyilerden daha yıkıcı olduğu sonucuna varmak mümkündür (Baumeister vd., 2001). Bu bağlamda, daha net bir kavramsal çerçeve çizen Schyns ve Schilling (2013), yıkıcı liderliğin dört farklı sonucu olduğuna vurgu yapmaktadır: (i) Liderle ilgili kavramlar, (ii) işle ilgili kavramlar, (iii) örgütle ilgili kavramlar ve (iv) takipçi ile ilgili kavramlar. Liderle ilgili kavramlar genel olarak takipçilerin tutumlarını, lidere karşı direncini ve iş doyumunu; örgütle ilgili kavramlar üretkenliğe aykırı iş davranışını, adalet ve bağlılığı; takipçi ile ilgili kavramlar ise örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve işe yönelik çabaları içermektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Krasikova (2011) ise yıkıcı liderliğin sonuçlarını iki boyut altında ele almaktadır. Bu çalışmanın da dayanak noktası olan boyutlar şu şekilde tanımlanmaktadır:

- *Yıkıcı amaçlar:* Örgütün çıkarlarına ters düşse bile liderin kişisel amaçlarının peşinden koştuğunu göstermektedir.

- *Yıkıcı davranışlar*: Liderin kendi kişisel ve örgütle ilgili amaçları gerçekleştirmeleri için çalışanlara yönelik zarar verici davranışlarda bulunduğunu göstermektedir.

Yıkıcı liderliğin örgütler ve bireyler için olumsuz sonuçları olduğu açık olsa da, bu tür liderliği ve bunun okullar ve öğretmenler üzerindeki etkilerini inceleyen az sayıda çalışma vardır. Bu araştırmalar, okullarda yıkıcı liderliğin varlığına ve örgütsel bağlılık (Kahveci vd., 2019), tükenmişlik (Çetinkaya ve Ordu, 2018; Güldü ve Aksu, 2016), psikolojik iyi olma durumu (Bahadır, 2018; Blase ve Blase, 2002) ile ilişkisine yoğunlaşmaktadır. Akman (2016), okul müdürlerinin olumsuz davranışlarının aşırı otoriter, yetersiz liderlik ve iltimas olarak gruplamakta ve bu davranışların öğretmenlerin tükenmişliğini etkilediğini belirtmektedir. Okullarında yıkıcı liderlerle karşılaşan öğretmenler düşük iş ve yaşam doyumu (Sivanathan, Arnold ve Barling, 2004; Tepper, 2000), yüksek iş stresi ve işten ayrılma niyeti (Woestman ve Wasonga, 2015) sergilemektedirler. Blase ve Blase (2002), okul müdürlerinin sergilediği kötü yönetimin, öğretmenler üzerindeki zararlı etkilerini ele alan ilk araştırmacılarından biridir. Bu araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin kötü yönetimi öğretmenlerde yalnızlık, korku, kaygı, öfke ve depresyon gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır.

Yapıcı davranışların olmaması, bireylerin bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılamalarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, bireyleri ve örgütleri olumsuz sonuçlardan korumak için iyi olma hallerini devam ettirmelerini ve çalışma ortamlarında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma gücüne sahip olmalarını sağlayacak kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık kaynaklarıyla psikolojik sermaye, yıkıcı liderliğin zarar verici etkilerini önlemek için etkili bir araç olabilir. Yıkıcı liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki negatif ilişkiye odaklanan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Bahadır, 2018; Calheiros, 2018; Wu ve Lee, 2016). Bu sebeple aralarındaki bağlantıyı daha net bir şekilde ortaya çıkarabilmek için psikolojik sermaye bu çalışmada incelenen ikinci değişkendir.

Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye; (i) zorlu görevlerin üstesinden gelebilme inancı, (ii) şu anda ve gelecekte başarılı olmaya yönelik olumlu yüklemelerde bulunma, (iii) başarmak için amaçları sürdürme ve yeni yollar arama (iv) problemle ya da sıkıntılarla çevrildiğinde başarıyı sürdürmeye devam etme özelliklerinden oluşan bireyin pozitif psikolojik durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu tanıma göre psikolojik sermaye yetkinlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır:

- *Yetkinlik*: Bireylerin belli bir görevi başarı ile gerçekleştirmek için güdülerini, bilişsel kaynakları, davranış biçimlerini harekete geçirmeye yönelik yetenekleriyle ilgili güven ya da inancının göstergesidir.
- *Umut*: Özne (amaç odaklı enerji) ve yol (amaçlara ulaşmayı planlama) arasında etkileşimli başarı duygusuna dayanan pozitif motive edici durum olarak tanımlanmıştır.
- *Dayanıklılık*: Psikolojik dayanıklılık sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi problem durumlarından hızlı bir şekilde kurtulma çabası anlamına gelmektedir.
- *İyimserlik*: Gelecekte iyi şeylerin olacağına dair beklentilere sahip olma anlamına gelmektedir.

Pozitif örgütsel davranışların belirleyicisi olarak psikolojik sermaye, örgütsel verimlilik, bireysel iyi olma ve performans açısından kritik bir role sahiptir. Mevcut literatür, pozitif psikolojiden gelen psikolojik sermayenin farklı örgütsel sonuçlarla güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, psikolojik sermaye iş doyumu ve bağlılığı (Akçay, 2011; Avey, Avolio ve Luthans, 2011; Çınar, 2011), stres ve işten ayrılma niyetini (Avey, Luthans ve Jensen, 2009), devamsızlığı (Avey, Patera ve West, 2006), performans (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005) ve bireylerin problem çözme yeteneklerini (Tösten ve Özgan, 2017) etkilemektedir.

Hiçbir örgüt, çalışanlarını kişisel ve iş yaşamlarında karşılaşılabilecekleri tüm olası risklerden koruyamayacağından, liderlerin ve çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi sorunlarla başa çıkmalarında onlara gerekli donanımı sağlayabilir (Luthans ve Youssef, 2004). Günümüzün rekabetçi çalışma ortamında, psikolojik sermayeyi bir insan kaynağı olarak geliştirmek liderler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Liderler, takipçilerinin psikolojik sermayelerini geliştirmede aktif bir rol oynamaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Psikolojik sermaye ve liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, psikolojik sermayenin dönüştürücü liderlik (Anık ve Tösten, 2019; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snoe, 2009), otantik liderlik (Adil ve Kamal, 2016; Anık ve Tösten, 2019; Caza, Bagozzi, Wooley, Levy ve Caza, 2010; Jensen ve Luthans, 2006; Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011) ve geliştirici liderlik (Zhang ve Chen, 2013) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Liderlerin olumlu veya iyi davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini geliştirmede önemli bir rol oynadığı açıktır. Öte yandan Çimen ve Özgan (2018), okul müdürlerinin süregelen katı bürokratik anlayışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerine zarar veren temel faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Karakitapoğlu-Aygün, Gumusluoglu ve Scandura (2020), paternalist liderliğin yeniliğe dayalı performansını nasıl arttırdığını incelemiş ve otoriter liderliğin performansı etkileyen bir mekanizma olan psikolojik sermayeyi olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Bu bağlamda, psikolojik sermayenin performans ve ekstra rol davranışları gibi işle ilgili olumlu çıktılarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Gooty vd., 2009; Luthans, 2002; Wright, 2003). Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008) üniversite öğrencileri ve çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin performans, memnuniyet ve bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeple, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini incelemenin, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına hem bireysel performansa hem de okul performansına olan etkisini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların örgütle ilgili süreçlere dönük daha olumlu duygular beslediğini ortaya koyduğu çalışmadan yola çıkarak psikolojik sermayesi yüksek olan öğretmenlerin okullarına karşı olumlu tutumlar sergileyecekleri, karşılaştıkları problemlerin çözümünde daha özgüvenli ve motive olacakları söylenebilir. Psikolojik sermaye olumlu bir örgütsel iklim yaratmakta, performans yönetimine ve insan kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2008; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Bu sebeple, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olan psikolojik sermaye (Norman, Avey, Nimmicht ve Pigeon, 2010), çalışanların daha iyi performans göstermeleri ve görev çağrısının ötesine geçmeleri için olumlu ve bireyi önceleyen bir ortam yaratmaktadır. Okulların başarılı olması büyük oranda öğretmenlerin verilen görevlerin ötesinde performans sergilemelerine bağlıdır (Belogolovsky ve Somech, 2010). Bu bağlamda araştırmada, yıkıcı liderlik ve psikolojik sermaye ile incelenen son değişken örgütsel vatandaşlık davranışdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yönetim alanında önemli kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün resmi ödül sisteminde doğrudan ya da açık bir biçimde fark edilmeyen, ancak bütüncül olarak örgütün verimli çalışmasına yardımcı olan isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Organ (1988), bu kavramı (i) özgecilik, (ii) vicdanlılık, (iii) centilmenlik, (iv) nezaket ve (v) sivil erdem olmak üzere beş faktörde sınıflandırmıştır:

- **Özgecilik:** Örgütteki belirli kişilere bir görev ya da problemle ilgili olarak yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışları içerir.
- **Vicdanlılık:** Örgütte çalışanların, verilen görevleri beklenenin daha da üstünde gönüllü olarak gerçekleştirmesi anlamına gelir.
- **Nezaket:** Örgütte yaşanan küçük meseleleri büyütme ve şikâyet etme konusunda kişinin kendini engellemesi anlamına gelir.
- **Centilmenlik:** Harekete geçmeden, öneride bulunmadan ve bilgi paylaşmadan önce örgütteki çalışanların diğerlerine danışmasını içeren önleyici nitelikteki davranışları ifade eder.

- *Sivil Erdem*: Bu boyut en üst düzeyde bağlılığı, ilgiyi ve örgütün politik yaşamına etkin bir şekilde katılması sonucu oluşan davranışların bir göstergesidir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüt ve eğitim araştırmalarında büyük ilgi görmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Organ'a (1998) ait sınıflandırmanın yanı sıra, Somech ve Drach-Zahavy (2000) eğitim ortamlarında örgütsel vatandaşlık davranışını üç boyut altında incelemiştir: (i) Öğrencilere yönelik ekstra rol davranışı (örneğin; öğrencileri dinlemek teneffüslerde sınıfta kalmak); (ii) takıma karşı ekstra rol davranışı (örneğin; paylaşma ve iş birliği davranışları); (iii) bir birim olarak okula karşı ekstra rol davranışı (örneğin; okul için sosyal aktiviteler düzenleme). Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumunun ve yeterliliğinin bu ekstra rol davranışlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yalnızca öğretmenlerin iş doyumunu ve öz yeterlikleriyle değil, aynı zamanda öğretmenlerin güçlenmesi ile de ilgilidir. Bogler ve Somech (2004) ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada öğretmenlerin güçlendirilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı okulların hayatta kalmak ve büyümek için adapte olmasına ve yenilikler yapmasına yardım ettiği için sürdürülebilirlik açısından önemlidir (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001). Bu nedenle, okulların başarısı ve hayatta kalması, öğretmenlerin okullarının hedeflerini sürdürmek için görevin ötesine geçme istekliliğine bağlıdır (Belogolovsky ve Somech, 2010; Somech ve Ron, 2007; Vigoda-Gadot, Beerli, Birman-Shemesh ve Somech, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı, beklentilerin veya görevin ötesine geçen davranışlara odaklanarak örgütlerin devamını sağladığı için (Somech ve Ron, 2007), toplumun ve eğitimin değişen beklentilerini karşılamada öğretmenler ve okullar açısından ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmenlerin meslektaşları ile verimli bir şekilde çalıştıkları, mesleki faaliyetlere öncelik verdikleri bir eğitim ortamı yaratır (DiPaola ve Hoy, 2005). Öğretmenlerin ekstra rol davranışları, öğrencilerin öğrenmesini geliştirmelerine, okul etkililiğini ve başarısını artırmalarına olanak sağladığından son dönemde eğitim alanında yapılan çalışmaların odağında yer almaktadır (Belogolovsky ve Somech, 2010; Elstad, Christophersen ve Turmo, 2012; Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009; Srivastava ve Dhar, 2019; Vigoda-Gadot vd., 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışının okullardaki kritik rolüne, iyimserlik ve güven (Schwabsky, 2014), karar verme ve yeni roller (Bogler ve Somech, 2005), iş doyumunu ve yeterlik (Somech ve Drach-Zahavy, 2000), örgütsel ve mesleki bağlılık (Bogler ve Somech, 2004), öğretmenlerin psikolojilerini güçlendirme ve geri çekilme davranışları (Shapira-Lishchinsky ve Tsemach, 2014), örgütsel adalet (Yılmaz ve Taşdan, 2009) ve okul iklimi (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; Jurewicz, 2004) gibi örgütsel süreçlerle olan ilişkisine yönelik giderek artan bir literatür mevcuttur.

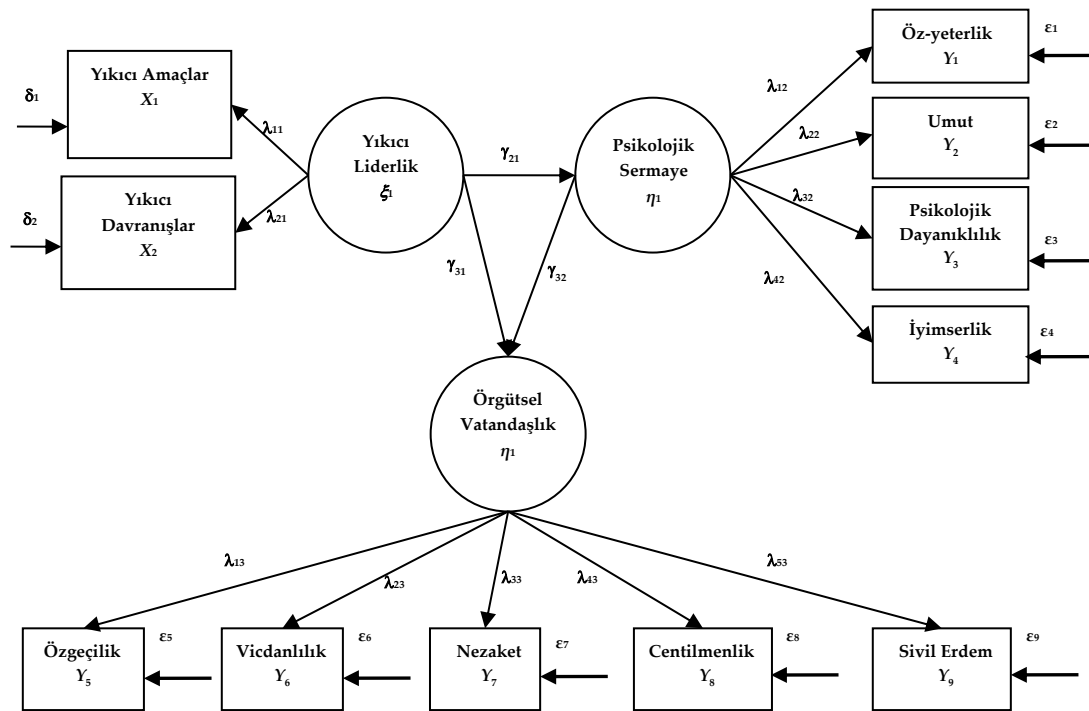
Günümüzün zorlu ve dinamik çalışma ortamında, görevlerin ötesine geçme niyetini artırmanın ana göstergelerinden biri liderin davranışlarıdır. Yapıcı liderlik davranışlarıyla karşılaşan bireyler, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011; Gooty vd., 2009; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007; Srivastava ve Dhar, 2019), yıkıcı davranışlara maruz kaldıklarında daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Podsakoff, Bommer, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Thau, Aquino ve Bommer, 2008; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Bu bağlamda yapıcı lider-üye ilişkilerinin olduğu bir örgütte, kendisine değer verildiğini hisseden çalışanlar, kendilerine ve işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmekte, kimse onları zorlamadığı halde örgütteki zorunlu olmayan işleri bile gönüllü olarak yapar hale gelmektedirler (Zhang ve Chen, 2013). Bu bağlamda, öğretmenlerin okul ortamlarında yıkıcı liderlik davranışlarıyla karşılaştıklarında örgütsel davranış bağlamında nasıl tepkiler verdiklerinin ortaya çıkarılması gereklidir. Rekabetçi çalışma ortamına karşı mücadele edemeyip çalışanlara ve örgütlere farklı şekillerde zarar verebilecek olan yıkıcı davranışları anlamak için liderlik kutusunun karanlık tarafını açmaya ihtiyaç vardır. Örgütler, bu liderlik türünü destekleyecek koşulları ya da doğabilecek olumsuz etkileri en aza indirerek yıkıcı liderliği azaltmaya çalışmalıdır (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013).

Liderliğin yıkıcı türlerine yönelik çalışmaların sayısında bir artış görülse de, özellikle eğitim alanında bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerle, mevcut çalışma, yıkıcı

liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dayanan bir teorik çerçeve oluşturma çabasıdır. Şu ana kadar yapılan çalışmalar, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Avey, Luthans ve Youssef, 2008; Beal, 2011; Gooty vd., 2009; Luthans vd., 2007; Norman vd., 2010; Rastogi ve Garg, 2011). Ayrıca, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve psikolojik sermayelerinin yapıcı ve iyi liderlik türleri ile doğrudan ilişkili olduğu birçok çalışmayla desteklemiştir (örneğin; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Caza vd., 2010; Jensen ve Luthans, 2006; Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011; Zhang ve Chen, 2013). Alandaki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik sermaye kavramlarının genellikle yapıcı liderlik türleri ile birlikte ele alındığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sebeple yıkıcı liderliğin okullarda doğurduğu sonuçları psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne entegre etme ihtiyacı vardır.

Teorik Modelin Oluşturulması

Teorik model (bk. Şekil 1) dört bölümden oluşmaktadır: Üç ölçüm bileşeni ve bir yapısal eşitlik modeli (YEM) bileşeni. Ölçüm bileşenleri: (a) Modelin dışsal değişkeni olan yıkıcı liderlik iki gözlenen değişkenden (yıkıcı amaçlar ve yıkıcı davranışlar); (b) modelin içsel değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışı beş gözlenen değişkenden (özgeçilicilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ve (c) modelin aracı değişkeni psikolojik sermaye dört gözlenen değişkenden (özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik) tarafından oluşmaktadır. YEM bileşeninde teorik olarak, gizil değişkenler arasındaki ilişkiler formüle edilmektedir: Yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan ve psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisinin olduğu varsayılmıştır. Modelde, gözlenen değişkenler dikdörtgen; gizil değişkenler ise oval kutucuklarla ifadelendirilmiş, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlere olan faktör yüklemeleri ile dışsal değişkenlerin içsel değişkene olan etkisi doğrusal tek yönlü çizgiler ile temsil edilmiştir. Ayrıca her gözlenen değişken, hata terimi de içermektedir (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014).



Şekil 1. Yıkıcı Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık YEM

Kavramlarla ilgili teorik çerçeveden yola çıkıldığında, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif, bu iki kavramın yıkıcı liderlikle ise negatif ilişkili olması beklenmektedir. Bu temelde, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sermayeleri üzerinde olumsuz, psikolojik sermayelerinin

örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı kapsamında hipotezler şu şekildedir;

H₁ Yıkıcı liderlik, psikolojik sermayeyi negatif yönde etkilemektedir.

H₂ Yıkıcı liderlik, örgütsel vatandaşlığı negatif yönde etkilemektedir.

H₃ Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilenmektedir.

H₄ Yıkıcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde psikolojik sermaye aracı değişkendir.

Yöntem

Desen

Bu çalışma, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel davranış algılarını doğrudan ve psikolojik sermaye aracılığıyla ne kadar etkilediğini belirlemek için, *nedensel-karşılaştırma deseni*nde tasarlanmıştır. Nedensel-karşılaştırma deseni, bir kısım değişkenler arasında ortaya çıkmış veya var olan neden-sonuç ilişkilerini inceleyen bir araştırma desendir (Karadağ, 2009). Çalışmada yıkıcı liderlik bağımsız, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı, psikolojik sermaye ise aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Katılımcılar

Bu çalışmanın evreni bir büyükşehirin merkez ilçelerinden 118 okuldaki 2447 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini belirlemek üzere ilk olarak evrende bulunan okullar, buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre (üst-orta-alt) tabakalara ayrılmıştır. Bölgelerin sosyo-ekonomik yapılarının belirlenmesi için Türkiye İstatistik Kurumu'ndan elde edilen veriler dikkate alınmıştır. Bu çalışmaya her sosyo-ekonomik bölgeden rastgele belirlenen 21 okuldan seçilen 253 öğretmen katılmıştır. Örneklemin temsil gücü hesaplanırken güven aralığı .01 ve hata payı .05 olarak alınmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda %95 güven düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak 2447 birimlik evreni temsil eden minimum örneklem büyüklüğü 244 olarak bulunmuştur (Hamburg, 1985). Tablo 1, araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Değişken								Toplam
Cinsiyet	<i>n</i>	Kadın	Erkek					235
	%	90	145					92.9
Kıdem	<i>n</i>	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	25+	247
	%	59	51	44	55	21	17	97.6
Yaş	<i>n</i>	21-30	31-40	41-50	51-60			247
	%	79	95	64	9			97.6
Branş	<i>n</i>	Dil Öğretimi	Sınıf	Teknoloji ve Tasarım	Fen	Sosyal Bilimler	Okul Öncesi	Matematik
	%	51	50	51	18	17	13	11
	<i>n</i>	Din Kültürü	Beden Eğitimi	Rehberlik	Meslek Dersleri	Güzel Sanatlar	Özel Eğitim	
	%	7	6	6	6	3	3	212
	%	3.3	2.8	2.8	2.8	1.4	1.4	100

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler üç farklı ölçekle toplanmıştır. İlki, okul müdürleri tarafından sergilenen yıkıcı liderlik davranışlarına dair öğretmenlerin algılarını ortaya çıkaran *Yıkıcı Liderlik Ölçeği* (Krasikova, 2011), diğerleri ise öğretmenlerin görüşlerine göre psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirleyen Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'dir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009).

Yıkıcı Liderlik Ölçeği. Ölçek, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yıkıcı liderlik davranışlarının, öğretmenler tarafından algılanma düzeylerini belirlemek üzere Krasikova (2011) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6'lı Likert skalasında olup iki faktörden ve yirmi bir (21) maddeden oluşmaktadır. Yıkıcı liderlik ölçeği bu çalışma kapsamında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Çalışma kapsamında Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin, yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri [$\chi^2= 642.95$, $df= 188$] olarak, serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri ise [$\chi^2/df= 3.41$] olarak hesaplanmıştır. Modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri [RMSEA=.07, CFI=.93, SRMR=.06 AGFI=.86, GFI=.92] önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir (Cole, 1987). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen ve faktörlerin maddelerle olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış katsayılar .64 ile .88 arasındadır. Sonuç olarak ölçek 6'lı Likert tipi, toplam yirmi bir (21) madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (i) yıkıcı amaçlar ve (ii) yıkıcı davranışlar olmak üzere iki faktör olarak düzenlenmiştir. Bunlar:

- i) *Yıkıcı amaçlar:* Örgütün çıkarlarına ters düşse bile liderin kişisel amaçlarının peşinden koştuğunu göstermektedir. Madde örnekleri:
 - Sizden, okuldaki kişiler tarafından onaylanmayabilecek şeyler yapmanızı istedi.
 - Kişisel hedeflerini gerçekleştirilebilmek için bazı okul kurallarını ihlal etmenize göz yumdu.
- ii) *Yıkıcı davranışlar:* Liderin kendi kişisel ve örgütle ilgili amaçları gerçekleştirmeleri için çalışanlara yönelik zarar verici davranışlarda bulunduğunu göstermektedir. Madde örnekleri:
 - İsteddiği şeyleri yapmadığınızda, başkalarının önünde sizi küçük düşürdü.
 - İşinizi nasıl daha iyi yapabileceğiniz konusunda yol göstermek yerine, hatalarınız ve yanlışlarınız yüzünden sizi eleştirdi.

Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Yıkıcı liderliğin Cronbach Alpha değerleri yıkıcı amaçlar ve yıkıcı davranışlar faktörleri için sırasıyla .96 ve .93 olarak güvenilir bir düzeydedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği. Ölçek, öğretmenlerin psikolojik sermaye algı düzeylerini belirlemek üzere, Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6'lı Likert skalasında olup dört faktörden ve yirmi dört (24) maddeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında ölçeğinin, yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=, 670.53$, $df= 246$] olarak, serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri ise [$\chi^2/df = 2.72$] olarak hesaplanmıştır. Modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri [RMSEA=.06, CFI=.92, SRMR=.07, AGFI=.87, GFI=.90] önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen ve faktörlerin maddelerle olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış katsayılar .49 ile .78 arasındadır. Sonuç olarak ölçek 6'lı Likert tipi, toplam yirmi dört (24) madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (i) öz yeterlik (self-efficacy), (ii) umut (hope), (iii) psikolojik dayanıklılık (resilience) ve (iv) iyimserlik (optimism) olmak üzere dört faktör olarak düzenlenmiştir. Bunlar:

- i) *Yetkinlik:* Çalışanların belli bir görevi başarı ile gerçekleştirmek için güdülerini, bilişsel kaynaklarını, davranış biçimlerini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile ilgili güven veya inancının göstergesidir. Madde örnekleri:

- Çözüm bulmak amacıyla uzun vadeli bir problemin analizinde kendime güvenirim.
 - Problemleri tartışmak için kurumun dışındaki kişilerle (veli ve okul aile birliği gibi) temasa geçmede kendime güvenirim.
- ii) *Umut*: Umut kavramı özne (amaç odaklı enerji) ve yol (amaçlara ulaşmayı planlama) arasında etkileşimli başarı duygusuna dayanan pozitif motive edici durum olarak tanımlanmıştır. Madde örnekleri:
- İşte kendimi bir sıkışıklık içinde bulursam, ondan kurtulmak için pek çok yol düşünebilirim.
 - Şu anda iş amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.
- iii) *Dayanıklılık*: Psikolojik dayanıklılık sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık hatta pozitif değişim, ilerleme ve artan sorumluluk durumlarında kendilerini düzenleyerek bu durumdan hızlı bir şekilde kurtulmaları anlamı gelmektedir. Madde örnekleri:
- İşimde bir başarısızlık yaşadığımda onu atlatma ve kaldığım yerden devam etmede sıkıntı yaşıyorum.
 - İşimde genellikle o veya bu şekilde zorlukların üstesinden gelebilirim.
- iv) *İyimserlik*: İyimserlik gelecekte iyi şeylerin olacağına dair beklentilere sahip olma anlamına gelmektedir. Madde örnekleri:
- İşimde bazı şeyler benim için belirsiz olduğunda, genellikle en iyisini umarım.
 - İşimle ilgili olan şeylere her zaman iyi yönlerinden bakarım.

Psikolojik Sermaye Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Psikolojik sermayenin güvenilirlik değerleri öz-yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleri için sırasıyla .86, .79, .77 ve .72. olarak güvenilir bir düzeydedir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği. Bir örgüt içindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla Bolat ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert skalasında olup beş faktörden ve yirmi (20) maddeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında ölçeğinin, yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=402.75$, $df=160$] olarak, serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri ise [$\chi^2/df = 2.51$] olarak hesaplanmıştır. Modellerle ait diğer uyum iyiliği indeksleri [RMSEA=.07, CFI=.90, SRMR=.07, AGFI=.88, GFI=.89] önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir (Marsh, Balla ve McDonald, 1988). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen ve faktörlerin maddelerle olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış katsayılar .52 ile .80 arasındadır. Sonuç olarak ölçek 5'li Likert tipi, toplam yirmi (20) madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (i) özgecilik, (ii) vicdanlılık, (iii) centilmenlik, (iv) nezaket ve (v) sivil erdem olmak üzere beş faktör olarak düzenlenmiştir. Bunlar:

- i) *Özgecilik*: Örgütteki belirli kişilere bir görev ya da problemle ilgili olarak yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlardan oluşan alt boyuttur. Madde örnekleri:
- Okulda yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.
 - Öğretmen arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.
- ii) *Vicdanlılık*: Örgütte çalışanların, verilen görevleri beklenenin daha da üstünde gönüllü olarak gerçekleştirmesini ifade eden boyuttur. Madde örnekleri:
- Verilen görevler zor olsa bile itiraz etmem.
 - Okula zamanında gelirim.

iii) *Nezaket*: Harekete geçmeden, öneride bulunmadan ve bilgi paylaşmadan önce örgütteki çalışanların diğerlerine danışmasını içeren önleyici nitelikteki davranışları ifade eder. Madde örnekleri:

- Öğretmen arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınıyorum.
- Öğretmen arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.

iv) *Centilmenlik*: Örgütte yaşanan küçük meseleleri büyütme ve şikâyet etme konusunda kişinin kendini engellemesi anlamına gelir. Madde örnekleri:

- Okul içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.
- Olayların genellikle olumlu yönlerini görmeye çalışırım.

v) *Sivil Erdem*: Bu boyut en üst düzeyde bağlılığı, ilgiyi ve örgütün politik yaşamına etkin bir şekilde katılması sonucu oluşan davranışların bir göstergesidir. Madde örnekleri:

- Okulum ile ilgili gelişmeleri takip ederim.
- Okulumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Cronbach Alpha değerleri özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem faktörleri için sırasıyla .72, .71, .84 ve .57 ve .78 olarak güvenilir düzeydedir.

Ölçüm Modellerine İlişkin Çoklu Korelasyon ve Kararlılık Katsayıları

Ölçüm modellerinde çoklu korelasyon katsayısı, gizil değişkenlerin ölçümünde gözlenen değişkenlerin güvenirliliği olarak yorumlanmaktadır (Danışman, Çiftçi, Tosuntaş ve Karadağ, 2016). YEM'de çoklu korelasyon katsayısı, dışsal değişkenlerin içsel değişkendeki varyans oranıdır (Pang, 1996). Çalışmanın teorik model bileşenlerine ait çoklu korelasyon katsayıları .62 ile .94 arasında saptanmıştır. Gözlenen değişkenlere ait katsayılar orta üstü olduğu için çalışmanın teorik modelinin gözlenen değişkenlerinin herhangi birinin gizil değişken olmadığını göstermektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen ölçüm bileşeni kararlılık katsayıları .85 ve .94 arasında güvenilir bir düzeydedir.

Çalışmanın ilk ölçüm modeli, *yıkıcı liderlik*dir. Gözlenen değişkenlere ilişkin çoklu korelasyon katsayıları yıkıcı amaçlar ve yıkıcı davranışlar faktörleri için sırasıyla .90 ve .93'tür. Bu iki gözlenen değişken arasında, yıkıcı davranışlar yıkıcı liderliği belirlemede en önemli ve en güvenilir değişkendir. Ayrıca, teorik model için kararlılık toplam katsayısı .94 gibi güvenilir bir düzeydedir.

İkinci ölçüm modeli, *psikolojik sermaye*dir. Gözlenen değişkenlere ilişkin çoklu korelasyon katsayıları öz-yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleri için sırasıyla .79, .82, .94 ve .70'tir. Bu dört gözlenen değişken arasında psikolojik dayanıklılık, psikolojik sermayeyi belirlemede en önemli ve en güvenilir değişkendir. Ayrıca, teorik model için kararlılık toplam katsayısı .88 gibi güvenilir bir düzeydedir.

Üçüncü ölçüm modeli, *örgütsel vatandaşlık*dir. Gözlenen değişkenlere ilişkin çoklu korelasyon katsayıları özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem faktörleri için sırasıyla .84, .82, .83, .62 ve .78'dir. Bu beş gözlenen değişken arasında özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemede en önemli ve en güvenilir değişkendir. Ayrıca, teorik model için kararlılık toplam katsayısı .85 gibi güvenilir bir düzeydedir.

İşlem

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği yönünde oluşturulan hipotezlerin ve teorik modelin test edilmesidir. Bu model, doğrudan ölçülemeyen veya görülemeyen teorik kavramlardan ve

yapılardan oluştuğu için *yapısal eşitlik modeli* (YEM) kullanılmıştır. Çünkü teorik yapıdaki değişkenleri, birtakım göstergelerle açıklamaya çalışan YEM, gizil değişkenler arasında işleyen rastlantısal olduğu düşünülen sosyal ve davranışsal süreçten türeyen ilişkileri ortaya çıkarır ve onları formülize eder (Jöreskog ve Sörbom, 2001). Çalışmada YEM, yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirlemek için kullanılmıştır. Modeldeki her eşitlik, sadece görünen bir birlikten ziyade, gizil değişkenler arasındaki rastlantısal bağı temsil etmektedir. Böylece, YEM, bağımsız teorik bir modele ilişkin elde edilen verinin uygun olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır (Karadağ, 2009). Bu aşamada yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışları temel alınarak oluşturulan, bağımsız koşullarda değişkenlerin ilişkilerini tanımlayan ve istatistiksel uyum bakımından kabul edilebilir modeller elde edilmiştir. İlk olarak modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan bu uyum iyiliği indeksleri şunlardır: GFI, AGFI, RMSEA, χ^2 , df ve χ^2/df 'nin oranı ve t katsayısı. Bu indekslerin standart uyum ölçü değerleri ise şunlardır: GFI, AGFI'den elde edilen katsayısı 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Literatürde tam bir uyuma olmamakla birlikte elde edilen katsayının .85 (Cole, 1987) veya .90 (Kline, 2005) üzerinde olması iyi bir uyum olarak kabul edilmektedir. RMSEA'den elde edilen değerlerde 0 ile 1 arasında değişmektedir. Gözlenen ve üretilen matrisler arasından hata payını ifade eden RMSEA'da, GFI, AGFI'daki durumun tersine elde edilen değer 0'a yakın olması uyumluluk için gereklidir. RMSEA'da elde edilen .05 ve daha küçük değerler uyumluluk için yeterlidir. χ^2/df 'nin oranının ise 2-5 arasında olması iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 2001).

Bulgular

Çalışmada yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere YEM temelinde teorik bir model oluşturulmuştur: Bu model, yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan ve psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisini içermektedir. Oluşturulan teorik modeli test etmeden önce, değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra teorik modellere ilişkin uyum iyiliği indeksleri hesaplanarak modellerin tutarlılıkları ve değişkenlerin etkileri saptanmıştır.

Teorik Modele İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 2'de çalışma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile aralarındaki korelasyon katsayıları sunulmuştur. Öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalamanın *yıkıcı amaçlar* [$X=1.45$, $SS=.86$]; en düşük ortalamanın ise *yıkıcı davranışlar* [$X = 1.33$, $SS = .85$] faktörüne ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalamanın *umut* [$X = 5.06$, $SS = .67$]; en düşük ortalamanın ise *iyimserlik* [$X = 4.21$, $SS = .67$] faktörüne ait olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları incelendiğinde ise; en yüksek ortalamanın *nezaket* [$X = 4.67$, $SS = .57$]; en düşük ortalamanın *vicdanlılık* [$X = 4.31$, $SS = .61$] faktörüne ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde; yıkıcı liderlik ve psikolojik sermaye faktörleri arasında negatif yönlü [$r = -.11$ ile $-.20$]; yıkıcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü [$r = -.10$ ile $-.59$] ve psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise pozitif yönlü [$r = .23$ ile $.95$] ilişki olduğu görülmüştür. YEM sonuçlarının bir parçası olarak, gizil değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde yıkıcı liderliğin hem psikolojik sermaye [$r = -.21$] hem de örgütsel vatandaşlık davranışıyla [$r = -.24$] negatif ilişkide; psikolojik sermayenin ise örgütsel vatandaşlık davranışıyla [$r = .69$] pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

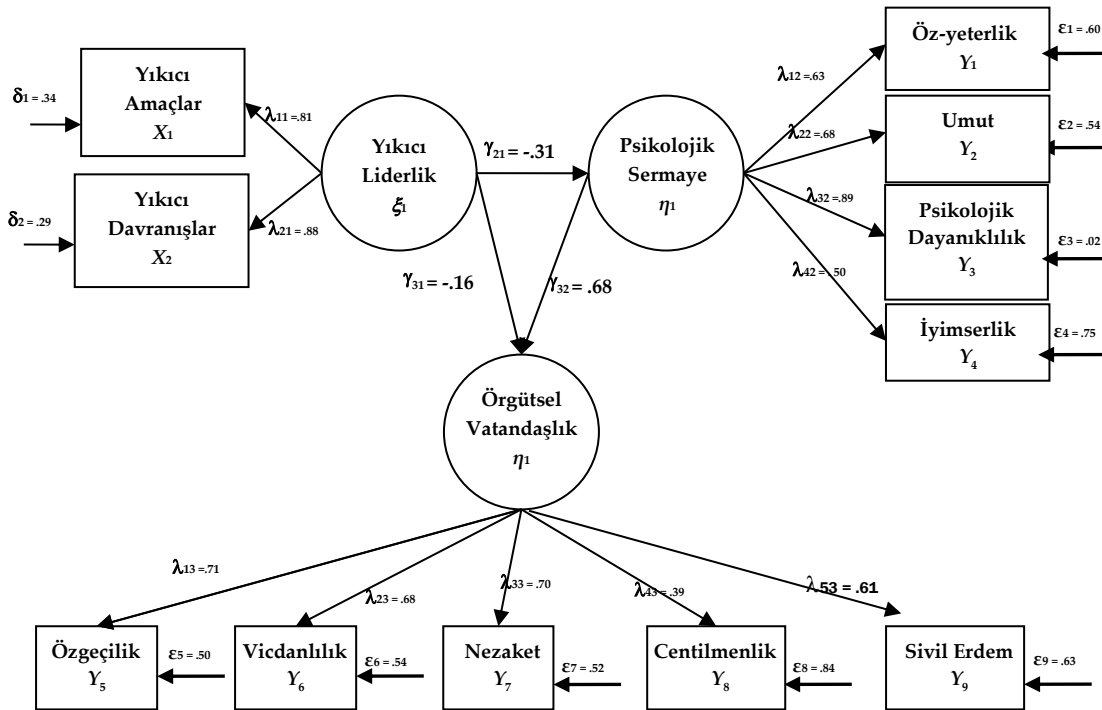
Tablo 2. Yıkıcı Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Matrisi

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Yıkıcı Liderlik Ölçeği													
1-Yıkıcı Amaçlar	1.45	0.86	-										
2-Yıkıcı Davranışlar	1.33	0.85	.78*	-									
Psikolojik Sermaye Ölçeği													
3-Özyeterlik	5.05	0.76	-.17*	-.18*	-								
4-Umut	5.06	0.67	-.16*	-.20*	.73*	-							
5-Psikolojik Dayanıklılık	4.72	0.76	-.13*	-.14*	.61*	.65*	-						
6-İyimserlik	4.21	0.67	-.11*	-.18*	.35*	.42*	.48*	-					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği													
7-Özgeçilicilik	4.46	0.55	-.21*	-.25*	.43*	.47*	.31*	.33*	-				
8-Vicdanlılık	4.31	0.61	-.16*	-.16*	.33*	.34*	.23*	.29*	.57*	-			
9-Nezaket	4.67	0.57	-.15*	-.13*	.24*	.27*	.25*	.16*	.47*	.46*	-		
10-Centilmenlik	4.67	0.80	-.18*	-.16	.54*	.59*	.95*	.44*	.18*	.25*	.27*	-	
11-Sivil erdem	4.41	0.62	-.59*	-.10*	.39*	.36*	.34*	.28*	.41*	.43*	.41*	.30*	-

$n=253$, * $p<.01$

Parametre Tahminleri ve Uyum İyiliği İndeksleri

Çalışmada teorik modelin oluşturulmasından sonra yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yansıtan kabul edilebilir, bağımsız bir YEM Şekil 2' de sunulmaktadır. Şekil 2, sonuçlandırılmış modele yönelik parametre tahminlerini de içermektedir. Geliştirilen teorik modelin uyum iyiliği; RMSEA, χ^2 ve χ^2/df , GFI, AGFI ile belirlenmiştir. Model için uyum iyiliği indeksleri: $\chi^2/df=1.8$; RMSEA = .05; GFI = .93 and AGFI = .91.



Şekil 2. Yıkıcı Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık YEM Sonucu

Şekil 2, okul müdürlerinin yıkıcı liderliğinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\gamma = -.31$, $p < .05$) ve Hipotez 1'i

doğrulmaktadır. Yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için geliştirilen YEM'in dördüncü bölümünde, yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye üzerinde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı doğrudan olumsuz bir etkisi varken ($\gamma_{21} = -.31$), örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ise düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı doğrudan olumsuz bir etkisi ($\gamma_{31} = .16$) vardır. Bu sonuç, Hipotez 2'yi doğrulamaktadır. Ayrıca, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($\gamma_{32} = .68$) ve Hipotez 3 doğrulanmıştır. Benzer şekilde, yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin psikolojik sermayenin aracı bir etkiye sahip olduğu sonucu (Sobel test istatistiği = -4.19, Std. Hata = .015, $p = .0000268$) negatiftir ($\gamma_{21} = -.31$) * ($\gamma_{32} = .68$) = -.21), Hipotez 4'ü doğrulamaktadır.

Tartışma

Yaşanan hızlı değişimler okulları daha karmaşık bir hale dönüştürmüş, okul liderlerinin amaç ve işlevlerine farklı yapılar eklemiştir. Bu anlayışla birlikte etkili okul yönetimi, performansı iyileştirmeyi amaçlayan eğitim sistemleri için bir öncelik haline gelmiştir (Harris ve Jones, 2017). Kötü, iyiden daha güçlü olabildiği için kötü ilişkiler ya da olaylar iyilerden daha yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Baumeister vd., 2001). Bu sebeple örgütsel ve bireysel düzeyde performans ve iyi olma hali liderin yapıcı davranışlarının yanı sıra karanlık davranışlarının da ortaya çıkarılmasını gerekli kılmaktadır. Yıkıcı liderlik ve bu liderliğin hem örgütler hem de bireyler üzerindeki etkileri günümüz tartışmalarının ve liderlik teorilerinin merkezine yer alır hale gelmiştir (Örneğin: Blase ve Blase, 2002; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Einarsen vd., 2007; Tepper, 2000). Bu çalışmada 'yıkıcı liderlik, (i) psikolojik sermayeyi ve (ii) örgütsel vatandaşlığı negatif; (iii) psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilemekte ve (iv) yıkıcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde psikolojik sermaye aracı değişkendir' şeklinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir. YEM bileşenine ilişkin bulgular şu şekilde özetlenebilir;

H₁ ve H₂ hipotezleri doğrultusunda, yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın üç değişkenini de aynı anda inceleyen araştırma bulgularına rastlanmamasına rağmen; yıkıcı davranışlarla karşı karşıya kalan çalışanların daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri (Podsakoff vd., 2006; Thau vd., 2008; Zellars vd., 2002), yapıcı davranışlarla karşılaştıklarında ise daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Gooty vd., 2009; Lavelle vd., 2007; Zhang ve Chen, 2013) birçok çalışmayla desteklenmiştir. Yapıcı liderlerin yarattığı olumlu çalışma ortamı, bireylerin hem kendilerine hem de işlerine karşı olumlu duygular beslemelerine ve zorunlu olmayan görevleri dahi istekle yapmalarına sebep olmaktadır. Bireylerin psikolojik sermaye gibi olumlu duyguları, liderlerin olumlu davranışlarından etkilenebilmektedir (Avey vd., 2011).

Bireyler, liderin yapıcı yönlerine vurgu yapan dönüşümcü, otantik ve pozitif gibi liderlik türleri ile karşılaştıklarında daha yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olmaktadır (Abdullah, 2009; Adil ve Kamal, 2016; Caza vd., 2010; Gooty vd., 2009; Jensen ve Luthans, 2006; Kouzes ve Posner, 2002; Walumbwa vd., 2011; Zamahani vd., 2011). Öte yandan Karakitapoğlu-Aygün ve diğerleri (2020), Türkiye'deki paternalist liderliğin yeniliğe dayalı performansı nasıl desteklediğini incelediler ve otoriter liderliğin psikolojik sermaye üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaştırmışlardır. Sonuç olarak, pozitif, esnek ve organize liderler bireylerin gelişmesi ve ilerlemesi için dayanıklı örgütler inşa edebilirken (Abdullah, 2009), yıkıcı liderler örgütlerin yüksek potansiyele sahip çalışanları cezbetme kabiliyetini olumsuz etkilemekte, ekonomik, sosyal ve insan kaynağı kayıplarına neden olmaktadır (Erickson vd., 2015; Thoroughgood, Tate vd., 2012).

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların, örgütle ilgili süreçlere dönük daha olumlu duygular beslediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın bulgularından yola çıkarak, psikolojik sermayesi yüksek olan öğretmenlerin okullarına karşı olumlu tutumlar sergileyecekleri, karşılaştıkları problemlerin daha özgüvenli ve motive bir şekilde çözecekleri söylenebilir. Psikolojik sermayenin olumlu bir iklim yaratarak, performansa ve insan kaynaklarının gelişimine katkıda bulunduğu görülmektedir (Luthans vd., 2008, 2010; Luthans ve

Avolio, 2003). İnsan kaynaklarının gelişimi liderlerin ve takipçilerinin sorunlara karşı daha dirençli, gelecek hakkında daha iyimser ve hedeflere ulaşmak için alternatif yollar bulma konusunda daha umutlu olmalarını sağlamaktadır (Luthans vd., 2010). Öte yandan, okulda yıkıcı liderlerle karşılaşan öğretmenler, zorluklarla baş edebilmelerini sağlayacak olan öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik (psikolojik sermaye) gibi psikolojik kaynaklara sahip olamayabilirler. Ayrıca, bu öğretmenler, kendilerinin ve okullarının uyum sağlaması, mutluluğu ve etkililiği için gerekli olan görevlerin ötesine geçme davranışlarını (örgütsel vatandaşlık davranışı) sergileme konusunda isteksiz hale gelebilirler.

H₃'ü destekleyen çalışma bulguları, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki birçok araştırmayla desteklenmektedir (Örneğin: Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Avey vd., 2009; Beal, 2011; Gooty vd., 2009; Luthans vd., 2007; Norman vd., 2010). Benzer şekilde Fredrickson (2001), yüksek psikolojik sermayeye sahip bireylerin, olumsuz duygulara sahip bireylere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini öne sürmüştür. Bu çalışmalar ayrıca psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, öğretmenlerin performanslarını artırmaları ve görev çağrılarının ötesine geçme arzusunu sergilemeleri için olumlu ve sağlıklı bir ortam yaratabilir.

H₄'ü destekleyen çalışma bulguları yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde psikolojik sermayenin negatif yönde bir aracı etkisinin olduğunu göstermiştir. Yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için geliştirilen YEM'in dördüncü bölümünde, yıkıcı liderliğin hem psikolojik sermaye ($\gamma_{21} = -.31$) hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ($\gamma_{31} = -.16$) üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($\gamma_{32} = .68$). Benzer şekilde, psikolojik sermaye yıkıcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide negatif bir aracı etkiye sahiptir ($\gamma = -.21$). Bu bağlamda, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Psikolojik sermayenin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği, yıkıcı liderlerin yarattığı olumsuz duygu ve iklimin ise psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olumsuz olmasına sebep olduğu görülmektedir. Literatürde psikolojik sermayenin aracılık rolünün, çoğunlukla olumlu örgütsel değişkenler ve yapıcı liderlik türleri ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Gooty ve diğerleri (2009), psikolojik sermayenin takipçilerin dönüşümcü liderlik algıları ile iş davranışları arasındaki ilişkiye, Luthans ve diğerleri (2008) ise, psikolojik sermayenin destekleyici örgütsel iklim ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir.

Günümüzün karmaşık ve zorlu okul ortamı, okul müdürlerinden değişimle başa çıkmalarını, inisiyatif almalarını, fırsatlara ve zorluklara cevap verebilmelerini beklemektedir (Oplatka, 2004). Okul liderleri, yönetimin yanı sıra öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, performansını ve motivasyonunu artırma gibi yeni sorumluluklar üstlenmektedirler. Okulların başarısı, çalışan mutluluğu ve verimi öğretmenlerin okullarının hedeflerine ulaşmak için görevlerinin ötesine geçme konusunda istekli olmasına bağlıdır (Belogolovsky ve Somech, 2010; Somech ve Ron, 2007; Vigoda-Gadot vd., 2007). Rekabetçi ve yorucu çalışma ortamında öğretmenlerin görevlerinin ötesine geçme gücüne ve arzusuna sahip olması her zaman kolay değildir. Bunun için olumlu bir psikolojiye sahip olmaları gerekmektedir. Psikolojik iyi olma hali; (i) zorlayıcı görevlerle başa çıkmada güven duyma, (ii) şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu tutuma sahip olma, (iii) hedefleri koruma ve başarılı olmak için yeni yollar arama, (iv) sorunlar veya zorluklarla kuşatıldığında, başarıyı sürdürmeyi içermektedir (Luthans vd., 2007). Bu tanımlara bağlı olarak özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıyla psikolojik sermaye aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak algılanmaktadır (Avey vd., 2011). Çalışanların umutlarını ve özgüvenlerini yitirmeleri performans, moral ve psikolojik sermayede azalma gibi istenmeyen örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir (Luthans vd., 2007). Bu nedenle, öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmenin, örgütteki

bireylerin bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Akçay, 2011; Çınar, 2011; Luthans vd., 2005; Somech ve Ron, 2007).

Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla yapıcı liderlik türlerini (dönüşümcü, otantik ve geliştirici) ele aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin yıkıcı davranışlarının öğretmenleri psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık açısından nasıl etkilediği cevap bulması gereken önemli sorulardan biridir. Bu çalışmanın, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye üzerindeki etkisini SEM kapsamında test etmeye çalışılan ilk çalışmalardan biri olarak literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sermayelerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yıkıcı davranışların ortadan kaldırılması, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyecek ve bunun bir sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış sağlayacaktır.

Yıkıcı liderler düşmanca, cezalandırıcı, tehdit edici ve olumsuz okul ortamı yaratarak psikolojik dayanıklılığı ve performansı azaltıcı olarak algılanmakta ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu (Sankowsky, 1995; Schyns ve Schilling, 2013); iş doyumunu, yaşam doyumunu, bağlılığını (Hauge vd., 2007; Tepper, 2000); performansını (Burris vd., 2008) ve örgütsel uyumunu (Li ve Zhu, 2016) olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok çalışan karşılaştıkları olumsuz iş atmosferi yüzünden işleri bırakma eğilimi göstermektedirler (Burris vd., 2008; Hong ve Wang, 2012). Böylelikle, yıkıcı davranışların ve okullar üzerindeki etkilerinin tanımlanmasının, öğretmenlere yıkıcı liderlerin zarar verici etkilerinin üstesinden gelmeleri için gerek duydukları psikolojik kaynakları sağlayabilir, devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarının azalmasına yardımcı olabilir.

Sonuç

Bu çalışmada, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının performansla doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde, olumlu bir okul ve öğrenme iklimi yaratmak, performansı artırarak okulları ve öğretmenleri daha etkili hale getirmek için yıkıcı liderlerin okullar, öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak önemlidir. Bu çalışma, okullarda yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık arasındaki teorik çerçeveye odaklanan ilk çalışmalardan biri olarak düşünülebilir. Bu araştırmanın diğer bir katkısı, okul müdürlerinin yıkıcı davranışlarının öğretmenlerin psikolojik iyiliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkisine ampirik destek sağlamasıdır. Yıkıcı davranışlar önlenmediği takdirde bireylere ve örgütlere farklı şekillerde zarar verebilir. Örgütler bu tür liderliği teşvik eden koşulları veya olumsuz etkisini en aza indirerek, yıkıcı liderliği etkin bir şekilde azaltmaya çalışmalıdır (Krasikova vd., 2013). Bu nedenle, okullarda yıkıcı liderlik davranışlarını ortadan kaldırmanın öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışını artıracağını söylemek mümkündür. Ayrıca, birçok çalışma, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans ve iş doyumunu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu desteklemektedir (Avey vd., 2011; Luthans vd., 2010). Buradan hareketle, gelecekteki araştırmacılara okulların ve öğretmenlerin performansı ve etkinliği açısından yıkıcı liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanmaları önerilebilir. İleride yapılacak çalışmalar, bu çalışma kapsamında tasarlanan teorik modeli daha geniş bir araştırma örneklemini kullanarak yeniden test edebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular bağlamında Türkiye'deki okul müdürlerinin etkili liderlere dönüşme sürecinde tutarlı ve sistematik resmi bir eğitim olmadığından, okul dışındaki eğitim politikalarına Türkiye'deki yıkıcı liderlik davranışlarının etkisini vurgulayan seminerler ve programlar hazırlamaları önerilebilir. Şimdiye kadar, Türkiye'de okul müdürlerinin atanma süreçlerine ilişkin birçok değişiklik yapılmıştır. 2018 yılında yayınlanan Türkiye'nin Eğitim Vizyonu 2023 raporunda, okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerinin iyileştirilmesi için okul yönetiminin

profesyonel bir uzmanlık alanı haline getirilmesi, okul yöneticilerine yönelik lisansüstü mesleki gelişim programlarının yapılandırılması ve okul yöneticilerinin istihdam haklarının iyileştirilmesi gibi önemli adımların atılması gerektiği vurgulanmaktadır. Meslekte asıl olan öğretmenliktir anlayışı nedeniyle Türkiye’de okul müdürleri herhangi bir resmi liderlik eğitimi almadan atanmakta ve birçok şeyi kendi çabalarıyla öğrenmektedirler. Bu sebeple, okul müdürleri öğretmenlere karşı farkında olarak ya da olmayarak yıkıcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Yıkıcı davranışların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerine dayanarak, yıkıcı liderlerin belirli özelliklerinin tanımlanması, okullar ve öğretmenler üzerindeki sonuçlarının eğitim uygulamalarına ve politikalarına dahil edilmesi, yıkıcı davranışlara yönelik eğilimlerin önlenmesine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, sistematik ve etkili bir seçim süreci, yönetim süreçlerinde etkili geribildirim mekanizmaları ve öğretmen katılımı yıkıcı liderlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. Bu çalışmanın okullarda yıkıcı davranışların ve etkilerinin tanımlanmasına katkı sağlayacağı ve etkili liderlere duyulan ihtiyacı vurgulayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma okul müdürlerine öğretmenlerin verimli çalıştığı, kendilerine ve okullara karşı olumlu duygular beslediği ve görev çağrısının ötesine geçmeye daha istekli oldukları bir eğitim ortamı yaratan yapıcı liderlik davranışları sergilemelerini önermektedir. Bu tür destekleyici ortamda, öğretmenler ve öğrenciler, okul etkililiğine ve öğretim kalitesine katkıda bulunan yenilikçi ve yaratıcı davranışlar gösterme konusunda daha iyi fırsatlara sahip olabilirler. Benzer şekilde psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerinde iyimserlik faktörü-gelecekte iyi bir şeyin olacağına dair beklenti- ve centilmenlik faktörü -örgütte yaşanan önemsiz sorunlardan şikayet etmeme-puanlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin gelecekteki konusunda iyimser olmadıkları ve önemsiz sorunları çözmek için çaba sarf etmek istemedikleri sonucuna ulaşılabilir. İyimserliği artırmak için, okul müdürleri öğretmenleri olumlu etkinliklere katılmaya motive etmeli ve streslerini azaltabilmeleri için fırsatlar sağlamalıdır. Centilmenlik söz konusu olduğunda, öğretmenlerin engelleri aşmak ve birbirlerine güvenmek için destekleyici ve güvenli bir okul ortamına ihtiyaçları vardır. Okul müdürleri, öğretmenleri yönetime katılmaya ve fikirlerini ifade etmeye teşvik etmeli, bunun için fırsatlar sunabilmelidir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma literatüre önemli katkılar sağlamasına rağmen bazı sınırlılıklar da barındırmaktadır. Faktörler arasındaki ilişkileri gösteren standartlaştırılmış katsayıların .16 ile .68 arasında olması, verilerin Türkiye’deki bir ilden toplanmış olması sonuçların genellenmesi açısından sınırlılıklar doğurabilmektedir. Ayrıca bu çalışmadaki veriler değişkenler arası ilişkilerde önyargı veya öznellik gibi sorunlara yol açabilecek öz bildirim yoluyla toplanmıştır. Ortak yöntem yanlılığı, bu çalışmanın en önemli sınırlılığıdır. Bu sınırlama, verilerin tek bir kaynaktan (öğretmenler) toplanması nedeniyle meydana gelmektedir ve bu durum gözlemlenen korelasyonlarda yapay artışlara neden olabilmektedir. Bu çalışmanın bulgularını genelleştirebilmek için farklı örneklerle ve farklı bağlamlarda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Gelecek araştırmalarda önerilen modele ilişkin öğrencilerin de bakış açısı dikkate alınmalıdır. Çalışmadaki tüm sınırlılıkları ortadan kaldırmak mümkün olmasa da en az indirmek için bazı önlemler alınmıştır. Veri toplama sürecindeki sınırlılıkları azaltmak için ilk olarak kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. İkinci olarak, veri toplama sürecinden önce yapılan yüz yüze görüşmelerde cevapların hiçbir şekilde kimseyle paylaşılmayacağı ve güvenle saklanacağı vurgulanmıştır. Üçüncü olarak ise okul düzeyindeki değişkenlerin kümelenmesini incelemek adına sınıf içi katsayılar kullanılmamıştır.

Kaynakça

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Abdullah, M. C. (2009). *Leadership and psychological capital: A study of the relationship between positive leadership behaviors and followers' positive psychological capital* (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella University, USA.
- Adil, A. ve Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job-related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1-21.
- Akçay, V. H. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Anık, S. ve Tösten, R. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(69), 332-342.
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. (2008). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2) 430-452.
- Avey, J. B., Patera, J. L. ve West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bahadır, E. (2018). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. ve Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Beal, L. (2011). *A case study of the U. S. army human resources command in army business transformation: measuring psychological capital, resistance to change, and organizational citizenship behavior to understand the role of positive organizational behavior in the context of organizational change* (Yayımlanmamış doktora tezi). Lawrence Technological University, USA.
- Belogolovsky, E. ve Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Blase, J. ve Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.

- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2005) Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, O., Bolat, T. ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Calheiros, A. (2018). The effect of positive psychological capital in preventing destructive leadership behaviours in a Portuguese retail chain. *American Journal of Management*, 18(2), 43-55.
- Caza, A., Bagozzi, R., Wooley, L., Levy, L. ve Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia- Pasific Journal of Business Management*, 2(1), 53-70.
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584-584.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksit (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-18.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çimen, İ. ve Özgan, H. (2018). Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: A qualitative analysis. *Issues in Educational Research*, 28(2), 308-328.
- Danışman, Ş., Çiftçi, Ş. K., Tosuntaş, Ş. B. ve Karadağ, E. (2016). Benlik saygısının öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi: Öz-yeterlilik aracılığının yapısal eşitlik modeliyle test edilmesi. *Psikoloji Çalışmaları*, 36(1), 21-40.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- DiPaola, M. F. ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elstad, E., Christophersen, K. A. ve Turmo, A. (2012). The strength of accountability and teachers' organisational citizenship behaviour. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 612-628.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. ve Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Erickson, A., Shaw, J. B. ve Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. ve Snoe, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

- Güldü, Ö. ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Harris, A. ve Jones, M. (2017). Leading educational change and improvement at scale: Some inconvenient truths about system performance. *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 632-645.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21(3), 220-242.
- Hamburg, M. (1985). *Basic statistics: A modern approach*. ABD: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hong, Y. ve Wang, D. X. (2012). Leader deviance behavior in organizations: A theoretical framework of antecedents and consequences. *Advances in Psychological Science*, 20(3), 424-432.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (2001). *LISREL 8.51*. Mooresville: Scientific Software.
- Jurewicz, M. (2004). *Organizational citizenship behaviors of Virginia middle school teachers: A study of their relationship to school climate and student achievement* (Yayımlanmamış doktora tezi). College of William and Mary, Williamsburg, VA.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation model. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1357-1405.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Organizational cynicism, school culture, and academic achievement: The study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoğlu, L. ve Scandura, T. A. (2020). How do different faces of paternalistic leaders facilitate or impair task and innovative performance? Opening the black box. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 138-152.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2002). *The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. New York: Wiley.
- Krasikova, D. V. (2011). *Predictors of destructive leadership and followers' responses to its manifestations* (Yayımlanmamış doktora tezi). Purdue University, Indiana.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. ve Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Li, H. ve Zhu, J. (2016). Destructive leadership, employees' voice, and organization. C. T. Foo (Ed.), *Diversity of managerial perspectives from inside China* içinde (s. 205-221). Springer, Singapore.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(6), 659-706.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* içinde (s. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, W. L. ve Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of PsyCap in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital. Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effects of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40(3), 427-448.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Pang, N. S. K. (1996). School values and teachers' feelings: A LISREL model. *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64-83.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S. ve Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. ve MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- Rastogi, R. ve Garg, P. (2011). Organizational citizenship behavior: Towards psychological well-being of employees. *International Journal of Arts & Sciences*, 4(22), 13-30.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as a narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236-251.
- Schwabsky, N. (2014). Teachers' individual citizenship behavior (ICB): The role of optimism and trust. *Journal of Educational Administration*, 52(1), 37-57.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Shaw, J. B., Erickson, A. ve Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A. ve Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. P. A. Linley ve S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* içinde (s. 241-255). Chichester, NY: Wiley.

- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Somech, A. ve Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Srivastava, A. P. ve Dhar, R. L. (2019). Authentic leadership and extra role behavior: A school based integrated model. *Current Psychology*, 38(3), 684-697.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thau, S., Aquino, K. ve Bommer, W. H. (2008). How employee race moderates the relationship between non-contingent punishment and organizational citizenship behaviors: A test of the negative adaptation hypothesis. *Social Justice Research*, 21(3), 297-312.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. ve Tate, B. W. (2012a). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. ve Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B. ve Jacobs, R. (2012b). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T. ve Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Woestman, D. S. ve Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wu, M., Peng, Z. ve Estay, C. (2018). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453-468.
- Wu, W. L. ve Lee, Y. C. (2016). Do employees share knowledge when encountering abusive supervision?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 154-168.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Zamahani, M., Ghorbani, V. ve Rezaei F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Zhang, Y. ve Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.