

## Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi\*

### Intermediate Effect of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Trust and Toxic Leadership Behaviours

Süheyla BOZKURT\*\*, Ömür ÇOBAN\*\*\*, Mustafa Hilmi ÇOLAKOĞLU\*\*\*\*

• Geliş Tarihi: 27.03.2018 • Kabul Tarihi: 18.11.2018 • Yayın Tarihi: 22.11.2018

**Kaynakça Bilgisi:** Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2018045608

**Citation Information:** Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Intermediate effect of organizational commitment in the relationship between organizational trust and toxic leadership behaviours. *Hacettepe University Journal of Education*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2018045608

**ÖZ:** Toksik liderlik, bir örgütte yöneticinin çalışanlara karşı olumsuz tavır sergileyerek örgütte kurum kültürünü etkilemesi ve kurumda toksik etki yaratmasıdır. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı personelinin görüşlerine göre, MEB üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel güven ilişkine doğrudan etkisini ve çalışanların örgütsel bağlılığına aracı etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, MEB’te görev yapan toplam 1202 gönüllü personele (merkez teşkilatında şube müdürü, memur, eğitim uzmanı, görevlendirme öğretmenler, İl ve İlçe Müdürlüklerinde ise memur, eğitim uzmanı ve görevlendirme öğretmenler), üst düzey yöneticilerinin (Bakanlık merkez teşkilatında daire başkanı ve genel müdür; taşra teşkilatında il ve ilçe milli eğitim müdür ve müdür yardımcılarını) toksik liderlik davranışları sergileyip sergilemedikleri, kendilerinin ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Verilerin analizinde betimsel istatistikler kullanılmış ve ardından yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Araştırma sonuçları MEB’te görev yapan üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdiklerini, personelin orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ve personelin çok az düzeyde örgütsel güvene sahip olduğunu göstermiştir. Yine, araştırma sonuçları toksik liderlik ile örgütsel güven arasında negatif orta düzeyli ilişki, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük negatif yönde ilişki ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesinde ise toksik liderlik ile örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılığın ‘kısmi aracı’ etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel güvende toksik liderlik etkisinin örgütsel bağlılık aracılığı ile gerçekleştiği genel sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Toksik liderlik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık

**ABSTRACT:** Toxic leadership means the manager in the organization affects organizational culture and creates a toxic effect by behaving in a negative way. The purpose of this study is to reveal the direct effect of toxic leadership behaviors of top managers in Ministry of National Education (MoNE) on organizational trust of personnel and indirect effect of them on organizational commitment according to the workers’ point of views. For this purpose, 1202 volunteer workers working in MoNE (branch managers, officers, educational experts, assigned teachers in central organization and officers, educational experts and assigned teachers in provincial organizations) were asked whether their top managers (heads of departments and general directors in central organization and provincial and district directors of national education and their deputies in provincial organizations) indicated toxic leadership behaviors or not and what level of the workers’ organizational commitment and their organizational trust was. In the analysis of the

\* 20-23 Nisan 2017 tarihinde Antalya’da düzenlenen Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Çankırı-TÜRKİYE. e-posta: [sbozkurtmagic@hotmail.com](mailto:sbozkurtmagic@hotmail.com) (ORCID: 000-0003-0330-4723)

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Karaman-TÜRKİYE. e-posta: [cobanomur@gmail.com](mailto:cobanomur@gmail.com) (ORCID: 000-0002-4702-4152)

\*\*\*\* Doç. Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara-TÜRKİYE. e-posta: [mustafacolakoglu@meb.gov.tr](mailto:mustafacolakoglu@meb.gov.tr) (ORCID: 000-0001-5634-3860)

data, descriptive statistics were used. structural equation model (SEM) was designed to see whether it works or not. The results of the analysis revealed that the top managers who works in MoNE showed toxic leadership behaviors to a great extent and the personnel working MoNE had organizational commitment in a moderate level and they had low level organizational trust. In addition, the results of the study indicated that there was a negative moderate relationship between toxic leadership and organizational trust, there was also a negative low-level relationship between toxic leadership and organizational commitment, as well as a positive moderate relationship between organizational commitment and organizational trust. In the SEM analysis, it was seen that organizational commitment had a 'partial mediator' effect on the relationship between toxic leadership and organizational trust. Based on the findings, it was found out that the effect of organizational trust on the toxic leadership appeared via the mediator of organizational commitment.

**Keywords:** Toxic leadership, organizational trust, organizational commitment

## 1. GİRİŞ

Örgütler etkili ve verimli ürünler/hizmetler ortaya koyabildikleri sürece devamlılıklarını sağlayabilirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel yapılanmalarının iyi olmasının yanında insan ilişkilerinin de güçlü olması gerekir. İnsan ilişkilerinin niteliğini sağlayan en önemli unsur ise çalışanların birbirlerine ve örgütlerine karşı duydukları güven hissidir. Bu nedenle, örgütlerde örgütsel güven ortamını sağlamak gerekir. Örgüt çalışanlarının ortak bir vizyon, değer ve amaç etrafında toplanarak, geniş tabanlı bir örgütsel güven ortamının yaratılması örgütün başarısını artıracaktır (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgüt çalışanlarının birbirlerine güven düzeyleri artıkça, kontrol edilmeleri en az seviyeye inmektedir. Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık (Fairholm, 1994; O'Reilly ve Roberts, 1974; Song, Hong ve Kolb, 2009), verimlilik (Sonnenburg, 1994), işyeri devamsızlığı (Diffie-Couch, 1984), değişime direnç (Kotler ve Schlessinger, 1979), iş tatmini (Cook ve Wall, 1980), toplam kalite yönetimi uygulamaları (Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991), örgütsel vatandaşlık davranışı (Marlowe ve Nyhan, 1992) gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda; çalışanların örgütün amaç ve değerlerine bağlılık düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Darrrough, 2006; Gilbert ve Tang, 1998; Song, Hong ve Kolb, 2009). Paine'e (2007) göre, örgütte çalışanlar, istek ve ihtiyaçları adil bir biçimde karşılandığında ve yönetimce sürekli olarak desteklendiklerinde ve kendilerini güvence altında hissettiklerinde örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır (Demirel, 2008). Çalışanların hem örgüte, hem de birbirlerine karşı dürüst, saygılı ve adil davranmaları örgütsel güveni artırırken, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Örgütsel bağlılığı artıran birey de, örgütüne ve diğer çalışanlara karşı, çıkara dayalı olmayan, saygı ve adalet temelli ilişkiler içerisine girmekte ve bu da örgütsel güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Darrrough, 2006; Kaneshiro, 2008).

Örgütsel güven ortamının oluşmasında en önemli faktörlerden biri de yöneticilerin liderlik davranışlarıdır. Günümüzde, örgütler amaç ve vizyonlarına ulaşabilmek için güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Alan yazında yapılan çalışmalar, örgütsel güven ile farklı liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Brunard ve Brian, 1994; Cemaloğlu, 2007; Day, 2000; Dirks ve Ferrin, 2002; Fairhorm, 1994). Bu çalışmaların çoğunda, başarılı liderlik biçimleri ele alınmış, dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik, teknolojik liderlik gibi olumlu liderlik biçimlerinin örgütsel kültür, verim, örgütsel bağlılık, örgütsel değişim, motivasyon gibi değişkenler üzerindeki etkisi ortaya koyulmuştur (Avolio, Kahai ve Dodge, 2001; Day, 2000; Jacobsen ve House, 2001). Ancak, son zamanlarda bu olumlu bakış açısının yanında liderlerin zarar verici olabilecekleri üzerinde durulmaktadır. Alan yazında olumsuz sonuçlar doğurabilen ve yıkıcı etkiye sahip olabilen liderlik davranışları "toksik liderlik" kavramı altında ele alınmaya başlanmıştır. Liderlerin zarar verici etkileri, sadece örgütün amaçlarına ulaşmasını engellemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına zarar verebilir. Toksik liderlik davranışı gösteren bir örgütte,

çalışanlar stres altında çalışmakta ve nevrotik davranışlar sergilemektedirler (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes; 2007). Furnham (2010), başarısız bir liderin, yeterli yönetsel kapasiteye sahip olmadığı için başarısız olduğunu, toksik liderlerin ise amaçlı bir şekilde örgüte zarar verdiğini ve kendi kişisel çıkarlarını örgütün çıkarlarının üzerinde gördüğünü ifade ederek bu ayırımı ortaya koymuştur (Furnham, 2010).

Toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar; toksik yani zehirli liderlerin, ortaya koydukları olumsuz davranışlarla hem iş ortamını, hem örgüt iklimini, hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerini olumsuz yönde etkilediklerini ortaya koymuştur (Walton, 2007; Frost, 2003; Goldman, 2009; Flynn, 1999; Coccia, 1998; Holderied, 2006). Dolayısıyla yöneticilerin olumsuz liderlik davranışları, çalışanların örgütsel güven düzeylerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra; çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de örgütsel güven ortamını etkilemektedir (Clugston, 2000; Currivan, 1999). Bu bağlamda; yöneticilerin toksik liderlik davranışları bir taraftan personelin örgütsel güven duygusunu doğrudan etkilemekte, diğer taraftan örgütsel bağlılığı azaltarak yine örgütsel güven düzeyini düşürmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı 18 genel müdürlükten ve bağımsız ve genel müdürlük düzeyinde yer alan beş başkanlıktan oluşmaktadır. Taşra örgütünün yapısına bakıldığında ise burada 81 il müdürlüğü bulunduğu ve bu il müdürlüklerine bağlı ilçe müdürlüklerinden oluştuğu görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan merkez ve taşra teşkilatları bu bakanlığa bağlı okullarda uygulanacak strateji ve politikaların geliştirildiği merkezlerdir. MEB merkez ve taşra teşkilatlarında alınan kararlar, geliştirilen strateji ve politikalar 60.000'e yakın okulu etkilemektedir. Eğer MEB merkez ve taşra teşkilatlarında alınan kararlar örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ortamında alınır, alınan kararların uygulandığı okullardaki hizmetlerin kalitesi de artar (Şişman, 2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyinin yüksek olması ise yöneticilerin liderlik davranışları ile yakından ilgilidir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Bu bağlamda, eğer Merkez ve Taşra teşkilatında çalışan yöneticiler toksik liderlik davranışı sergiliyorsa, çalışanların örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri de bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle; Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile toksik liderlik davranışının kurumun içinde örgütsel güveni ne kadar etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı etkisinin olup olmadığının ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması merkez ve taşra teşkilatında veriye dayalı politika geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Alan yazında toksik liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri üzerine ayrı ayrı çalışmalar yapılmış (Buian ve Mengue, 2002, Demir ve Öztürk, 2011; Eisenberger ve diğerleri, 1990; Schmidt, 2008; Tekingündüz & Tengilimoğlu, 2013) olmasına rağmen, bu üç değişkenin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda alanyazında bir boşluk olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada araştırmanın problemi Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile Milli Eğitim Bakanlığı personelinin örgütsel güven düzeyi ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışmada toksik liderlik ve örgütsel güven ilişkisinin doğrudan değil, dolaylı olduğu varsayılmıştır. Araştırmacıların test ettiği bu model, alanda daha önce yapılmış araştırmaların bulgularına dayalı olarak oluşturulmuştur. Önceki çalışmalarda liderlik biçimleri, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Locke ve diğerleri, 2001; Currivan, 1999; Brunard ve Brian, 1994; Dirks ve Ferrin, 2002; Hulpia ve diğerleri, 2002). Bu araştırma eğitim politikalarının geliştirildiği merkez olan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında yürütülmüştür. Merkez ve taşra teşkilatında toksik liderliğin ne sıklıkta görüldüğü ve çalışan personelin örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması hem alan yazına ve hem de uygulamaya katkı sunabilir. Bu bağlamda bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdikleri ve toksik

liderliğin çalışan personelin örgütsel güvenlerini nasıl etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

### 1.1. Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında araştırma değişkenleri olan örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve toksik liderliğin genel özellikleri incelenmiştir.

#### 1.1.1. Örgütsel güven

Örgütsel güven yönetim alan yazınında her zaman çalışma konusu olmuştur. Klasik dönem yönetim anlayışında katı bürokratik yapı nedeniyle uygulamaların belirli katı kurallar dahilinde gerçekleştiği ve bu yapının da çalışanlara karşı güvensizlik durumu yarattığı söylenir (Fukuyama, 2000). Özellikle klasik, neo-klasik dönem tarzında yönetilen örgütlerde ahlaki problemler sıklıkla görülebilmekte ve çalışma ortamında güven hissi neredeyse hiç duyulmamaktadır. Çünkü bu örgütler, ne çalışma ortamları ne de çalışanlarına sunacakları olanaklar açısından 21. yüzyıl insanının ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez haldedirler (Yılmaz, 2002). Stratejik yönetim, yönetişim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim anlayışlarının temelinde ise katı ve hiyerarşik yapıdan ziyade yatay yapılanmanın benimsendiği ve güvenin esas alındığı uygulamalar bulunmaktadır (Kırel, 2000). Bu bağlamda örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda tarihsel olarak farklı tanımlamalar yapılmış, her yapılan tanım örgütsel güvenin farklı bir boyutunu ortaya koymuştur.

Blau (1964) örgütsel güveni, bağlayıcı bir sözleşme olmamasına rağmen karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı mübadele süreci olarak tanımlarken; Mishra ve Morrissey, (1990) işyerinde işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inanç olarak tanımlamıştır. Schoorman ve diğerleri (1995) ise örgütsel güveni “bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamıştır. Shockley ve diğerleri (2000) ise tanımlamalarında yöneticinin açık, itimat edilir olması gerektiği ve çalışanın örgütün hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması gerektiğini söylemiştir. Tschannen-Moran (2003) ise, örgütte ve yönetimde gösterilen iyi niyet, yardımseverlik ve açıklık karşısında rahatlama ve bu rahatlama sonucunda ortaya çıkan istekli savunmasız olma hali olarak bu kavramı ortaya koymuşlardır. Örgütsel güven tanımı irdelendiğinde, örgütün ve liderin özelliklerinin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Örgütün çalışanın beklentilerine cevap verme kapasitesi bununla birlikte liderin doğru sözlü olması ve verdiği sözün arkasında durması örgütsel güvenin inşa edilmesini sağlayacaktır (Butler, 1991). Örgütsel güven tanımlamalarının ortak noktasının tarafların birbirlerine karşı iyi niyet ve yardımseverlik beslemesi olduğu söylenebilir.

#### 1.1.2. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine içten inanması, örgüt için çaba göstermek konusunda istekli olması ve örgütte kalmayı ve örgüt için çalışmaya devam ettirmek istemesidir (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında oluşan güçlü ilişkiyi yansıtan, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme düşüncesini oluşturan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990) ve 1960’lardan beri yönetim alan yazınının çalışma konusu olmuştur. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için çalışanların işleri ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarının yanı sıra çalıştıkları örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutumlara sahip olmaları da son derece önemlidir (Bolat ve Bolat, 2008). Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılık kavramı çeşitli yazarlarca farklı şekilde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili 1960’lı yıllarda yapılan tanımlarda, çalışan harcadığı emeğin, zamanın, çabanın ve elde ettiği statü ve paranın örgütten ayrıldığında boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bir bağlılık (Grusky, 1966) veya çalışanların maddi nedenlerle örgüte duydukları bağlılık yaklaşımı ön plandadır (Becker, 1960) Daha sonraki yıllarda örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlarda kavramın insanı ilgilendiren noktaları daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Mesela

Davis ve Newstrom (1989) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması üzerinde dururken Schermerhorn ve diğerleri (1994) kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu güçlü bir bağdan bahseder ve bu sayede çalışanın kendisini örgütün önemli bir parçası olarak gördüğünü söyler. 2000'li yıllara gelindiğinde ise örgütsel bağlılık kavramı bir adım daha öteye gitmiş ve psikolojik bir sözleşme (McDonald ve Makin, 2000) olarak görülmeye başlanmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamak üzere alan yazında farklı sınıflamalar yapılmıştır. Mowday'ın (1979) tutumsal ve davranışsal bağlılık, Agris'in (1998) içsel ve dışsal bağlılık, Allen ve Mayer'in duygusal, devam ve normatif bağlılığı bunlardan en bilinenleridir. Örgütsel bağlılığın pek çok değişkenle ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar da vardır. Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenleri bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında incelemişlerdir.

Alan yazında örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenlerden birinin de örgütsel güven olduğunu belirten görüşler vardır (Gilbert ve Tang, 1998; Paine, 2007; Darrrough, 2006; Kaneshiro, 2008). Örgütsel güven sayesinde çalışanların verimlilikleri artar böylece örgütsel bağlılıkları güçlendirir (Kaneshiro, 2008). Örgütsel güven çalışanlarda problem çözme, bilgi paylaşımı, işbirliği yapabilme gibi becerilerin ortaya çıkmasına neden olurken, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. Örgütsel güvenin oluşumunda yönetici davranışlarının da etkisi vardır (Clayton, 2000). Yöneticiler çalışanlarına karşı samimi davrandıklarında çalışanların örgütsel güvenleri artmakta, kendilerini güven içerisinde hisseden çalışanlar örgüte karşı olumlu tutum geliştirmektedirler (Demirel, 2008; Clayton, 2000; Darrrough, 2006).

### **1.1.3. Toksik liderlik**

Toksik liderliğin tanımı alanyazında pek çok araştırmacı tarafından yapılmış olmasına rağmen her tanım toksik liderliğin farklı bir özelliğine vurgu yapmıştır. Toksik lider terimini ilk ifade eden Whicker (1996)'dir ve alan yazında olumsuz liderlik biçimlerini toksiklik derecesine göre sınıflamıştır. Toksik liderlik, bir örgütte yöneticinin çalışanlara karşı olumsuz tavır sergileyerek örgütte kurum kültürünü etkilemesi ve kurumda toksik etki yaratmasıdır (Kırbaç, 2013). Lipman-Bluman (2005) ise toksik liderliği, niyetleri, davranışları ve karakterleri nedeniyle bilgiyi kontrol ederek ve kendi çevresindekilere korku aşılayarak, örgütlerde karar verme sürecini etkileyen yöneticiler için kullanmıştır. Bazı yazarlar daha da ileri giderek, zihinsel bir rahatsızlığı nedeniyle kliniğe giden lider pozisyonundaki insanlar için bu kavramı kullanmaya başlamışlardır (Goldman, 2006). Wilson-Starks (2003) ise toksik liderliği, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunu düşüren, onların yaratıcılığını, özerkliğini engelleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Son olarak Williams (2004) toksik liderliği, bir örgütte yöneticinin çalışanlara karşı olumsuz tavır sergileyerek örgütte kurum kültürünü etkilemesi ve kurumda toksik etki yaratması olarak tanımlamıştır. Alan yazında yapılan tanımlamalar dikkate alındığında; toksik liderlikten söz edebilmek için yönetici davranışlarının örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara neden olması gerektiği söylenebilir.

Toksik liderlik davranışları ile ilgili olarak da alan yazında pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderler, çalışanlar üzerinde kurdukları sıkı kontrol mekanizmalarıyla çalışanların yaratıcılığını engeller, iletişim ve bilgi ağını kontrol altına alarak çalışanları izole olmaya zorlarlar, güvensiz bir ortam oluştururlar ve sağlıklı olmayan bir örgüt iklimi oluştururlar. İnsanların birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını engelleyerek onların verimliliklerini düşürür ve çalışanların hem örgüte hem de birbirlerine yabancılaşmasına yol açarlar. Lipman-Bluman'a (2005) göre toksik liderler izleyenlerini, küçük düşürür, yalnız bırakır, demoralize eder, gözünü korkutur, haklarından mahrum eder, kapasitelerini kısıtlar, etik olmayan davranış sergiler, tehditle otoritesine boyun eğmesini sağlar, gerçekleri gizler, yeni lider yetiştirme konusunda başarısız olur, yasal gücünü gereksiz yere kullanır, çalışanlarını azarlar, kayırmacılık yapar ve problemleri çözmek yerine onların üzerini örter. Appelbaum ve Roy-Girard

(2007) ise toksik liderlik davranışlarını şu şekilde ifade etmişlerdir: Toksik liderler, örgütteki her safhayı kontrol altında tutmak isterler, sorunlar karşısında çözüm üretmek yerine suçlu arama yoluna giderler, yaptıkları hataları kabullenmezler, çalışanlarına güvenmezler ve onlara da güven tekin etmezler.

Toksik liderlik davranışları örgütler ve astlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Schmidt, 2008). Toksik liderliğin çalışanlar üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzluklarla ilgili yapılan çalışmalarda, toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin çalışanlarda asabiyet, odaklanma problemi yaşamasına yol açtığı, onların iş yeri performansını düşürdüğü, iş başında stres, kaygı ve depresyon yaşattığı, bunun sonucunda da bireyde çatışma ve saldırgan davranışlar geliştirme gibi bazı olumsuz davranışlara yol açtığı görülmüştür (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Goldman, 2006; Frost, 2003; O'Connor ve diğerleri, 1995). Ayrıca toksik liderliğin, örgüt içi iletişime zarar verdiğini, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azalttığını, örgütsel verimi düşürdüğünü, örgüt içerisinde dedikodu kültürünün artmasına neden olduğunu, örgütsel iklimin zehirlendiğini, işten ayrılmaların fazlaştığını ileri süren çalışmalar da vardır (Kusy ve Holloway, 2009; Appelbaum ve diğerleri, 2007; Walton, 2007; Padilla ve diğerleri, 2007).

## 1.2. Amaç

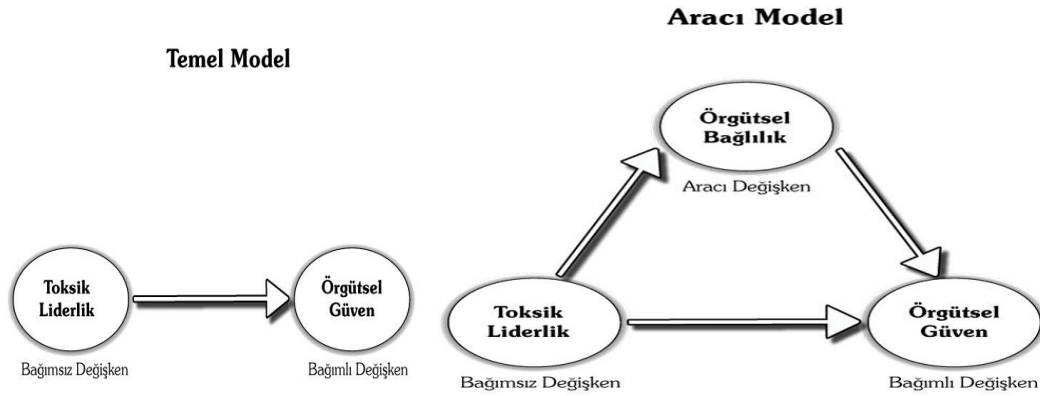
Bu çalışmanın amacı; MEB personelinin görüşlerine göre, MEB üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel güven ilişkine doğrudan etkisini ve çalışanların örgütsel bağlılığına aracı etkisini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?
- MEB merkez ve taşra teşkilatında çalışan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri nasıldır?
- MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışan personelin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve personelin örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılık aracı bir etki göstermekte midir?

## 2. YÖNTEM

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu nicel çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Teorik olarak ilişkili olduğu varsayılan değişkenlerin araştırma sonucunda da ilişkili olup olmadıklarını görmek amacıyla elde edilen verilerden faydalanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Araştırmada test edilecek model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmada test edilecek temel ve aracı model

### 2.1. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan toplam 40.000 personel (merkez teşkilatında şube müdürü, memur, eğitim uzmanı, şef, görevlendirme öğretmenler, İl ve İlçe Müdürlüklerinde ise memur, eğitim uzmanı, şef ve görevlendirme öğretmenler) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 1202 gönüllü personelden oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında daire başkanı, genel müdür konumunda çalışanların toksik liderlik davranışı sergileyip sergilemedikleri, bakanlıkta çalışan şube müdürü, memur, eğitim uzmanı ve görevlendirme öğretmenlere sorulmuştur (Görevlendirme öğretmenler: Hem Bakanlık merkez teşkilatında hem de İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nde valilik oluru veya Bakanlık onayı ile çalışan personel). Taşra Teşkilatında ise İl ve İlçe Milli Eğitim müdür ve müdür yardımcılarının toksik liderlik davranışı sergileyip sergilemedikleri Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan memur, eğitim uzmanı ve görevlendirme öğretmenlere sorulmuştur. Araştırma ölçekleri personele gönderilirken “Bir üst ita amirinizi düşünerek ölçekleri doldurunuz” şeklinde not düşülmüştür. Cohen’in örneklem hata payına göre alınabilecek örneklem büyüklüğü hesaplamaları dikkate alındığında, 40.000 kişilik bir evrenden .03 hata payı ile toplam örneklem sayısı yaklaşık 1000 kişidir (Balcı, 2007). Araştırmaya katılanların % 25’i (n= 310) kadın, %74’ü (n= 892) erkektir. Katılımcıların %22’si (n= 267) 21-30 yaş arası, %36’sı (n= 435) 31-40 yaş arası, %32’si (n= 389) 41-50 yaş arası ve %9’u (n= 110) 51-60 yaş arasındadır. Araştırmaya destek veren personelin %12’si (n= 148) lise, %18’i (n=218) ön lisans, %59’u (n=720) lisans ve %9’u (n= 116) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 139’u (%12) merkez, 1063’ü (%88) taşra teşkilatında görev yapmaktadır. Kıdem değişkenine göre katılımcı sayıları incelendiğinde ise şu şekildedir; 1-10 yıl 500 personel, 11-20 yıl 361 personel, 21-30 yıl 287 personel ve 31 yıl ve üzeri 54 personel.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	310	25
	Erkek	892	75
Yaş	21-30 yaş	267	22
	31-40 yaş	435	36
	41-50 yaş	389	32
	51-60 yaş	110	9
Eğitim durumu	Lise	148	12
	Ön Lisans	218	18
	Lisans	720	59
	Lisansüstü	116	9
Teşkilat	Merkez	139	12
	Taşra	1063	88

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ve Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) çevrimiçi uygulanarak toplanmıştır.

#### 2.3.1. Örgütsel güven ölçeği

Çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmek için Daboval, Swindle ve Gaster (1994) bu ölçeği geliştirmişlerdir. Altuntaş ve Baykal tarafından 2015 yılında bu ölçek daha da geliştirilmiştir. ÖGÖ kuruma, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere toplam 3 boyut ve 27 maddeden oluşmuştur. ÖGÖ beşli likert tipinde olup ‘hiç’ ile ‘tamamen’ arasında değer almaktadır. Ölçek maddeleri arasında “çalıştığım kurumda ast üst arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ve “yöneticim güvenilir biridir.” ifadeleri yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından ÖGÖ’nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması tekrarlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Yine ÖGÖ ölçeği üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde değerler, kesme noktalarına eşit ve yakın olarak bulunmuştur ( $\chi^2 = 1047.47$  sd=321,  $p > .05$  ve  $\chi^2/sd$  değeri 3.26 iyi uyum; RMSA = .08 iyi uyum; SRMR = .04 mükemmel uyum; NFI = .98 mükemmel uyum; NNFI = .98 mükemmel uyum; CFI = .98 mükemmel uyum.) ÖGÖ ölçeği için önerilen modelin yapısının ve veriler arası iyi bir uyum olduğu söylenebilir.

#### 2.3.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere orijinali Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (ÖBÖ) kullanılmıştır. ÖBÖ 1999 yılında Baysal ve Paksoy tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5’li likert tipi derecelendirme biçiminde oluşturulmuştur. Ölçekte en düşük puan 1 ve en yüksek puan 5 biçiminde değerlendirilmiştir. Seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları belirlendiğinde 1 (1.00-1.79) puana denk gelmektedir ve bu da “hiç katılmıyorum” anlamına gelmektedir. 2 ise (1.80-2.59) puan aralığını ifade etmektedir ve “çok az katılıyorum” ifadesine karşılık gelmektedir. 3 ise (2.60-3.39) puan aralığıdır ve “orta düzeyde katılıyorum” anlamına gelir. 4, (3.40-4.19) puan aralığıdır ve “büyük ölçüde katılıyorum” dur. En son olarak 5 ise (4.20-5.00) aralığına karşılık gelmektedir ve “tamamen katılıyorum” şeklinde yorum yapılabilir. Ölçekteki boyut sayısı 3’tür. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır ve bu ölçekte 17 madde bulunmaktadır. Ölçek maddeleri arasında “şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” ve “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” gibi ifadeler yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından ÖBÖ’nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması tekrarlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .83 olarak hesaplanmıştır. Yine ÖBÖ ölçeği üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde değerler, kesme noktalarına eşit ve yakın olarak bulunmuştur ( $\chi^2 = 337.46$  sd=116,  $p > .05$  ve  $\chi^2/sd$  değeri 2.90 iyi uyum; RMSA = .08 iyi uyum; SRMR = .06 iyi uyum; NFI = .93 iyi uyum; NNFI = .95 mükemmel uyum; CFI = .95 mükemmel uyum.) ÖBÖ ölçeği için önerilen modelin yapısının ve veriler arası iyi bir uyum olduğu söylenebilir.

#### 2.3.3. Toksik liderlik ölçeği

Araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik düzeyleri, orijinali Schmidt’in (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından yapılan Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) ile ölçülmüştür. TLÖ değerbilmezlik (11madde), çıkarıcılık (9 madde), bencillik (5 madde), olumsuz ruhsal durum (5 madde) olmak üzere toplam 4 boyut ve 30 maddeden oluşmuştur. TLÖ ‘hiç’ ile ‘tamamen’ arasında değer alan beş dereceli Likert tipinde bir veri toplama aracıdır. Ölçek maddeleri arasında “çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler” ve “çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler” gibi ifadeler yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından TLÖ’nün geçerlik ve güvenilirlik çalışması tekrarlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Yine TLÖ ölçeği üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde değerler, kesme noktalarına eşit ve yakın olarak bulunmuştur ( $\chi^2 = 1146.30$  sd = 399,  $p > .05$  ve



$\chi^2/sd$  değeri 2.87 iyi uyum; RMSA = .07 iyi uyum; SRMR = .05 mükemmel uyum; NFI = .98 mükemmel uyum; NNFI = .98 mükemmel uyum; CFI = .98 mükemmel uyum.) TLÖ ölçeği için önerilen modelin yapısının ve veriler arası iyi bir uyum olduğu söylenebilir.

#### 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

MEB merkez ve taşra teşkilatında çalışan personele internet ortamında hazırlanan veri toplama aracı gönderilmiştir. Gönderilen çevrimiçi ölçeklerden 1202 dönüt sağlanmıştır. Elde edilen verilerin analizler öncesinde normalliklerine, doğrusallıklarına ve eş varyanslılıklarına bakılmıştır. Verilerin doğrusallığını ve normalliğini görmek için saçılma diyagramı kullanılmıştır. Saçılma diyagramında elde edilen verilerin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Buradan yola çıkılarak analizde kullanılacak verilerin dağılımlarının normal ve doğrusal dağılım gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte, eşvaryanslılık için varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır. Bu testin anlamlı çıkmaması, varyans-kovaryans matrislerinin homojen yapıda olmadığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerin analize uygunluğu görüldükten sonra, betimleyici analiz için aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelerik değer hesaplanmıştır. Bunun yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon katsayısı ve path analizinden (yapısal eşitlik modellemesi) yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi için LISREL 8.8 programı diğer analizler için SPSS 22 programı kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Değişkenlere Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu ve çalışan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin nasıl olduğunu tespit etmek için değişkenlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak içinse Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerleri hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları**

Değişkenler	$\bar{X}$	SD	1	2	3
1. Toksik Liderlik	3.55	1.16	1		
2. Örgütsel Bağlılık	2.65	.79	-.255*	1	
3. Örgütsel Güven	2.53	1.13	-.645*	.500*	1

\* $p < .001$

Tablo 2’de de görülebileceği gibi MEB’te çalışan personel algılarına göre, MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticiler toksik liderlik davranışlarını ‘büyük ölçüde’ göstermektedir ( $\bar{X} = 3.55$ ). MEB’te çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyi görece ‘orta’ düzeydedir ( $\bar{X} = 2.65$ ). MEB’te çalışan personelin örgütsel güven düzeyi ise görece ‘çok az’ düzeydedir ( $\bar{X} = 2.53$ ). Bu bulgulara dayalı olarak MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışını büyük ölçüde gösterdikleri, çalışan personelin ise örgütsel bağlılık düzeyinin orta düzeyde, örgütsel güven düzeylerinin ise çok az olduğu söylenebilir. Yine Tablo 2’de izlenebileceği gibi MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır ( $r = -.255, p < .001$ ). MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güvenleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişki vardır ( $r = -.645, p < .001$ ). MEB’te görev yapan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü, orta

düzye ve anlamlı ilişki vardır ( $r = -.500, p < .001$ ). Bulgular araştırma değişkenlerinden bazıları arasında pozitif ve bazılarıdaysa negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulardan hareketle, MEB üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışı arttıkça, personelin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyinin azalacağı söylenebilir.

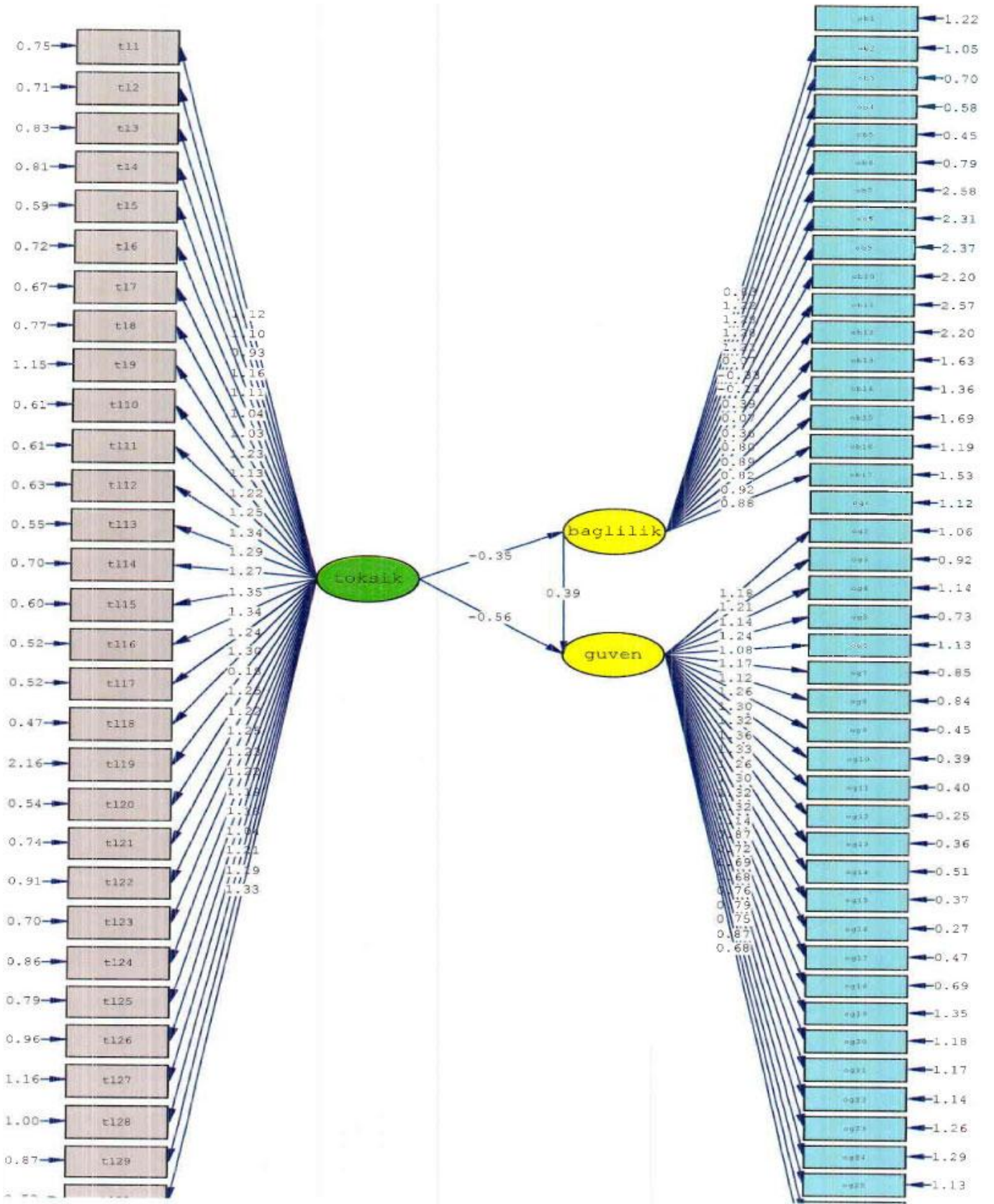
### 3.2. Toksik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi

Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile çalışan personelin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığının araştırıldığı çalışmada aracılık etkisi test edilmiştir. Holmeck'e (1997) göre; değişkenler arasında "aracı" ve "dolaylı" olmak üzere iki tür etkiden söz etmek mümkündür. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak manidar ise ve aracı değişken analize alındığında bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız hale geliyorsa 'tam aracılık' (full mediation) etkisinden; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak manidar ama aracı değişken analize alındığında standardize edilmiş değer düşüyorsa 'kısmi aracılık' etkisinden söz edilebilir (Holmbeck, 1997). Bu çalışmada toksik liderlik (bağımsız değişken) ve örgütsel güven (bağımlı değişken) arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisine bakılmıştır. Bunun için ilk önce toksik liderlik ile örgütsel bağlılık, toksik liderlik ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasındaki doğrudan etkilere bakılmış, toksik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık değişkeni eklenerek dolaylı etkiye bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Değişkenler arası yapısal yollar**

Yapısal Yollar	Değişkenler	$\beta$	$t$
<i>Doğrudan Etkiler</i>			
Toksik Liderlik →	Bağlılık	-.36	-11.49*
Toksik Liderlik →	Güven	-.70	-22.30*
Bağlılık →	Güven	.59	18.79*
<i>Dolaylı Etkiler</i>			
Toksik Liderlik →	Güven	-.56	-20.59**

Tablo 3'te de görüldüğü gibi toksik liderlik örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısıdır ( $\beta = -.36, p < .05$ ). Toksik liderlik aynı zamanda örgütsel güvenin de anlamlı bir yordayıcısıdır ( $\beta = -.70, p < .05$ ). Örgütsel bağlılık örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısıdır ( $\beta = .59, p < .05$ ). Bu bulgulara dayalı olarak aracılık etkisi testinin ön koşullarının sağlandığı görülmektedir. Ön koşulların sağlanması üzerine toksik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisi path analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Diyagramına ilişkin path modeli

Şekil 2’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık aracı değişkeninin modele alınması sonrasında iki değişken arasındaki ilişki yine anlamlı çıkmıştır ( $\beta = - .56, p < .05$ ). Ancak iki değişken arasında, doğrudan etki modelinde  $-.70$  olan kestirim değeri, örgütsel bağlılık değişkeninin modele alınması sonucunda  $-.56$ ’ya düşmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile personelin örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılık ‘kısmi aracılık’ rolü oynamaktadır.

Modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir değerler aralığında olduğu gözlenmiştir. Modelde  $\chi^2$  değeri 47769.30 ve serbestlik derecesi 1538 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2/Sd = 6.33$  olarak bulunmuştur. Her ne kadar  $\chi^2/Sd$  değerinin büyük örneklerde 5 ve 5’ten küçük olması yönünde görüşler olsa da (Brown, 2006; Garver ve Mentzer, 1999; Gerbing ve Anderson, 1992) Kline (2011)  $\chi^2/Sd$  değerinin örneklem büyüklüğünden etkilendiği için büyük örnekler için diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olması durumunda  $\chi^2/Sd$  değerinin göz ardı edilebileceğini vurgulamıştır. Modele ilişkin diğer uyum istatistikleri kabul edilebilir sınırlar arasındadır [RMSEA = .09; SRMR = .08; AGFI = .87; GFI = .93; CFI = .95; NFI = .95; NNFI = .95]. Elde edilen bulgular dikkate alındığında data seti ve araştırma modeli arasında yüksek düzeyde bir uyum olduğu sonucuna varılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan 1202 personelin görüşlerine dayalı olarak Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile çalışan personelin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığının incelenmesine odaklanmıştır. Araştırmada öncelikli olarak Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey personelin toksik liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile çalışan personelin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri sorgulanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile Milli Eğitim Bakanlığı personelinin örgütsel güven düzeyi ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

a) Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan üst düzey yöneticileri büyük ölçüde toksik liderlik davranışları göstermektedir.

b) Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir.

c) Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde çalışan personelin örgütsel güven düzeyleri ise oldukça düşüktür.

d) MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır.

e) MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güvenleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişki vardır.

f) MEB’te görev yapan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır.

g) Toksik liderlik örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısıdır.

h) Örgütsel bağlılık ise örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısıdır.

1) Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile personelin örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılık 'kısmi aracılık' rolü oynamaktadır.

Bulgular Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey personelin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdiğini, çalışan personelin örgütsel güvenlerinin düşük olduğunu, örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey personelin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı göstermesinin nedeninin, bilgi, beceri ve kapasite eksikliği olan yöneticilerin göreve getirilmesinden kaynaklandığı yolunda görüşler bulunmaktadır. Nitekim, Erdoğan (2002) ve Özden (2000); yönetim için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticilerin, örgütü yönetim ilkelerine göre yönetemediğini ve örgüte zarar verdiğini belirtmişlerdir. Yine (Cafoğlu, 1996); kapasite eksikliği olan yöneticilerin, örgütte emek, zaman ve paranın boşa harcanmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Bu bilgi, beceri ve kapasite eksikliği, MEB merkez ve taşra teşkilatındaki üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranış biçiminin yaygınlaşmasına neden olmuş olabilir. Bilindiği gibi; 2011 yılında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel yapısında değişikliğe gidilmiştir. ERG (2011) raporuna göre, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile karar verici sayısının 320'den birden bire 80'e düşmesinin ve bunlarında hemen atanmamasının çalışmaları aksattığı ve karar süreçlerini yavaşlatmıştır. Ayrıca yöneticilerin değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, yöneticilerin olumlu liderlik davranışları sergilemeleri yerine, olumsuz liderlik davranışları sergilemelerine neden olmuş; bu davranışlar da örgüt içerisinde güven ortamını sarsmış ve örgüt kültürüne zarar vermiştir (Çoban, 2016).

Olumsuz liderlik davranışlarının örgütteki güven ortamına ve çalışanların örgüte bağlılıklarına dolayısıyla örgütün işleyişine zarar verdiği söylenebilir. Özellikle MEB üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları sergilemeleri, eğitimde sağlıklı politikalar üretmelerini engellemekte ve eğitimin niteliğini düşürmektedir. Bununla birlikte kişisel çıkarlar, örgütün çıkarlarının önüne geçmektedir (Frost, 2003). Eğitim sektöründe sağlıklı politikalar geliştirme ve eğitimde niteliği artırmanın ön koşulu, örgütün çıkarlarını ön plana almak, örgütte güven ortamını geliştirmek ve çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı artırmaktır. Bu çalışmada ortaya çıkan, MEB üst düzey yöneticilerinin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdikleri sonucundan hareketle, MEB tarafından geliştirilen politikaların iyi işlemediği ve eğitimde amaçlanan hedeflere tam olarak ulaşamadığı söylenebilir.

Araştırmada MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Alanyazında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin kullandıkları olumlu liderlik biçimleri ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Uçar ve Uçar, 2014; Gören ve Sarpkaya, 2014) ve örgütsel güven düzeylerine (Artuksu, 2009; Başaran, 2011; Altunel, 2015) odaklanmıştır. Araştırmada MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde negatif yönlü; çalışanların örgütsel güvenleri arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Whicker (1996); toksik liderlerin örgütte çalışanların sorunları görmezden geleceğini ifade etmiştir. Bunun sonucunda çalışanların sadece kendi iş tanımlarının gerektirdiği görevleri yerine getireceğini ve bu durumun çalışanların performanslarını düşürerek örgütsel güveni azaltacağını belirtmiştir. Lyden ve Klingele (2000) ise toksik liderliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını, çalışanların işyerine isteyerek ve severek gelmelerini engelleyerek çalışanlarda örgütsel bağlılığı azalttığını söylemiştir. Araştırma MEB'te görev yapan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu Akın (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonucu ile benzerdir. Akın çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışları ve personelin örgütsel güven ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığı sorusuna da yanıt aranmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderlik davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin doğrudan değil, örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi göstermesi ile gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Alanyazına sözkonusu üç değişken arasındaki ilişkilerle ilgili bir çalışmaya rastlanamamış olmasına rağmen, toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını, örgütsel bağlılıkları azalan çalışanların da örgütsel güvenlerinin azaldığı yönünde pek çok görüş bulunmaktadır (Whicker, 1996; Lipman-Bluman, 2005; Wilson-Starks, 2003; Gilbert ve Tang, 1998; Paine, 2007; Darrough, 2006). Sonuç olarak, örgütsel güven üzerindeki toksik liderlik etkisi kısmen de olsa örgütsel bağlılık aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Elde edilen tüm bulgular değerlendirildiğinde, MEB merkez ve taşra teşkilatındaki üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, örgütteki güven ortamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte, üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Son olarak da, örgütsel güveni toksik liderliğin doğrudan olumsuz etkilediği ve örgütsel bağlılığı azaltarak da örgütsel güven ortamını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

i) Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışı sergileme nedenleri nitel çalışmalarla derinlemesine araştırılabilir.

ii) Milli Eğitim Bakanlığı, çalışan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapabilir.

iii) Milli Eğitim Bakanlığı, görev yapan üst düzey yöneticilere yönelik liderlik eğitimleri verebilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Akın, U. ve Orman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 2 (2); 92-102.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Altunel, A.T. (2015). Örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1). 17-28.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), 586- 598.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-105.
- Artuksı, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin görüşleri (Malatya ili örneği). *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Avolio, B. J., Kahaia S. & Dodge G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 615-668.
- Balci, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Beşinci baskı. Ankara: PEGEM A.
- Balk, W., Olshfski, D., Epstein, P. & Holzer, M. (1991). Perspectives on productivity. *Public Productivity And Management Review*, 15:265-79.
- Başaran, S. (2011). Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarının belirlenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66:32-40.
- Buian, S., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guestworker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII (1), 01-11.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brunard, V. & Brian, H. K. (1994). Developing trustful and co-operative relationships. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (2), III-V.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Değişen eğitim sistemindeki değişmezlik. Yeni Türkiye*. 2. Ankara: Yeni Türkiye Medya Hizmetleri.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Clayton, S. (2000). *Takımın yeteneklerini geliştirmede yönetim*, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, Vol:21, 477- 486.
- Coccia, C. (1998), Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 4-32
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol: 53,39-52.
- Culbert, S. A. & Mcdonough, J. J. (1986). The politics of trust and organizational empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10:171-88.
- Currihan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495 – 524
- Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Darrough, O. G. (2006). An Exemination of the relationship between organizational trust and organizational commitment in the workforce, Ph. D. Thesis, Nova SoutheasternUniversity
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human behavior at work, organizational behavior*. Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4,
- Demir, C., & Öztürk, U. (2011). Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 135-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2):179- 194.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory Trust*, 29, 26-31.
- Dirks, K. T. & Ferrin D. L. (2002), Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* (75), 51–59.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport: Praeger,

- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you!. *Workforce*, 78(8), 4-40.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the board room*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Garver, M. S. & Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1992). Monte carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 132-160.
- Gilbert, J. A. & Tang T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IVTR in Assessing Dysfunctional Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. Stanford, California: An Imprint of Stanford University Press.
- Gören, T. ve Sarpkaya, T. G. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın ili örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 40, 69-87.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10:488-503.
- Higgins, R. D. & Johnson, M. (1991). Total quality enhances education of U.S. army engineers. *National Productivity Review*, 11:41-9.
- Holderied, A. (2006). Poor leadership and the toxic environment. *Support Staff Journal*, 13(2), 71-86
- Hulpia, H., Devos, G. & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Jacobsen, C. & House R. J. (2001). *Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, 75.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization*, Ph. D. Thesis, North Central University.
- Kirel, Ç. (2000). Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 106-114
- Kusy M. & Holloway E. (2009). *Toxic workplace*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal Of Nursing Management*, 9, 191–204
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61 (12), 3-6
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 21, Sayı 2, 84-91
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Cilt 1, ss.61-89.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19:4, 443-485.
- Mowday R. T., Steers R. M. & Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.



- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover, , New York: Academic Press Inc,
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, 614-635
- O'Connor, C., Connelly, M. S. Gessner, T. L. & Mumford, M. D. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- O Reilly, C. A. I., & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations Three experiments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11, 253-265.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm: yeni değerler*. Ankara: PegemA.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Science Direct*, 18. 176194.
- Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment*. Ph.D. Thesis, Alliant International University
- Pillai R., Schriesheim C. A. & Williams E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal Of Management*, Vol. 25, No. 6, 897-933
- Rousseu, D. M., Sitkin, S. M., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy Of Management Review*. 23, 393-405.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., & Kepes, S. (2007). Destructive leaders traits and the neutralizing influence of an 'enriched' job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn R. N. (1994). *Managing organization behavior*. Fifth Edition, New York: John Willey&Sons, Inc.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Maryland Üniversitesi, Maryland: ABD.
- Schoorman, F. D. ve Mayer, R. & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*. 32:2, , 344-354.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, Vol 18:4.
- Song, J., Hong, M. K. & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*. 20(2)
- Sonnenburg, F. K. (1994) *Managing with a conscience*. New York: Mcgraw-Hill,
- Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıstay Dergisi*. (91), 77-103.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 16 (29). 277-301.
- Tschannen-Moran M. & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal Of Educational Administration*, 36, 4, s.334-352.
- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2014). Müfettişlerin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 5 (2). 1-16.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations?. *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Williams, C. (2004). Toxic leadership in USA Army. *Military Review*, 67-71.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. [http:// www.transleadership.com/ Toxic Leadership.pdf](http://www.transleadership.com/Toxic%20Leadership.pdf) adresinden 12 04 2017 tarihinde erişilmiştir.

Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okul öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:5, Sayı:8.

### Extended Abstract

The aim of this research is to reveal the effect of organizational commitment on the relationship between the toxic leadership behaviors of top managers and organizational trust level of the personnel in working in headquarter and the provincial organizations of the Ministry of National Education. This survey was conducted with the participation of 1202 volunteer staff (branch managers, officers, education specialists, chiefs, assignment teachers and civil servants in headquarter and provincial organization). The study does not aim to generalize to a specific target population. In this study, the correlation among the variables are examined. Data were collected online via Toxic Leader Scale (TLS), Organizational Commitment Scale (OCS) and Organizational Trust Scale (OTS). Toxic leadership levels of top manager in MoNE was measured with TLS that was developed by Schmid (2008) and adapted into Turkish by Çelebi, Güner and Yıldız (2015). TLS consists of 4 subcategories –ungratefulness (11 items), sordidness (9 items), selfishness (5 items), and negative mood (5 items) - and 30 items. The scale is a 5-point Likert-type data collection tool that takes a value between 'nothing' and 'completely'.

To measure the organizational commitment level of the workers, Organizational Commitment Scale (OCS) that was developed by Alan and Meyer (1991) was used. OCS was adapted into Turkish by Baysal and Paksoy (1999) and in the following studies, its validity and reliability analyses were repeatedly done (Pelit, Boylu and Güçer, 2007). The scale is a 5-point Likert-type data collection tool. The least score is 1 and the highest one is 5. The weighted points of the scale is like that: 1 (1-1.79) completely disagree, 2 (1.80-2.59) disagree, 3 (2.60-3.39) moderately agree, 4 (3.40-4.19) agree and 5 (4.20-5.00) completely agree. In the scale, there are three subcategories –emotional commitment, continuous commitment and normative commitment-and 17 items.

To calculate the organizational trust level of the workers, Organizational Trust Scale (OTS) that was developed by Daboval, Swindle ve Gaster (1994) and adapted into Turkish by Altuntaş and Baykal (2015) was used. There three subcategories –trust to institution, trust to managers and trust to colleagues-and 27 items in the scale. OTS is a 5-point Likert-type data collection tool. There are expressions like “the trust level between subordinate and upper is very high” or “the manager is very trustworthy”. The reliability and validity analyses of the scale were conducted by the researchers. In the reliability tests, Cronbach alpha value was calculated as .97. Besides this, in confirmatory factor analysis, the values are measured and these are equal or very close to cut-off points ( $1047.47$   $sd=321$ ,  $p > .05$  and  $\chi^2/sd$  değeri  $3.26$  good fit;  $RMSA = .08$  good fit;  $SRMR = .04$  perfect fit;  $NFI = .98$  perfect fit;  $NNFI = .98$  perfect fit;  $CFI = .98$  perfect fit). It can be expressed that the model structure and values of the scale is suitable.

Based on these findings, it can be said that the top managers who work in the MoNE Central and Provincial Organization show the toxic leadership behaviours “to a great extent” and the personnel in MoNE have moderate level of organizational commitment and very low level of organizational trust. In addition to this, there is a negative and low-level relationship between the toxic leadership behaviours of top managers and the organizational commitment of personnel in MoNE ( $r = -.255$ ,  $p < .001$ ). Moreover, there is a negative and moderate-level relationship between the toxic leadership behaviours of top managers and the organizational trust of personnel in MoNE ( $r = -.645$ ,  $p < .001$ ). Finally, there is a positive, moderate, and significant relationship between organizational commitment and organizational trust in MoNE personnel ( $r = -.500$ ,  $p < .001$ ). Findings revealed that some of the variables had positive significant relationships and some had negative significant relationships. Toxic leadership is a significant predictor of organizational commitment ( $\beta = -.36$ ,  $p < .05$ ). Toxic leadership is also a significant predictor of organizational trust ( $\beta = -.70$ ,  $p < .05$ ). Besides this, organizational commitment is a significant predictor of organizational trust ( $\beta = .59$ ,  $p < .05$ ). Based on these findings, it appears that the pre-conditions of the mediator effect test are satisfied. The relationship between the two variables was again significant ( $\beta = -.56$ ,  $p < .05$ ) after the mediator variable, organizational commitment, added to the model. However, in the direct effect model the predictive value decreased from  $-.70$  to  $-.55$  after the variable, organizational commitment, put into the model. Based on these findings, it can be said that organizational commitment is a “partial mediation” in the relationship between organizational trust of personnel and toxic leadership behaviours of top managers.