

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE:
KAYNAKLARI, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

DOKTORA TEZİ

Gamze KASALAK

Antalya

2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE:
KAYNAKLARI, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

DOKTORA TEZİ

Gamze KASALAK

Danışman: Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Biriminin 2014.03.0158.001 numaralı projesi olarak gerçekleştirilmiştir.

Antalya

2015

Antalya, 2015
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Gamze Kasalak'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Esmahan Ağaoglu
Üye (Danışman): Prof. Dr. İsmail Aksoy
Üye: Prof. Dr. Fatma Özmen
Üye: Prof. Dr. Ayşe Anafarta
Üye: Prof. Dr. İlhan Günbayı

Tez Konusu: Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 07/07/ 2015

Mezuniyet Tarihi :/...../ 2015

Onay

...../...../ 2015

Prof. Dr. Yusuf TEPELİ
Enstitü Müdürü

TEZ DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gōsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitū tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tūm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

07 / 07 / 2015

Gamze KASALAK

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimiyle birlikte başlayan bu süreçte ve doktora tez çalışmam süresince engin bilgisi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; kişiliği ve liderliği ile her zaman bana örnek olan doktora tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Sayın Prof.Dr. Ayşe ANAFARTA ve Prof.Dr. İlhan GÜNBAZI'ya teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamın ilk planlanmasında değerli görüşlerini paylaşan ve desteğini esirgemeyen Doç.Dr. Rüya EHTİYAR'a ve bizleri yetiştiren ve üzerimizde emeği olan Yrd.Doç.Dr. Türkan AKSU, Doç.Dr. Ali SABANCI ve Doç.Dr. Kemal KAYIKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Doktora programına başladığım zamandan beri samimi ve değerli görüşlerini paylaşıp bana yol gösteren sevgili arkadaşım Dr.Emine DAĞLI, stresli zamanlarımda beni yalnız bırakmayan sevgili arkadaşım Nazen KARAASLAN; doktora tezime ilgili görüşlerini paylaşan Dr. Miray UYAR ile yardımlarını esirgemeyen, burada adını saymadığım başta Akdeniz Üniversitesi Enformatik Bölüm Başkanlığındaki arkadaşlar olmak üzere tüm dostlara teşekkür ederim. Ayrıca, araştırma için gerekli verilerin toplanmasında yardımcı olan tüm öğretim elemanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bana her zaman destek olan aileme ve bu süreci her şeyiyle birlikte yaşadığımız ve varlığından güç aldığım sevgili eşim Turgut Fatih KASALAK'a sınırsız anlayışı, fedakârlığı, destekleri, sağladığı huzur ortamı ve beni tamamlayıp bana anlam kattığı için şükranlarımı sunarım. Her zaman başarılı olacağıma inanıp, eğitimim süresince bana sabır gösterip ve destek verdiğiniz için teşekkürü bir borç bilirim.

Gamze KASALAK

Antalya, Temmuz, 2015

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE: KAYNAKLARI, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

KASALAK, Gamze

Doktora, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU

Temmuz, 2015, 227 sayfa

Bu araştırmanın genel amacı, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını, toksisitenin algılanan etkilerini ve örgütsel toksisite ile başa çıkma stratejilerini anlamak ve belirlemektir. Araştırma deseni, önce nitel sonra nicel verilerin toplandığı keşfedici karma yöntem modelinde tasarlanmıştır. Olgubilim deseninde yürütülen nitel araştırmanın çalışma grubunu, Akdeniz Üniversitesinde çeşitli akademik birimlerde görev yapan “kartopu veya zincir” örnekleme yoluyla seçilen 40 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Nitel veriler alanyazın taraması, uzman görüşleri ve pilot uygulamaya dayalı olarak oluşturulan yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile toplanmış; betimsel analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İlişkisel tarama modellerinden korelasyonel ve nedensel karşılaştırma türü tarama modelleri benimsenmiş olan araştırmanın nicel boyutundaki çalışma evrenini, Akdeniz Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesinde çeşitli akademik birimlerde görev yapan 3549 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise, tabakalı örnekleme tekniği ile seçilen 707 öğretim elemanı yer almıştır. Araştırmanın nicel verileri, nitel araştırma bulguları ve alanyazın taramasına dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracı”, “Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracı” ve “Toksisiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracı” ile toplanmıştır.

Nitel araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin görüşleri narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlar; toksisitenin algılanan etkilerine ilişkin görüşleri açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; toksisiteyle başa çıkmaya yönelik görüşleri ise kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma alt

temaları çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca örgütsel toksisite metaforları ile öğretim elemanlarının bilişsel imgeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın nicel bulgularına göre; etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; katı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin de açığa vurma boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, direnme stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile ilişkiyi kesme boyutları; sosyal destek stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile toksisitenin algılanan etkilerini oluşturan tüm boyutlar; kaçınma stratejisinin etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile açığa vurma boyutu; çatışma stratejisinin de katı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutu tarafından yordandığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca seçilen kimlik değişkenlerinin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri üzerine etkileri de incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Toksisite Algıları, Toksisitenin Algılanan Etkileri, Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri, Yükseköğretim, Öğretim Elemanları

ABSTRACT

Organizational Toxicity at Higher Education:
Its Sources, Effects and Coping Strategies

KASALAK, Gamze

Ph.D, Division of Education Science,

Educational Administration and Supervision Doctoral Program

Supervisor: Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU

July, 2015, 227 pages

The overall purpose of this research was to understand and determine the organizational toxicity perceptions of instructors, the perceived effects of toxicity and the strategies to cope with organizational toxicity. The study had an exploratory mixed method design, in which firstly quantitative and then qualitative data were collected. The study group of the qualitative research which was conducted on phenomenological research design was comprised of 40 faculty members who were working at various departments at Akdeniz University and who were chosen through “snowball or chain” sampling technique. Qualitative data were collected via semi-structured individual interview form created based on literature review, expert opinion and pilot interviews and the data were analyzed using descriptive analysis method. The target population of the quantitative study which adopted the correlational and causal-comparative survey model that were among relational screening models was comprised of 3549 academics working at various academic units at Akdeniz University, Mehmet Akif Ersoy University and Süleyman Demirel University. The data were collected from 707 faculty members. Qualitative data of the study were collected via “Organizational Toxicity Scale”, “Perceived Effects of Toxicity Scale” and “Coping Strategies with Toxicity” which were developed by the researcher based on quantitative research findings and literature review.

According to the qualitative results of the study, faculty members’ views on organizational toxicity were examined within the framework of the sub-themes

which were narcissistic, aggressive, unethical and rigid behaviors; their views regarding the perceived effects of toxicity were examined under the sub-themes of draining, psychologically recurring and disconnecting; and their viewpoints about coping with toxicity were examined in the framework of the sub-themes which were avoidance, resistance, social support and conflict. Also, the metaphors were developed regarding the concept of organizational toxicity.

According to the quantitative findings of the research, toxicity arising from unethical behaviors was found to predict the dimensions of draining, psychologically recurring and disconnecting and toxicity resulting from rigid behaviors was found to predict the dimension of draining significantly. In addition, it was revealed that resistance strategy was predicted by toxicity stemming from narcissistic, unethical and rigid behaviors and the dimension of disconnecting; social support strategy was predicted by toxicity arising from narcissistic, unethical and rigid behaviors and all the dimensions that created the perceived effects of toxicity; avoidance strategy was predicted by toxicity arising from unethical behaviors and the dimension of draining; and conflict strategy was predicted by toxicity dimension resulting from rigid behaviors. In addition, organizational toxicity perceptions of demographic variables that were selected, the perceived effects of toxicity and their effects on coping strategies with organizational toxicity were examined in the study, as well.

Key words: Organizational Toxicity, Perceived Effects of Toxicity, Coping Strategies with Toxicity, Higher Education, Faculty Members

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Tanımlar.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Toksisite Olgusuna Genel Bir Bakış.....	10
2.2. Örgütsel Toksisitenin Tanımı ve Özellikleri.....	13
2.3. Örgütsel Toksisitenin Kuramsal Temelleri.....	22
2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramında Örgütsel Toksisite.....	22
2.3.2. Kendini Sınıflandırma Kuramında Örgütsel Toksisite.....	24
2.3.3. Sosyal Kimlik Kuramında Örgütsel Toksisite.....	25
2.3.4. Psikodinamik Kuramında Örgütsel Toksisite.....	25
2.3.5. Sosyal Öğrenme Kuramında Örgütsel Toksisite.....	26
2.3.6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Örgütsel Toksisite.....	26
2.4. Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Temel Faktörler ve Sınıflandırılması.....	28
2.4.1 Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Bireysel Faktörler.....	29
2.4.1.1. Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	32
2.4.1.2. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	33
2.4.1.3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	35

2.4.1.4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	36
2.4.2. Örgütsel Toksikiteyi Oluşturan Örgütsel Faktörler	37
2.5. Örgütsel Toksikitenin Etkileri	40
2.5.1. Örgütlerde Toksikitenin Bireysel Açıdan Etkileri	41
2.5.1.1. Olumsuz Duyguları Yineleme	41
2.5.1.2. Açığa Vurma.....	41
2.5.1.3. İlişkiyi Kesme.....	43
2.5.2. Örgütlerde Toksikitenin Örgütsel Açıdan Etkileri	43
2.6. Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri.....	45
2.6.1. Toksikiteyle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri	48
2.6.1.1. Kaçınma Stratejileri.....	48
2.6.1.2. Direnme Stratejileri	49
2.6.1.3. Çatışma Stratejileri	49
2.6.1.4. Sosyal Destek Stratejileri.....	49
2.6.2. Toksikiteyle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri	50
2.6.2.1. Önleyici Stratejiler.....	53
2.6.2.2. Müdahale Edici Stratejiler.....	54
2.6.2.3. Yenileyici ve İyileştirici Stratejiler.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Nitel Araştırmanın Yöntemi.....	60
3.1.1. Nitel Araştırmanın Deseni.....	60
3.1.2. Nitel Araştırma İçin Katılımcılar	61
3.1.3. Nitel Araştırma İçin Veri Toplama Aracı: Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu	63
3.1.4. Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi	63
3.2. Nicel Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.2.1. Nicel Araştırmanın Deseni	67
3.2.2. Nicel Araştırma İçin Evren ve Örneklem.....	67
3.2.3. Nicel Araştırma İçin Veri Toplama Araçları.....	71
3.2.3.1. Algılanan Örgütsel Toksikite (AÖT) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi..	72
3.2.3.1.1. Algılanan Örgütsel Toksikite (AÖT) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	73

3.2.3.1.2. Algılanan Örgütsel Toksikite (AÖT) Ölçüm Aracı İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	77
3.2.3.2. Toksikitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi..	82
3.2.3.2.1. Toksikitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	83
3.2.3.2.2. Toksikitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	85
3.2.2.3. Toksikiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi	88
3.2.2.3.1. Toksikiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	89
3.2.2.3.2. Toksikiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	91
3.2.4. Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Nitel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular	102
4.1.1. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Nitel Bulgular	102
4.1.2. Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin Nitel Bulgular	111
4.1.3. Öğretim Elemanlarının Toksikite ile Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Nitel Bulgular	116
4.1.4. Örgütsel Toksikite İlişkin Geliştirilen Metaforla İlgili Nitel Bulgular	121
4.2. Nicel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular.....	127
4.2.1. Öğretim Elemanlarının Deneyim ve Gözlemlerine Göre Toksikiteye İlişkin Betimsel Bulgular.....	127
4.2.2. Örgütsel Toksikite Algısına İlişkin Betimsel Bulgular.....	131
4.2.2.1. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Toksikite	133
4.2.3. Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin Betimsel Bulgular.....	139
4.2.3.1 Demografik Değişkenlere Göre Toksikitenin Algılanan Etkisi	141
4.2.4. Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Betimsel Bulgular	146
4.2.4.1. Demografik Değişkenlere Göre Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri	148

4.2.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları, Toksisitenin Algılanan Etkileri, Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli.....	154
4.2.5.1. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli.....	154
4.2.5.2. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli	160
4.2.5.3. Öğretim Elemanlarının Toksisiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli	165

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma	170
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	186
KAYNAKÇA.....	190
EKLER.....	208
Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme için Katılımcı İzin Formu	208
Ek 2. Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu	209
Ek 3. Taslak Form.....	210
Ek 4. Veri Toplama Araçları.....	213
Ek 5. Akdeniz Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi	216
Ek 6. Mehmet Akif Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi	217
Ek 7. Süleyman Demirel Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi.....	218
Ek 8. Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Tarafından Desteklendiğini Gösteren Belge	219
Ek 9. Özgeçmiş	222
Ek 10. İntihal Raporu	227

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1. Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	79
Şekil 3. 2. Toksikitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	86
Şekil 3. 3. Toksikiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	92
Şekil 3. 4. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli I	97
Şekil 3. 5. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli II	99
Şekil 3. 6. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli III	101
Şekil 4. 1. Örgütsel Toksikite ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi	156
Şekil 4. 2. Örgütsel Toksikite ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin “t” Değerleri Gösterimi	157
Şekil 4. 3. Örgütsel Toksikite Algıları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi	161
Şekil 4. 4. Örgütsel Toksikite Algıları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin “t” Değerleri Gösterimi	162
Şekil 4. 5. Öğretim Elemanlarının Toksiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi	166
Şekil 4. 6. Öğretim Elemanlarının Toksiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin “t” Değerleri Gösterimi	167

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Toksik Davranışların İstismarcı Yönetim, Zalim, Yıkıcı, Zorbalık ve Serbest-Bırakıcı Olma Kavramlarıyla olan İlişkisi	13
Tablo 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Toksik Liderlik Açısından Yorumu	27
Tablo 2. 3. Örgütlerde Toksisitenin Oluşmasına Neden Olan Toksik Davranış ve Kişilik Özelliklerinin Sınıflandırılması.....	29
Tablo 3. 1. Nitel Araştırmanın Katılımcılarına Ait Kimlik Bilgileri	62
Tablo 3. 2. Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler	65
Tablo 3. 3. Nicel Araştırmanın Hedef ve Çalışma Evreninde Yer Alan Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Sayıları.....	68
Tablo 3. 4. Nicel Araştırma Kapsamında Akademik Örgütlerde Çalışan Toplam Öğretim Elemanları Sayıları, Unvanlarına Göre Sayıları ve Elde Edilen Veri Sayıları	69
Tablo 3. 5. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı	71
Tablo 3. 6. Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracının Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar.....	75
Tablo 3. 7. Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracına İlişkin Uyum İndeksleri ..	77
Tablo 3. 8. Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracının Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri (Lambda x), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri.....	80
Tablo 3. 9. Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracına İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 3. 10. Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracının Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar.....	84
Tablo 3. 11. Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Uyum İndeksleri	85
Tablo 3. 12. Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracındaki Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri (Lambda x), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri	86
Tablo 3. 13. Toksisite Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3. 14. Toksisiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracının Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar	90

Tablo 3. 15. Toksikiteyle Başa ıkma lm Aracındaki Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri (λ), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri.....	93
Tablo 3. 16. Toksikiteyle Başa ıkma lği'ne İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları	93
Tablo 4. 1. Öğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin Nitel Bulgular.....	109
Tablo 4. 2. Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin Nitel Bulgular.....	115
Tablo 4. 3. Öğretim Elemanlarının Toksikite ile Başa ıkma Stratejilerine İlişkin Nitel Bulgular.....	120
Tablo 4. 4. Öğretim Elemanlarının rgtsel Toksikiteye İlişkin rettikleri Somut Metaforların Kategorilere Dağılımı	125
Tablo 4. 5. Öğretim Elemanlarının, Maruz Kaldıkları ya da şahit Oldukları Toksik Olay/Davranışlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	127
Tablo 4. 6. Cinsiyet Açısından, Toksik Olay/Davranışlara Maruz Kaldıkları ya da şahit Oldukları ile Toksik Olay/Davranışları Sergileyenlerin Cinsiyeti Dağılımları	128
Tablo 4. 7. Akademik Unvanı Açısından, Toksik Olay veya Davranışlara Maruz Kaldıkları ya da şahit Oldukları ile Toksik Olay/Davranışları Sergileyenlerin Akademik Unvan Dağılımları	129
Tablo 4. 8. Öğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	131
Tablo 4. 9. Boyutlara Göre, ğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarının Karşılaştırılması	132
Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine Göre, ğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları.....	133
Tablo 4. 11. Yaş Değişkenine Göre, ğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları	134
Tablo 4. 12. Bilim Dalı Değişkenine Göre, ğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	135
Tablo 4. 13. Akademik Unvan Değişkenine Göre, ğretim Elemanlarının rgtsel Toksikite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	136

Tablo 4. 14. Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları	137
Tablo 4. 15. Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları	138
Tablo 4. 16. Öğretim Elemanlarında Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	139
Tablo 4. 17. Boyutlara Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkilerinin Karşılaştırılması	140
Tablo 4. 18. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları.....	141
Tablo 4. 19. Yaş Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	141
Tablo 4. 20. Bilim Dalı Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	142
Tablo 4. 21. Akademik Unvan Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları	143
Tablo 4. 22. Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları	144
Tablo 4. 23. Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları.....	145
Tablo 4. 24. Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	146
Tablo 4. 25. Boyutlara Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerinin Karşılaştırılması	147
Tablo 4. 26. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin t- Testi Sonuçları	148
Tablo 4. 27. Yaş Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin ANOVA Sonuçları	149
Tablo 4. 28. Bilim Dalı Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin ANOVA Sonuçları	150
Tablo 4. 29. Akademik Unvan Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin ANOVA Sonuçları	151

Tablo 4. 30. Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin ANOVA Sonuçları	152
Tablo 4. 31. Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin t- Testi Sonuçları.....	153
Tablo 4. 32. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri	154
Tablo 4. 33. Örgütsel Toksisite ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” değerleri	158
Tablo 4. 34. Örgütsel Toksisite ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait R ² Katsayıları	159
Tablo 4. 35. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri	160
Tablo 4. 36. Örgütsel Toksisite Algıları ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” değerleri.....	163
Tablo 4. 37. Örgütsel Toksisite ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki Modeline Ait R ² Katsayıları.....	165
Tablo 4. 38. Öğretim Elemanlarının Toksisiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri.....	165
Tablo 4. 39. Toksisitenin Algılanan Etkileri ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” Değerleri.....	168
Tablo 4. 40. Toksisitenin Algılanan Etkisi ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait R ² Katsayıları.....	169

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bireylerin kurumlarında yaşadıkları acı ve sorunlar nedeniyle moral ve motivasyonlarındaki olumsuz değişimler sonucunda işle ilgili uğraşlarını azaltan durumlar *örgütsel toksisite* olarak ifade edilmektedir (Frost, 2003). Örgütsel toksisite “bir kurumun görevleri ve ilişkilerine zararı olan davranışlarla ilgili olmakla birlikte profesyonel, akademik ve uygulamalı yönetim ve liderlik alanyazınında bir araştırma odağı ve yönelimi” (Goldman, 2009, s.123) olarak tanımlanan örgütsel olumsuz davranışlardan biri olarak da gösterilebilir.

İş yaşamında belirli bir derecede toksisitenin olması kaçınılmaz (Frost, 2004; Goldman, 2006; Lipman-Blumen, 2005) ve normal (Frost, 2004) bir durumdur. Toksisite, toksik işgören ve liderin davranış ve kişilik özellikleri olarak sınıflandırılan *bireysel* faktörlerin yanı sıra örgütsel değişimler, örgütsel politikalar, travmalar, krizler ve örgütsel müdahaleler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Carlock, 2013; Friedman 2005; Frost, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Musacco, 2009; Pelletier, 2009; Pelletier, 2012) olarak sınıflandırılan *örgütsel* faktörler sonucunda da oluşmaktadır. Bir işgörenin bağlılık gösterdiği yerden ayrılma noktasına gelmesi, katkılarına değer verilmemesi, duygularının küçümsenmesi ya da görmezden gelinmesi ve kendisinden gerçekçi olmayan isteklerde bulunulması, istihdam edildiği kurumda duygusal olarak acı çekmesine (Frost, 2004, s.27-32) yol açabilir. Kurumlarda yaşanan bu tarz durum ve olayların oluşturduğu duygusal acı, başkalarının o acıyı iyileştirmek yerine daha da kötüleştirilmesiyle toksisiteye (Frost, 2004, s.12) dönüşür. Ayrıca, rekabet ve değişim dünyasında işleri yaptırmak için *kötü niyetli* davranan, iyi karar almada ve insan ilişkilerinde sıkıntı yaşayan, başkalarına *ihanet* eden, güvensizlik ortamı oluşturan veya karizmatik gücü ile başkalarının *sadakatini* elde eden, gerektiği yerde “hayır” deme yeteneklerini ve

kritik konularda karar verme özelliklerini kaybeden, işgörenlerin tüm önceliklerinden önce işlerine odaklanmalarını bekleyen ve özel yaşamlarından önce işlerinin gelmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin varlığı da toksisiteyi tetikleyerek hayal kırıklığı, öfke ve moral bozukluğunu artırır (Frost, 2004, s.59; Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012, s.30). Kurumsal amaçlar ve değerlere bağlılığı sağlamada yetersizlikler; kişilerarası ilişkilerde yönlendirmeler; cinsiyete/ırka ilişkin yorumlar; sözlü/fiziksel tehditler; yüksek oranda işgören devamsızlıkları; kurumsal iletişimde zayıflıklar (aşağılayıcı ifadeler, kaba konuşmalar); artış gösteren asılsız dedikodular; söylentiler ve kişisel çatışmalar, problem çözme ve karar verme süreci ile görev ve sorumluluklarda korkunun egemen olması; kadro ve terfi savaşları; sadece kendi ilerlemesine odaklanıp başkalarını önemsememe; tehlikeli, rahatsız ve istismar edici davranışlar; sağlıklı örgüt iklimi (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007, s.18; Gilbert vd., 2012, s.30; Goldman, 2006, s.733; Kusy ve Holloway, 2009) gibi değişkenler de bir kurumun zehirlendiğinin göstergesidir.

Eğitim örgütlerinde toksik çalışma ortamı, işgörenler arasındaki rekabet anlayışı ve sorunlar hakkında konuşmaktan çekinen öğretmenler arasında yaşanan iletişimsizlik sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel toksisite ortamındaki öğretmen, öğrencilerin öğrenme sürecinde yaşadıkları sorunları çözme ve daha iyi bir eğitim sunma konusunda kendisini yetersiz hissedebilir. Toksisitenin okul düzeyindeki etkileri ise, öğrenci kayıtlarındaki düşüş ve okulun maddi kaynaklarında azalma biçiminde ortaya çıkar. Öğretmenler okulun yüzleştiği, acı veren birçok toksik (zehirli) durum ve davranış karşısında toplantılara geç katılarak, toplantıda iş dışı işlerle (not girme, gazete okuma vb.) ilgilenerek, toplantıyı bir an önce bitirmeye çalışarak, başarısızlıklara mazeretler uydurarak kaçınmacı bir yaklaşım sergilerler. Öğretmenlerin çare bulmaya yönelik direnme yaklaşımlarına ise ender rastlanır (Buehler, 2009, s.77-78). Sanders (2005, s. 9-17), örgütsel reformların yarattığı köklü değişiklikler sonucunda okullarda oluşan toksisitenin işlevsiz değerler ve inançlar, olumsuz gelenekler ve kaotik durumlara yol açabileceğini ileri sürmüştür. Peterson ve Deal'a (2009) göre, toksisitenin bulunduğu okullarda, öğrenciler değerli bir varlıktan çok sorun yaratıcı olarak görülürler okuldaki işgörenler ise en iyisinin kendi yaptıkları olduğunu düşündükleri için yeni fikirler üretmeye açık değildirler. Okula ilişkin olumsuz, cesaret kırıcı ve moral düşürücü hikâye ve deneyimler paylaşılır. Yeni uygulamalar, yaklaşımlar ve öneriler olumsuz yönde eleştirilir; şikâyetler ve

güvensizlik artar. Dolayısıyla okul işgörenleri yeni fikir ve önerilerini sunmaktan çekinirler. Mesleki gelişimi engellenen işgören kendini bastırılmış, pasif ve olumsuz düşünceler yumağında hisseder. Bu okullarda çalışmak eğlenceli değildir, keyif vermez, doyum sağlamaz; güdülenme ve bağlılık da zayıftır. Bu durumlar kurumsal liderlik, süreç (zaman) ve her şeyi yeniden kurmaya odaklanmayla düzeltilebilir (Peterson ve Deal, 2009). Toksisitenin eğitim örgütlerindeki etkileri konusunda Bolton (2005), öğrenci danışmanlık biriminde görev yapan öğretmenlerin umudunu yitirme, saldırganlık ve sinirlilik gibi duyuşsal ve davranışsal zorluklar yaşadıklarını tespit etmiştir. Wright (2005) ise, toksik kültürün öğretmenlerin stres kaynakları, yabancılaşma ve moral durumlarına ilişkin etkilerini incelemiştir. Okulların toksisitenin olumsuz etkilerinden kurtulabilmesi için, okulda saygı ve nezaket değerlerinin oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir.

Toksisite, tekrarlı bir şekilde *olumsuz duygu ve eylemlerin* karşılıklı etkileşimlerinin sonucunda oluştuğu için (Maitlis, 2008) kuruma ve çevresine ciddi ve kalıcı hasarlar veren yıpratıcı bir süreçtir (Frost, 2004; Lipman-Blumen, 2005, s.2). Bu süreç sonunda toksinler genellikle bireylerin bünyesine yerleşir ve onlara daha fazla acı çektirir. Bireyler o kadar çok acı çekerler ki, bu, onlarda kalıcı bir etki yaratarak sürekli rahatsızlanmalarına neden olur (Bacal, 2000; Carlock, 2013; Samuel, 2010). Örgütsel toksisite yaygın ve kalıcı etkilere sahip olduğu için bireylerin umutlarını, özsaygılarını ve benlik algılarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Maitlis, 2008). Zamanla işgörenler, iş ile ilgili görevlerinden uzaklaşmaya başlarlar. Toksisitenin etkisi işyerinden ayrıldıktan sonra bile devam eder (Bacal, 2000; Carlock, 2013; Samuel, 2010). Kiefer ve Barclay'a (2012, s.605) göre toksisite, kişiye psikolojik ve duygusal yük getirmekte, onun aidiyet duygusunu azaltmakta ve dikkatini işten uzaklaştırmaktadır. Problemin çözümü için de ekstra kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Frost (2004), olumsuz örgütsel davranışların bir kişiden başkasına kolay bir şekilde geçebileceğini kuramsal olarak ortaya koymuş ve örgütsel toksisitenin işgörenlerin refahına zarar verebileceğini belirtmiştir. Kızgınlık, üzüntü, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz ve acı duygular insan vücudu için zehirlidir; bu tarz duygusal acılar bağışıklık sistemini bozmaktadır (Frost, 2004). Maitlis (2008), olumsuz duygular sonucu oluşan toksik (zehirli) durumlardan etkilenen bireyin, kendisinin iş ortamında saygı görmediğini düşünmeye başlayabileceğini vurgulamıştır. Sürekli bu konunun çatışmasını kendi içlerinde

yaşamları nedeniyle toksik durumlardan etkilenen kişilerin insanlarla olan iletişimi zamanla azalır ve bu durum onların iş yaşamındaki performanslarını düşürür. Zaman ilerledikçe problem daha da büyür ve hem kendilerinin hem de bağlı oldukları örgütlerin zarar görmesine neden olur. Eğer bir kurum kurnazlıkla asıl hedeflerinin dışında işler yaparsa, çalışanlarıyla arasındaki olumlu ilişkiyi bozmuş olur. Buna paralel olarak, kurum yöneticileri ve çalışanları kurum hakkında yanlış düşünmeye başlarlar ki, bu durum toksisiteyi tetikler (Maitlis, 2008). Tek yönlü karar verme ve hoşnutsuzluk yaratan durumlar da işgörenleri mutsuz eder (O'Grady ve Malloch, 2010, s.351). Örgütsel toksisite, iyi fikirler ve yaratıcılığın gelişmesini engelleme, istimara uğratma, örgütsel güven kaybı, örgütsel etkililikte ve bağlılıkta azalma ve temel iletişim ağında bozulma şeklinde örgütün bütünlüğü üzerinde olumsuz sonuçlara (Steele, 2011, s.13); özetle, işgörenlerin işlevsizliğine yol açmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Bacal, 2000; Goldman, 2006; Kusy ve Holloway, 2009; Musacco, 2009).

Kurumların, güçlü bir kültür aracılığı ile işgörenleri güdülemeye, onlara yol göstermeye, karşılaştıkları toksisiteyi azaltarak performanslarının önündeki engelleri kaldırmaya ve zor yöneticilerin üstesinden gelecek beceriler geliştirmeye ihtiyacı vardır (Lubit, 2004; xxv). Dolayısıyla, örgütsel toksisitenin oluşturmuş olduğu olumsuz etkilerle mücadele edebilmek çok önemlidir. Eğitimörgütlerinde toksisiteyle başa çıkabilmek için toksisite yayan bireylerle yüzleşmek; olumlu kültürel öğeleri ve işgörenleri desteklemek, korumak; olumlu işgörenleri seçmek, işe almak ve etkin bir konumda kalmalarını sağlamak için çaba sarf etmek; başarı ve ödül hikâyelerini içeren kurumsal etkinlikleri artırmak; kurumun asli görevini tüm paydaşlara benimsetmek ve onları geliştirmek önerilmektedir (Peterson ve Deal, 2009, s.206). Sanders'e (2005, s.22) göre, toksik okul kültürünü olumlu şekilde değiştirmek için, hem iç (okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenci gibi) hem de dış paydaşların (veliler gibi) okulun iyiye gidebileceği yönünde olumlu bir şekilde güdülenmesi gerekmektedir. Parish-Duehn (2008), yöneticilere toksik bir okul kültürünü iyileştirirken, örgütsel değişikliklerin işlevsel olmasını; bunun için de işlem sırasının iyi hazırlanmasını önermektedir.

Akademik örgütlerde toksisite, kurumsal değişim çabaları sonucunda akademik kültürde düzenin köklü bir şekilde bozulması ve öğretim elemanlarının bireysel çıkarlarının mesleki ideallerinin önüne geçmesi (Qian ve Daniels, 2008; Ramaley,

2002) durumunda meydana gelmektedir. Ayrıca, akademik yükseltmelerdeki kadro engellemeleri, bilimsel çalışmalara ve bireysel görüşlere değer verilmemesi, öğretim elemanları arasındaki iletişim sorunları ve nezaket ölçüleri dışındaki tutum ve davranışlar, bireysel kararlara saygısızlık ve gruplaşmalar (Yaman, 2007, s.325) öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle öğretim elemanlarının örgütsel değişime karşı daha fazla direnç gösterdiği durumlarda (Qian ve Daniels, 2008; Parish-Duehn, 2008), toksisite yüksek düzeyde olabilir. Üniversiteler, iç ve dış paydaşlarının çeşitliliği, karar verme mekanizmalarının işleyişi ve açık bir sistem olmaları nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir (Birnbaum, 1988; Sporn, 1996). Özellikle öğretim elemanları arasında kişisel rekabet olması, meslektaşının başarısını kabullenmeme, örgütte statü ve rol farklılıklarının olması, idari görevi olanların güçlerini kanıtlama gereksinimlerinin varlığı ve olumsuz örgütsel davranışları hoş gören bir örgüt kültürüne sahip olma gibi etmenler örgütsel toksisiteye zemin hazırlayabilir. Alanda uzmanlaşmış olma kişiler açısından belli bir güce sahip olmayı da beraberinde getirmekte, özellikle alınan akademik unvanlarla birlikte üniversite içindeki birimlerde elde edilen idari görevler, öğretim elemanlarının elde ettikleri gücü olumsuz biçimde kullanarak çatışmaların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Farrington, 2010, s.8).

Yükseköğretimde örgütsel toksisitenin üniversitelerin niteliksizleşmesine yol açabileceği, öğretim elemanı olma anlayışını zedeleyebileceği düşünülmektedir. Söz konusu akademik örgütler olduğunda, öğretim elemanları tarafından algılanan örgütsel toksisitenin ve bunun kendileri üzerindeki etkisinin anlaşılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle örgütsel toksisite olgusunun anlaşılması, örgütsel toksisite kaynakları, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi önemli görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, akademik örgütlerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamak ve öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Akademik örgütlerde görev yapan öğretim elemanlarının;

1. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve geliştirdikleri metaforlar nelerdir?
2. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ne düzeydedir?
3. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri cinsiyet, yaş, bilim dalı, akademik unvan, üniversitedeki hizmet süresi ve yönetsel görev değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasında anlamlı yapısal ilişkiler var mıdır?¹
 - a. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkilerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
 - b. Örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
 - c. Toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

¹ Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler, nicel verilerin toplanması ve analizi alt başlığı altında sayfa 94-100 arasında sunulmuştur.

1.3 Araştırmanın Önemi

Ulusal ve uluslararası alanyazında, toksisite araştırmalarının toksik liderlik ve yönetim (Goldman, 2009; Lipman-Bluman, 2005; Lubit, 2004; Niehus, 2011; Steele, 2011), toksik politika (Durant, 2007), toksik örgütler/işyerleri (Coccia, 1998; Frost, 2003; Frost, 2004; Kusy ve Holloway, 2009; Too ve Harvey, 2012; Macklem, 2005; Musacco, 2009; Maitlis, 2008), toksik iletişim (Temel-Eğinli ve Bitirim, 2008) konularında yürütüldüğü görülmektedir. İşyerinde toksisiteyle ilgili çalışmalar bütünsel olarak incelendiğinde ise, kavramların tanımlanmasında görüş birliği bulunmadığı gözlenmiştir. Bu çalışma ile, örgütsel toksisite kavramının tanımlanmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Alanyazında toksisite konusunda çeşitli veri toplama araçları bulunmaktadır: Martens, Gagne ve Brown (2003) tarafından geliştirilen toksinle mücadele edici davranış (toxin handler behavior) ölçeği; Kiefer ve Barclay, (2005) tarafından geliştirilen toksik duygusal deneyimler ölçeği; Schmidt (2008) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği; Pelletier (2009, 2012) tarafından geliştirilen algılanan toksik liderlik ölçeği ve Leet (2011) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği yer almaktadır. Kusy ve Holloway (2010) ise, toksik birey davranışları, toksik bireylere karşı lider tepkileri, toksik bireylere karşı lider stratejileri ve örgüt kültürü boyutlarından oluşan 82 maddelik bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu araştırmalar genel olarak incelendiğinde, Leet (2011) dışında Amerika ve Avrupa'da yürütüldüğü ve bu bölgelere özgü araçlar geliştirildiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla, bu bölgelerin dışında geliştirilecek ölçeklere de gereklilik olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma ile yapılan, toksik davranış ve durumların kaynakları, toksisitenin bireysel etkileri ve toksisiteyle bireysel başa çıkma stratejilerinin belirlenmesine yönelik veri toplama araçlarının geliştirilmesi, alanyazına ve gelecekteki araştırmacılara önemli katkı sağlayabilir.

Türk alanyazınında, örgütsel yaşamda toksisite olgusuna ilişkin akademik çalışmaların oldukça yeni ve gerek yönetim gerekse eğitim bilimleri alanında toksisite olgusunu irdeleyen araştırmaların da yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Temel-Eğinli ve Bitirim'in (2008, s.124), kurumlarda toksik iletişimin ortaya çıkmasına neden olan unsurları vurgulayarak toksik iletişimi önlemek, sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturmak ve korumak için önerilerde bulunduğu; Kırbaç'ın (2013) toksik örgüt ve lider özellikleri ile eğitim örgütlerindeki

yansımalarını belirlemeyi amaçladığı araştırmalar, alanyazın taraması şeklinde desenlenmiştir. Kırbaç ve Konan (2011), toksik lider kavramını, eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özelliklerini ve toksik liderlerin olası etkilerini tartışmışlardır. Akduman-Yetim, Koşar ve Ölmez-Ceylan (2013, s.134), ilköğretim öğretmenlerinin toksik liderlik ile ilgili görüşlerini anlamaya yönelik nitel bir araştırma ve Çelebi, Yıldız ve Güner (2013, s.146) de geliştirmiş oldukları toksik liderlik ölçeği ile ilköğretim öğretmenlerinin toksik liderlik algılarını belirlemeye yönelik nicel bir araştırma gerçekteştirmişlerdir. Dolayısıyla, örgütsel toksisite alanında yapılacak araştırmaların artırılması ile hem yönetim hem de eğitim yönetimi alanına katkı sağlanacağı, örgütsel toksisite konusundaki eksikliğin giderilebileceği ve örgütsel toksisite üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılara yol gösterebileceği düşüncesiyle bu araştırma önemli görülmektedir. Bu çalışma, gerek uygulayıcı gerekse araştırmacıların örgütsel toksisiteye ilişkin farkındalık ve bilinç düzeylerinin yükselmesine; toksisiteyle başa çıkma güçlerinin artmasına da katkı sağlayabilir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri öğretim elemanlarının algılarına dayalı olarak saptanabilir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma aşağıdaki iki sınırlılığa sahiptir:

1. Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Mehmet Akif Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesine bağlı çeşitli fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın nitel bulguları yarı-yapılandırılmış bireysel görüşme formundan elde edilen veriler; nicel bulguları, Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracı, Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracı, Toksisiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracı'ndan elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları, araştırmada kullanıldıkları anlamları doğrultusunda aşağıda sunulmuştur:

Öğretim Elemanı: Akdeniz Üniversitesi, Mehmet Akif Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesine bağlı çeşitli fakölte ve yüksekokullarda görev yapan öğretim elemanlarıdır.

Örgütsel Toksisite Algısı: Araştırmacı tarafından 16 madde ve dört boyutta geliştirilmiş olan ölçüm aracı ile belirlenen toksisitedir.

Toksisitenin Algılanan Etkisi: Araştırmacı tarafından 12 madde ve üç boyutta geliştirilmiş olan ölçüm aracı ile belirlenen etkidir.

Toksisiteyle Başa ıkma: Araştırmacı tarafından 12 madde ve dört boyutta geliştirilmiş olan ölçüm aracı ile belirlenen stratejilerdir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölüm, toksisite olgusuna genel bir bakış, örgütsel toksisitenin tanımı ve özellikleri, toksisitenin kuramsal temelleri, örgütsel toksisiteyi oluşturan temel faktörler ve sınıflandırılması, örgütsel toksisitenin bireysel ve örgütsel açıdan etkileri ve örgütsel toksisiteyle bireysel ve örgütsel düzeyde başa çıkma stratejileri alt başlıklarıyla sunulmuştur.

2.1.Toksisite Olgusuna Genel Bir Bakış

Bu alt bölümde toksisite kavramı, etimolojik açıdan zehir, zehirli ve zehirlilik kelimeleri bağlamında incelenmektedir.

Zehir “canlı organizmada zararlı etki gösteren herhangi bir madde” (Vural, 2005, s.1) olarak ifade edilmektedir. Ana Britannica’ya (1986, s.551) göre zehir, “biyokimyada ağızdan, solunum ya da deri yoluyla, kimi zaman da başka bir mekanizmayla vücuda giren, dokularda örselenmeye hatta canlılığın ölümüne yol açabilen doğal ya da yapay madde”dir. *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü’nde* zehir, “içine işlediği organı öldüren veya bozan madde” (Parlatır, 2009, s.1862) şeklinde açıklanmaktadır. Zehir, Farsça “zehr” kökünden gelen bir sözcük olup; Türkçede “sem” ve “ağu” gibi karşılıkları olan bir kelimedir (Devellioğlu, 1986, s.1413; Devellioğlu, 1996, s.1175). Zehir kelimesi mecazi olarak “büyük üzüntü, acı ve keder” ve “sahte ve ahlaka aykırı olan her şey” anlamlarında da kullanılmaktadır (Parlatır, 2009, s.1862). Tarihsel süreçte incelendiğinde zehir sözcüğünün çeşitli amaçlarla kullanıldığı görülmektedir:

Eski çağ döneminde zehir, insanların kendilerini korumak ve düşmanlarını yok etmek için başvurdukları bir savaş aracı olarak kullanılmıştır (Vural, 2005, s.3). Mısır papirüslerinde (M.Ö. 1552), hekimlikte toksik maddelerin nasıl elde edildiğinden; Grekler devrinde ise rasyonel tıbbın başlamasıyla birlikte milattan önce 460-315 yıllarında yaşayan Hippocrates’in zehirleri tıp alanına kazandırmasından bahsedilmektedir. Ayrıca, bitkisel kaynaklı zehirlerden biri olan baldır(g)an, resmi devlet zehri “state poison” olarak kabul edilmiş ve suçluları öldürme amacıyla kullanılmıştır. Milattan önce 470-399 yıllarında yaşamış olan Sokrates de

“baldır(g)an” ile cezalandırılmıştır. Bunun dışında eski çağ döneminde zehirle intihar olaylarına Demosthenes ve Kleopatra da rastlanmaktadır. Eski Yunan şairlerinden Nicander de yazdığı “Alexipharmaca” ve “Theriaca” başlıklı iki şiiriyle zehir kavramını sanat eserlerine taşımıştır. Zehrin politik amaçla da kullanıldığı görülmektedir. Eski Roma döneminde, imparatorun sarayında resmi bir zehirleyici (official poisoner) bulunmaktadır. Bu dönemde kadın zehirleyiciler de vardır. Eski Roma’da zehirlerin kadınlar tarafından bu şekilde kullanılmasına yönelik, Romalı general ve devlet adamı Sulla tarafından yayımlanmış olan “Lex Cornelia” (M.Ö. 82) adıyla ilk yasa da çıkartılmıştır (Vural, 2005, s.4). Böylelikle zehir(lenme) yasal hale getirilmiştir. *Ortaçağ döneminde* “zehirleme olayları” bir sanat haline gelmiştir. Bu dönemde zehir ayrıca İtalya’nın sosyal ve politik hayatının en önemli silahlarından biri olmuştur. Sosyal açıdan zehirleme ve zehri kullanma konusunda 15. yüzyılda yaşamış olan Borgia Ailesi ve “Machiavelli Diplomasi Okulu”nun yöneticileri hakkında çeşitli iddialar ortaya çıkmıştır. Politik açıdan ise, 15. yüzyıl başlarında Venedik’te “Council of Ten” yönetiminin zehirlemek için insan kiraladıkları ve para karşılığı yaptırılan bu işlemlere kurbanın asaleti ve olayın zorluğuna göre değer belirledikleri görülmüştür (Vural, 2005, s.5).

Zehir ve zehirlenme olayları, *Rönesans Döneminde* bir sanat ve suç olarak İtalya’dan başka Fransa, Hollanda ve İngiltere’ye de yayılmıştır. On altıncı yüzyılın sonlarına doğru, kriminal zehirlenme olaylarının İtalya’dan Fransa’ya geçmesiyle birlikte zehir, toplumun her sınıfı tarafından düşmandan ve istemedikleri kişilerden kurtulmak için kullanılmıştır. XIV. Louis zamanında suç amaçlı kullanılan zehri engellemek için adalet komisyonu kurularak zehirleyiciler ölüme mahkûm edilmiştir. On yedinci yüzyılın ilk yarısında Sicilya, zehirleyicilerin ticaret merkezi olmuştur. Toffano isimli bir kadın zehirleyici, “Agua Toffano” adını verdiği bir zehri güven duyduğu kişilere serbest bir şekilde satarak insanların ölümüne neden olduğu için idam edilmiştir. Toffano’nun ölümünden sonra, onun sanatını devam ettiren birçok yaşlı zehirleyici kadın ortaya çıkmıştır (Vural, 2005, s.6). Tüm bu bilgileri özetlemek gerekirse; zehrin insanların kendilerini korumak, düşmanlarını yok etmek, düşmandan ve istemedikleri kişilerden kurtulmak ve suçluları öldürmek amaçlı olarak sosyal ve politik alanda; hekimlikle ilgili olarak tıp alanında ve sanat alanlarında kullanıldığı söylenebilir.

Toksisite kavramının alanyazındaki anlamları incelendiğinde, toksisitenin İngilizcedeki “toksik (toxic)” sözcüğünden türetildiği, fen ve sağlık bilimlerine özgü bir terim olarak kullanıldığı görülmektedir. “Toksik”, sözcük olarak “sağlığa zararlı” (Kimya Terimleri Sözlüğü-II, 2007), “zehirli” (Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü, 2014; Güröl ve Kılıçlıoğlu, 2001, s.839) ve “toksik maddeye bağlı olan” (Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü, 2014) anlamlarında kullanılmaktadır. İngilizce “toxic” sözcüğünün, “zehir nev’inden, zehirden meydana gelmiş, zehirli” anlamlarında Türkçeye çevrilmiş olduğu görülmektedir (Redhouse Sözlüğü, 2001, s.551). Lipman-Blumen (2005, s.17), *toksik* sözcüğünün “zehirli davranan ya da zehirli etkiye sahip olan” olarak tanımlandığını belirtmektedir.

Toksik sözcüğünün kökeni Fransızca *toxique* (zehirli) sözcüğüdür ve Latince aynı anlama gelen *toxicum* sözcüğünden türetilmiştir. *Toxicum* sözcüğü ise, Eski Yunanca *toksikón τοξικόν* sözcüğünden gelmektedir ve “ok ucuna sürülen özel zehir” anlamında kullanılmıştır (Etimoloji Sözlüğü, 2014). Zehirli sözcüğü, Güncel Türkçe Sözlük’te (Türk Dil Kurumu [TDK], 2014) sıfat olarak “zehri olan” ve mecazi olarak “zararlı (duygu, düşünce vb.)” anlamında kullanılmaktadır. Zehirli, “zehirlenmiş bulunan, ağulu ve acılı” olarak da tanımlanmaktadır (Parlatır, 2009, s.1862).

Toksisite sözcüğü incelendiğinde, İngilizce ve Latincedeki “toxicity” kelimesinden türemekle birlikte “zehirlilik”, “zehirleme yeteneği” ve “zehir etkisi gösterme derecesi” anlamlarında ifade edildiği görülmektedir (Biyoloji Terimleri Sözlüğü, 1998; Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü, 2014, Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü, 2014). Toksisite kavramının ilk kez 1880 yılında “zehirli olma durumu” olarak isim şeklinde kullanıldığı ifade edilmektedir (Online Etymology Dictionary, 2014). Bunlara ek olarak toksisite, Kimya Terimleri Sözlüğü II’de “bir organizmayı öldürmek için canlının birim kütlesi başına verilmesi gereken en az zehir miktarı” ve Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü’nde “zehirli ya da zararlı olabilme derecesi ya da niteliği, toksisite” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013).

2.2. Örgütsel Toksisitenin Tanımı ve Özellikleri

Türkçe bir kavram olmayan “toksik” ve “toksisite”, genelde fen ve sağlık bilimlerine özgü bir terim olarak kullanılmakta olup; son yıllarda örgüt ve yönetim alanyazınında incelenmeye başlanmıştır. Sosyal ve beşeri bilimler alanında “Toksik” terimi ilk olarak Whicker (1996, s.12) tarafından kullanılmış; ancak “Örgütsel Toksisite” kavramını tanımlayarak örgüt ve yönetim alanına yeni bir kavram kazandıran Frost (2003) olmuştur (Carlock, 2013; Frost, 2003; Frost, 2004; Goldman, 2008; Maitlis, 2008). Frost (2003; 2004), *toksisite* kavramı ile derinden ilgilenmeye ve kavramın yönetim alanına olan katkısını, yaşadığı kanser hastalığı esnasında ortaya koymaya başlamıştır. Toksisite kavramını geliştirmesinde çeşitli bilim insanları Frost’un bakış açısına katkı sağlamışlardır. *İlk bakış* açısı Joan Borysenko tarafından kazandırılmıştır. Frost, kanser tedavisi ile ilgili olarak Harvard Tıp Fakültesindeki New England Deaconess Hastanesinde Akıl/Beden Kliniğinin kurucu ortağı Joan Borysenko tarafından verilen seminere katılmış ve katıldığı seminerde, Borysenko’nun ifade ettiği şekilde kurumların “duygusal toksisitesi” (Frost, 2004, s. 1-3) ile ilgilenmeye başlamıştır. Frost’un bakış açısını geliştirmede *ikinci katkı* Larry Dossey’den gelmiştir. Dossey’in araştırması, başkası tarafından kendilerine yönlendirilmiş olumsuz dilekler olduğu zaman bundan insanların zarar görebileceğini göstermektedir. Dossey’in dileğin olumlu veya olumsuz etkisi olabileceği yönündeki gözlemi, o zamanlarda Frost’un toksisiteyle ilgilenmesinde başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte kurumlarda duygusal acı gibi dengesizlik potansiyeline sahip bir konu ile ilgilenen “toksin avcı”larının liderlere neye mal olduğunu da düşünmeye başlamıştır. *Üçüncü* ve son bakış açısını da Daniel Goleman kazandırmıştır. Toksisite kavramıyla birlikte “duyguların bulaşıcılığı” da keşfedilmiştir. Duyguların bulaşıcılığı şöyle bir örnekle açıklanabilir: Eğer bir iş birimindeki yönetici kendini iyimser ve heyecanlı hissediyorsa, bu duygular astlarına da geçer ve bu durum ofiste açık bir şekilde gözlenir. Duygusal bulaşma pozitif veya negatif olabilir. Bir kişi tarafından hissedilen negatif duygular, o kişiye yardım etmeye çalışan kişiler tarafından özümсенir. Bu yüzden başka bir kişinin acısını azaltmaya çalışmak, onu iyileştirmeye çalışan kişiye psikolojik ve hatta fizyolojik bir tehdit oluşturur (Frost, 2004, s.1-4).

Frost (2003), örgütsel toksisiteyi “işgörenlerin acı çekmeleri ve problemler yaşamalarına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işlerine ilgiyi azaltan bir durum (s.13)” ve “kurumlarda işgörenlerin özgüvenlerini yıkıcı ve saygınlıklarını öldürücü acılar (s.14)” olarak tanımlamaktadır. Frost’a (2004, s.5) göre, kurumlarda yaşanan duygusal acı toksisitedir. Türk Dil Kurumuna (2015) göre, toksisite sözcüğünün kökeninde yer alan toksik, mecazi olarak *acı* sözcüğüyle eşanlamlıdır. Acı, “herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık, ızdırap”, “kırıcı, üzücü, incitici, dokunaklı, kötü” (TDK, 2015), “bir isteğin karşılanmamasının, arzulanan bir sonuca ulaşamamanın veya istenmeyen muamele ya da durumlara maruz kalmanın verdiği sıkıntı” (Acar ve Adres, 2005) ve “hoşa gitmeyen duygulanım” (Hançerlioğlu, 2000, s.18) olarak tanımlanmaktadır. Cevizci’ye (2002, s.8) göre ise, acı “Vücutta herhangi bir örselenmeye ya da yaralanmaya eşlik eden duyum ya da hoşlanılmayan duygulanım. Hoş olmayan ruhsal durum. Hazzın karşıtı duyum”dur. Hançerlioğlu’na (2000, s.18) göre, Aristoteles acı kavramını, tinsel isteklerin gerektirdiği ölçüde karşılanmama durumu (aç bir insanın, yeterince doymamışsa tinsel olarak acı duyması) ile açıklamaktadır. Descartes, insana zararlı olan tinsel acının bireyin zihninde yansımalarıyla meydana geldiğini ileri sürmektedir. Pragmacılara ise, acı veren durumları bireyin yanlış davranıp davranmadığı ve yararsız olma durumları ile ifade etmektedir. Sonuçta, birey acıdan kaçmaktadır. Hazcılık ve Kirene Okulu öğretileri tümüyle acı-haz karşıtlığı üzerine kurulmuştur. Sokrates’e göre, acıdan kaçmak ve haza yönelmek ancak bilgiyle gerçekleşmektedir. Acı kavramıyla ilgili tüm bu tanım ve görüşlerden yola çıkarak, örgütlerdeki toksisiteyi kurumların örselenmesine ya da yaralanmasına neden olan, işgörene zararı dokunan, sıkıntı oluşturan, yararlı olmayan durumlar olarak ifade etmek mümkündür.

Maitlis (2008, s.1) ise, örgütsel toksisiteyi “bireyleri işlerinden, iş arkadaşlarından ve çalıştıkları kurumlardan ayıran yaygın, yoğun, enerjilerini tüketen olumsuz duygu” olarak tanımlamaktadır. Maitlis’in (2008) tanımladığı bu kavram, “insan deneyimi ve yaşamındaki olumsuz bir öge” (Cevizci, 2002, s.8) olarak tanımlanan “acı” sözcüğüyle benzerlik göstermektedir.

Birçok araştırmacı, örgütlerde *toksisitenin* kavramsallaştırılmasında farklı görüş ve yaklaşımlar benimsemektedir. Bu yaklaşımlardan biri de *kişilik özelliği ve davranış temelli* bakış açaşıdır. Holloway ve Kusy'ye (2010, s.336) göre, toksik davranışlar işyerinde meydana gelen yıkıcı ve nezaketsiz (kaba) davranışlardır. Albrecht (2006, s.153), işyerinde sergilenen davranış türlerini toksik ve besleyici olmak üzere iki yapıda sınıflandırmıştır. Kurum içerisinde ve çalışma yaşamında sıklıkla görülebilen aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurguları, öfkelenmeler, işgörenleri rencide edici yaklaşımlar, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler ve sınırlı çalışma alanı, sınırlı ast-üst ilişkileri ve formal iş ilişkileri, yetki sınırlılığı ve karar üzerinde söz sahibi olamamak, başkaları için özveride bulunmak, kimseye önem vermemek, benmerkezci ve kendine hizmet etme kavramları toksik davranışlar olarak ifade edilmektedir (Albrecht, 2006, s.35). Bu davranışlara ek olarak, çalışma ortamlarında hareketlerin kısıtlanması, iğneleyici sözlerin söylenmesi, sessiz bir dille küçümseyici tavırlar gösterilmesi, patronluk ya da ablalık/ağabeylik taslanması, samimi olmayan bir şekilde başkalarına yağcılık yapılması, kolayca öfke gösterilmesi, muhalif olmanın alışkanlık haline getirilmesi, katı/sert bir şekilde konuşulması, güvenin sarsılması, verilen sözlerin tutulmaması, alınan kararlara uyulmaması, uygunsuz zamanlarda espri yapılması, dalga geçilmesi, sohbetin bir kişinin tekeline alınması, sürekli olarak başkalarının sözünün kesilmesi, aşırı derecede şikâyetçi olunması, yıkıcı bir şekilde eleştiri ve saldırıda bulunulması da yer almaktadır (Albrecht, 2006, s.153).

Diğer taraftan Carlock (2013), toksisiteyi bireyin çalışma ortamında toksik liderler, yöneticiler, zorbalık, dedikodu, hainlik yapma, suçlama, cinsel ya da diğer tacizler, kayırmacılık, ayrımcılık, bir bölgeyi elde etme savaşları, ölçüsüz politik oyunlar, sözlü taciz, nezaketsizlik ve fiziksel taciz gibi toksinlerden acı çekmesi olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlara göre, toksisite bireyde acı oluşturmakta ve bunun sonucunda birey, kendini kurumunda/çalışma ortamında zehirlenmiş gibi hissedebilmektedir.

Goldman'a (2009, s.139) göre toksik davranışlar, işgücü üyeleri arasında yayılmış yıkıcı, rahatsız edici ve işlevsiz denetleme davranışlarıdır. Goldman (2009, s.136-140), toksik davranışların *kasıtlı* olan ve *kasıtlı* olmayan şekilde iki farklı yönüne odaklanmıştır. Buna göre *kasıtlı toksik davranışlar*, yıkıcı liderliğin ve/veya kurumsal davranışların kasıtlı olup olmamasının stratejik tespitidir. Bu durumda toksik davranışlar stratejik olarak zorbalık etmeyi, zarar vermeyi, gaspetmeyi (tecavüz etmeyi), yaralamayı (zarar vermeyi) ya da öngörülen hedeflere karşı kasten yıkıcı olmayı hedeflemektedir. *Kasıtlı olmayan toksik davranış*, müşterilere, üstlere ya da iş arkadaşlarına zararı dokunan bireysel davranışlardır. Kasıtlı olmayan zehirli davranışlar, yetişkinin dikkat eksikliği/hiperaktivite bozukluğu gibi zihinsel ve duygusal rahatsızlıklardan kaynaklanabilir; kişi işyerinde bilmeyerek rahatsız edici ya da yıkıcı bir şekilde davranabilir ve davranışının tam olarak farkında olmayabilir. Böyle bir durumda profesyonel tanı ve müdahale beklenebilir. Goldman (2009, s.135) ayrıca, duygusal toksisite kavramını “işyerindeki yıkıcı duygulardan kaynaklanan zehirlilik” tanımıyla açıklamaya çalışmıştır.

Toksik davranışları Pelletier (2009, s.9), bireyin (takipçilerin) moralini, motivasyonunu, özsaygısını ve fiziksel refahını bozmaya yarayan yıkıcı davranışlar olarak tanımlamıştır. Toksik davranışlar, bireylerin baş başa iken ya da toplum önünde işgörenlerin yaptıkları işleri ya da fikirlerini eleştirmek; işgörenlerle dalga geçerek onları ötekileştirmek ve küçük düşürmek; bir performans değerlendirmesi sırasında çalışanların tutumları ya da becerileri hakkında öznel değerlendirmelerde bulunmak; çalışanların moralini bozmak ve/veya çalışanları sebepsiz yere işten çıkarmak ya da statüsünü düşürmek gibi taktikleri kullanmalarını içerebilir. Diğer örnekler; liderlerin, yeterli bir şekilde performans göstermek için gerekli olan bilgileri kasıtlı olarak saklaması ya da sadece seçilmiş birkaç kişiye bilgi ve kaynak sağlamasını ve bu nedenle bazı kurumsal üyeleri haklarından mahrum etmesini kapsamaktadır (Pelletier, 2009, s.12).

Lipman-Blumen (2005, s.17-18), “kurumlarına ya da başkalarına (takipçilerine) ciddi ve kalıcı düzeyde zarar veren zehirleri” olan bir bireyin (lider) toksik olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Toksik bireylerin sahip olduğu zehirler (toksinler), yıkıcı davranışları ya da işlevsiz kişilik özellikleridir. Toksik bireylerin (lider), takipçileri, destekçileri, kurumları ve en sonunda da kendileri için sundukları *yıkıcı davranış* özellikleri şunlardır (Lipman-Blumen, 2005, s.19-20):

- İşgörenlerin kasten kuyularını kazarak, gözlerini korkutarak, ahlaklarını bozarak, onları küçük düşürerek, baştan çıkararak, ötekileştirerek, haklarından mahrum bırakarak, güçsüz kılarak, sınırlayarak, işkence ederek, korkutarak ya da öldürerek ilk buldukları zamandan daha *kötü bir halde bırakmak*;
- İnsan haklarının temel standartlarını *ihlal etmek*;
- Bireylerin (takipçilerin) en temel korkuları ve ihtiyaçları üzerine oynamak;
- Liderin kararlarını ve eylemlerini sorgulamak yerine yapıcı eleştiriyi engellemek ve destekçilere bazen tehditlerle ve otoriterlikle *itaat etmeyi öğretmek*;
- Kasıtlı yalanlar söylemek ve bireyleri (takipçileri) yanlış yönlendirmek;
- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği sağlamayı amaçlayan sistemin yapı ve süreçlerini bozmak ve ahlak dışı, yasadışı ve cezai eylemlerde bulunmak;
- Yeni liderleri seçmek ve desteklemek için uygulanan yasal süreçleri altüst etmek dâhil olmak üzere totaliter ya da sınırlı hanedan rejimleri kurmak;
- Kendi takipçileri (nadiren hısımlık hariç olmak üzere) dâhil olmak üzere başka liderleri yetiştirmede başarısız olmak ya da güce uygunsuz bir şekilde bağlanmak;
- Birbirine karşı *kötü niyetli* davranışlar sergilemek;
- Takipçilerine iyi davranmak, ama onları başkalarından nefret etmeye ya da başkalarına zarar vermeye ikna etmek;
- Günah keçisi belirlemek ve onları kıyasıya eleştirmeleri için *başkalarını kışkırtmak*;
- Yetersizliği, kayırmacılığı ve yolsuzluğu *görmezden gelmek* ya da *teşvik etmek*.

Lipman-Blumen'in (2005, s.20-21) toksik birey tanımıyla vurguladığı bir diğer özellik ise, *bütünlük eksikliği, doyumsuz hırs, para hırsı, şişkin egolar, kibir, ahlaksızlık ve korkaklık* öğelerini kapsayan işlevsiz kişilik özellikleridir. Toksik bireylerin sergiledikleri *işlevsiz kişisel özellikleri* şunlardır:

- Sinik, yozlaşmış, riyakâr ya da güvenilmez olarak nitelendiren *bütünlük eksikliği*;
- Ünlerini ve servetlerini takipçilerinin refahı üzerinde tutmaları için teşvik eden *doyumsuz hırs*;
- Listenin en tepesine parayı ve paranın satın alabileceği şeyleri koymaya iten *para hırsı*;
- Kendi karakter eksikliklerini görmesini engelleyen ve bu nedenle de kendini yenileme kapasitelerini sınırlandıran *şişkin egolar*;
- Hatalarını kabul etmelerini engelleyen ve bunun yerine başkalarını suçlamalarına yol açan *kibir*;
- Liderlerin doğruyu yanlıştan ayırmasını hemen hemen imkânsızlaştıran *ahlaksızlık*;
- Liderleri zor seçimler yapmaktan kaytarmaya iten *korkaklık*.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007, s.19-22), toksik liderlerin kurumun her aşamasını kontrol etmek istemesi, kurumsal sorunlar konusunda suçlayacak birilerini araması, hataları çevrelerindeki kişilere yüklemesi, toksik durumların gerçek nedenlerini fark edememesi, kimseye güvenmemesi ve kurumlarda sadece çalışmanın önemli olduğunu vurgulaması şeklinde davranışlar göstererek toksik kurumlar oluşturabileceklerini ifade etmektedirler. Toksik liderler, bu davranışlara ek olarak işgörenlerin moralini bozmakta, tahmin edilemeyen anlık tepkilerde bulunmakta, kurumun başarısının kaynağını sadece kendisi olarak görmekte, başkalarına yardımcı olmak yerine duygusal acı vermektense mutlu olmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007, s.19-22). Porter-O'Grady ve Malloch'a (2010, s.350-360) göre, işgörenler değişim yeteneklerini kaybetmiş, bireysel ve grup olarak değişime kapalı, sürekli bir ikilem ve karmaşa içinde iseler kendi iradeleri dışında başka güçlere boyun eğmekte, kontrol mekanizmaları zayıf olduğundan savunmasız davranmaktadır. Dolayısıyla işgörenler; kurumlarında yüksek düzeyde toksik davranışlara maruz kalmaktadırlar. Diğer taraftan Lubit (2004, s.xxiv), toksik bireylerin "toksik" olarak görülme nedenlerini açıklamıştır: Bunlar bireyin

kendisinin başkalarına zarar verici etkisinden habersiz olması, başkalarını incitmeyi umursamaması, başkalarının acı çekmesinden ve yaşadıkları stresin altında ezilmesinden hoşlanmasıdır. Toksikite ile zorbalığı karşılaştıran Pelletier (2009, s.6) de toksik davranışları sergileyen kişilerin zorbalık yapan kişilere göre zayıf ya da ast konumunda olma, zihinsel ve fiziksel güç kullanmayı tercih etme bakımından farklı olduğuna dikkat çekmektedir. Namie ve Namie (2000), hatalar için hedefi suçlama, mantıksız iş taleplerinde bulunma, hedefin çalışma becerilerini eleştirme, uydurmaca kuralları tutarsız bir şekilde uygulama, çalışanı işten atmayla tehdit etme, hakaret etme ve küçümseme, hedefin başarılarını önemsememe, hedefleri sosyal olarak dışlama, bağırıp çağırma ve hedefin çalışmalarını kendine mal etme şeklinde davranış gösteren liderleri, bu zorbalık taktiklerinin uygulandığı kişiler için toksik olarak kabul etmektedir. Toksikite kavramında, zorbalığa ek olarak yetersizlik (incompetence) ve ahlaksızlık gibi işlevsiz kişilik özellikleri vardır. Liderler, “istedikleri şeyler” etik olmayan yollarla elde edildiğinde ya da istedikleri şeyleri elde etmek için çok güdülenip takipçileri de bu uğraşın içinde zarar gördüğünde toksik olurlar (Pelletier, 2009, s.7). Pelletier’in (2009, s.15) yaptığı, toksik davranışları istismarcı yönetim, zalim, yıkıcı, zorbalık ve serbest-bırakıcı olma kavramlarıyla eşleştirmesi Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2. 1.

Toksik Davranışların İstismarcı Yönetim, Zalim, Yıkıcı, Zorbalık ve Serbest-Bırakıcı Olma Kavramlarıyla İlişkisi

Davranış Özellikleri	İstismarcı Yönetim	Acımasız	Yıkıcı	Zorbalık	Toksik	Serbest-bırakıcı
Alçaltıcı davranma / ötekileştirme ya da onur kırıcı davranma	X	X	X	X	X	
Alay etme / dalga geçme	X	X	X	X	X	
Sosyal dışlanma	X			X	X	
İşgöreni dışlama / haklarından mahrum bırakma					X	
Bir başkasını cezalandırmak için çalışanı kışkırtma				X	X	
Ayrımcılık yapma	X	X	X		X	
Taciz etme	X		X	X		
Duygusal değişkenlik gösterme	X		X	X		
Zorlama	X				X	
Fiziksel saldırganlık eylemlerinde bulunma		X	X	X	X	
Çalışanların iş güvenliğini tehdit etme				X	X	
İnsanları güçlülere dayanmaya zorlama				X	X	
Aldatma/yanıltma/ yalan söyleme	X	X	X		X	
Kendi hataları yüzünden başkalarını suçlama	X	X	X	X	X	
Başkalarının çalışmasından kendine pay çıkarma		X		X		
Rekabet içerisinde olma					X	
Yorumları/ fikirleri görmezden gelme					X	X
Serbest olma			X			X
Muhalefetin gelişmesini engelleme		X			X	X
Katı olma		X			X	X
Zehirli gündemleri asıl vizyonlar gibi sunma					X	

Kaynak: Pelletier (2009, s.15)

Alanyazında örgütlerde toksisiteyle ilgili başka kavramlar ve tanımlar da yer almaktadır. Goldman (2009, s.139), toksisitenin oluşturduğu sorunlar ve yıkıcı davranışlara yönelik tedavi edici bir dinleme ve rehberlik sunan toksin detektörü ya da toksin avcısından (toxin handler) söz etmektedir. Yüksek düzeyde duygusal zekâ, dinleme becerileri, empati yeteneği ve şefkat duygusuna sahip olan toksin detektörleri kurumlarda psikolojik danışman gibi işlev göstermektedir (Goldman, 2009, s.139).

Frost'a (2004, s.5) göre, *toksisite* her ne kadar günlük yaşamın bazı yönlerine uygulandığında oldukça dramatik algılansa da, birçok yönden oldukça uygun bir sözcüktür. Çünkü *toksisite*, bir kişiyi ya da bütün bir kuruluşu zehirleyebilecek elementleri ifade etmektedir. Bu elementler toksinlerdir ve çeşitli düzeylerde çoğu zaman da fark edilmeden kurumlara sızar ve yayılır. Eğer tedavisi biliniyorsa, toksinler yok edilebilir. Tüm yazarların "toksisite", "toksik", "toksin" terimleriyle ilgili tanımları dikkate alındığında örgütlerde toksisite kavramını belirli özellikleriyle ortak bir çerçevede birleştirmek mümkün olabilir. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

Toksisitenin kaynağı: Toksisite ve toksinlerin çalışma ortamına yayılması kurum içinden ve dışından (müşteri) birilerinin varlığı ile gerçekleşeceği gibi, kurumun yapısı (aşırı iç rekabeti teşvik etme, bir suçlama kültürü oluşturma gibi) kurum politikaları ve uygulamaları ile kurumsal değişimler (Frost, 2004; Lipmen-Blumen, 2005, s.17) sonucunda gerçekleşebilir.

Toksisitenin kasıtlı olma/ olmama durumu: Toksisite bazen bir görevdir, bazen de ihmal suretiyle yapılan eylemlerdir. Örneğin bir görev olarak toksik davranışlar, can çekişen bir kurumun yeniden canlanmasına yardımcı olabilir (Lipmen-Blumen, 2005, s.6). Bilerek ya da bilmeyerek, liderler rahatsız durumlar oluşturabilir ve hatta yönettikleri insanlara acı çektirebilir (Frost, 2004, s.49).

Toksisitenin etkileri: Çalışma ortamlarında sergilenen toksik durum ve davranışların bireyler üzerinde yıkıcılık (Holloway ve Kusy, 2010; Goldman, 2009; Lipmen-Blumen, 2005; Pelletier, 2009), olumsuz bir duygu (Frost, 2004; Maitlis, 2008), işlevsiz olma (Goldman, 2009; Pelletier, 2009), duygusal acı verme/yaşatma (Frost, 2004), rahatsızlık (Goldman, 2009), umutların yok olması, amaçlardan sapma ya da

özgüvenin zedelenmesi (Frost, 2004), kalıcı zarar (Lipman-Blumen, 2005) olarak betimlenen etkileri olmuştur.

2.3. Örgütsel Toksisitenin Kuramsal Temelleri

Örgütlerde toksisite kavramını inceleyen araştırmacılar, örgütsel toksisitenin arkasında yatan güdüleri ve ortaya çıkma nedenlerini daha iyi anlayabilmek için bu sürece farklı bakış açıları ile yaklaşmışlardır. Örgütlerde toksisite Lider-Üye Etkileşimi Kuramı (Pelletier, 2009, s.23-30), Kendini Sınıflandırma Kuramı (Pelletier, 2009, s.40-46), Sosyal Kimlik Kuramı (Pelletier, 2009, s.41-42), Psikodinamik Kuram (Lubit, 2004, s.187), Sosyal Öğrenme Kuramı (Lubit, 2004, s.187; O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996, s.230-233), ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına (Lipman-Blumen, 2005, s.130-131) dayalı olarak gelişen çok boyutlu bir kavramdır. Bu altı kuram, örgütlerde toksisitenin kavramsallaştırılmasına temel oluşturmuştur.

2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramında Örgütsel Toksisite

Lider ve takipçileri arasındaki sosyal etkileşimleri değerlendiren Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, kurumlarda lider toksikliği potansiyelini belirleyen kuramlardan birisidir. Lider üye ilişkisi ve bu ilişkilerle ilgili yararlar ve zorunluluklar, bireylerin lider toksikliğine ilişkin algıları ve toksik liderlere meydan okuma niyetlerini belirlemektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.356; Pelletier, 2009, s.23). Lider ve takipçileri arasındaki saygı, sevgi ve güven gibi takas ilişkilerinin niteliğinin nasıl değişeceğine de vurgu yapılmaktadır. İlişkilerin niteliği yüksek ya da düşük düzeyde değişim göstermektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.356).

İlişkiler, ilk olarak liderin takipçiyi değerlendirmesiyle gelişmektedir. Lider takipçiyi güvenilir, yetkin ve sempatik olarak görürse; o kişi liderle yüksek değişim ilişkisinin keyfini çıkarır ve “grup-içi” bir üye olur (Sparrowe ve Liden, 2005, s.506). Yüksek değişim ilişkilerine sahip çalışanlar (grup-içi üyeler) liderlerinin gözüne girdikleri statünün tadını çıkarma eğilimindedir. Yüksek değişim ilişkisi içindeki astlar, liderleriyle sık ve yakın etkileşime girme eğilimindedir; sonuç olarak da gözetmenlerinin daha çok ilgi, destek ve yönlendirmesinden yararlanarak grup-dışındaki meslektaşları için mevcut olmayan kilit kaynaklara erişebilirler (Pelletier, 2009, s.24-25; Yukl, 2002, s.116). Yüksek düzeyde lider-üye değişimi ilişkilerinde,

yöneticiler astlarına daha fazla özerklik ve sorumluluk vermekte, onları etkilemekte ve desteklemektedir. Astlarını grup ve liderin hedeflerini içselleştirme konusuna güdülemektedir. Ayrıca astların performans artışlarını sağlamakta, örgüte olan bağlılıklarını artırmakta, örgütten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve iş doyumlarını yükseltmektedir. Düşük düzeyde lider-üye değişimi ilişkilerinde ise, astlar liderleri tarafından gözetilmeyip; lider ile üye (ast) arasındaki ilişkiler (takaslar) iş sözleşmesinin hükümlerine göre gerçekleşmektedir. Liderin, astın gelişimini sağlamak ya da onu güdülemek için gösterdiği çaba azdır. Astların da grup ve liderlerin hedeflerini kendilerinki gibi sahiplenmeleri beklenmemektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.356-357).

Lider, yetenekli bireyleri potansiyel tehditler olarak görebilmektedir. Bunun sonucunda da bu bireylerin güçlerini sınırlandırmaya çalışmakta, önemli takım üyeleri arasındaki ilişkileri bozarak astları kontrol altında tutmak için adım atmaktadır. Bu durum toksik etkilere sahip bir eylem oluşturmaktadır. Bir lider, kurumsal bir üyenin zarar göreceği şekilde davrandığı zaman, grup üyesinin lidere hissettiği sadakat ve bağlılık, çalışanın liderin eksikliklerini görmesini engelleyebilir. Çevrenin görevlerinden birisi lideri korumak olduğu için, grup üyesi, liderin toksik eksikliklerini fark edebilir; ama düşüncelerini yüksek sesle söylemek liderin tehdit altında hissetmesiyle sonuçlanabileceği için sessiz kalmayı tercih edebilir. Grup üyesi, diğer yandan toksik bir lidere meydan okumaya istekli olmayabilir; çünkü bir ast böyle bir şey yaparsa, liderin değerli desteğini ve kaynaklarını kaybedeceğini hisseder. Yüksek değişim ilişkileri içindeki bireyler, liderin kendilerini sürgün edebileceğine ya da yüksek düzeyde lider üye ilişkilerinin işgörenin kariyerinde ilerlemesini sağlayacak önemli avantajları kısıtlayacağına inanırlarsa, toksik liderle mücadele edemeyebilirler (Pelletier, 2009, s.29-30).

Özetle, etkili liderliğin lider üye arasında geliştirilen ilişkilere bağlı olduğunu ifade eden (Hogg ve Vaughan, 2011, s.690) Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ile, lider üye arasında oluşacak toksik ilişkinin gelişmesine neden olabilir. Buna göre toksik liderler ilk olarak takipçilerini büyülerler, sonra onları manipüle ederler, onlara kötü davranırlar, zayıflatırlar ve sonunda da takipçilerini bulduklarından daha kötü bir halde bırakırlar. Takipçilerin çoğu tüm bunlara katlanır. Toksik liderlerin takipçileri ayrıca liderlerini hoş görmekten daha fazlasını yaparlar. Genellikle toksik liderleri pohpohlar, tahrik ve teşvik eder ve aslında toksik olmayan meslektaşlarına tercih

ederler (Lipman-Blumen, 2005, s.3-4). Bir lider ve takipçisi sahip olacakları değişim ilişkisinin türüne karar verdikleri zaman ortaya çıkan sonuç, yüksek düzeyden düşük düzeye doğru bir süreç izlemektedir (Pelletier, 2009, s.41).

2.3.2. Kendini Sınıflandırma Kuramında Örgütsel Toksisite

Kendini sınıflandırma, psikolojik olarak bir gruba özdeşim kurmaya ve o grup üyesi gibi davranmaya yol açan bir süreçtir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.479). Kişi, kendisini bir grubun üyesi olarak sınıflandırma yoluyla sosyal kimliğini, grup davranışını ve gruplar arası davranışını incelemektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.689). Kendilerini bir gruba ait hissedenden bireyler, kendilerini grup üyesi olarak sınıflandırmaktadır. Grubu betimleyen yüklemeler, otomatik biçimde bir kendini değerlendirme çerçevesi olarak içselleştirilmektedir. Grubun pozitif olması, yüklemelerin ve benliğin pozitif olmasına neden olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2011, s.149).

Kendini sınıflandırma kuramı (self-categorization theory), kurumlarda algılanan toksisite ile tercih edilen bir statüye sahip olarak kendini sınıflandırmanın çok farklı kişilerarası ilişkiler kurmaya neden olması ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre “biz” ve “onlar” kavramları karşımıza çıkmaktadır. “Biz” kavramı (grup kimliği güçlü olduğunda ortaya çıkan bağlılık duygusu) grup üyelerinin grubundaki diğer kişilere yardım etme isteğini etkilerken, “onlar” kavramı tam tersi bir etki oluşturabilir. Bu bilgiler ışığında, bir bireyin toksik liderle (ya da toksik bireyle) mücadele etme isteğinin, hedefin grup üyeliğine göre değişeceğinden (Pelletier, 2009, s.40-41) söz etmek mümkündür. Gerek kendini sınıflandırma gerekse lider üye etkileşimi kuramına göre, bireylerin, kendi grup üyelerinden birisinin toksik lider davranışlarına maruz kaldığını gördüklerinde müdahale etme olasılıkları, hedef grup dışı bir üye olduğu zamankinden daha fazladır. Mağdur kişi, belirsiz biriyse ve sosyal kimliği de belirgin değilse; katılımcının liderle olan ilişkisi kişinin, liderin yıkıcılığına ilişkin algısını etkileyebilir ve sonrasında da kişinin mücadele etme istekliliğini etkileyebilir (Pelletier, 2009, s.46).

2.3.3. Sosyal Kimlik Kuramında Örgütsel Toksikite

Tajfel ve Turner (1979) tarafından gruplar arası çatışma ve sosyal değişmeyi açıklamaya yönelik girişimler üzerine temellendirilen sosyal kimlik kuramı (social identity theory), toplumun hiyerarşik olarak yapılandığını ve farklı sosyal grupların toplumsal hiyerarşik yapı içerisinde birbirleriyle iktidar (güç) ve statü ilişkileri kurduğunu ileri sürmektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.445-446). Bu kuramda, kendini sınıflandırma, sosyal kıyaslama ve iç grup kavramlarını tanımlayan özelliklere dayanan grup üyeliği ve gruplar arası ilişkilere odaklanılmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2011, s.693).

Bireyin benlik kavramı sosyal bir gruba olan üyeliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyin resmi ve resmi olmayan çeşitli gruplardaki aidiyetleri, grup üyeliğine verdiği değer ve duygusal önem ile sosyal olarak özdeşleşmesi ve bu özdeşleşmelerinin toplamı o bireyin sosyal kimliğini oluşturmaktadır. Bireyin grupla özdeşleşmesiyle birlikte, tutumları ait oldukları grupların fikir ve davranış özelliklerinden etkilenmektedir. Bu duruma bireyin kendini özdeşleştirdiği bir grubun (futbol takımı, okul vb.) başarılı olması durumunda bireyin bundan gurur duyması örneği gösterilebilir. Sosyal kıyaslama yapılarak bireyin grubun üyesi olduğu konum belirlenmekte, grup üyeleri tanımlanmakta, grup üyelerine özgü uygun davranış ve taktikler geliştirilmektedir (Arkonaç, 2001, s.260; Demirtaş, 2003, s.130; Hogg ve Vaughan, 2011, s.446-449; Kâğıtçıbaşı, 2013, s.308; Taylor, Peplau ve Sears, 2007, s.541).

2.3.4. Psikodinamik Kuramında Örgütsel Toksikite

Cinselliğin ve saldırganlığın dürtü olduğuna inanılan psikodinamik kuram, Freud tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, işgörenler yüksek düzeyde özsever (narsist) davranışlar gösteren bireyleri kendilerine acı ve zarar veren kişiler olarak algıladıkları için onları yok etmeye çalışmaktadır. Bu bireyler, onurlarını korumak için öç almanın gerektiğine ve onursuz bir yaşamın değersiz olduğuna inanırlar. İş yaşamında bireyler günah keçisi yapılabilir, adil olmayan değerlendirmelere maruz bırakılabilir, otoriteleri olumsuz biçimde eleştirilebilir ve başkalarını kandırmaya çalışan bireylerle karşılaşabilirler. Bu tarz durumlarla karşı karşıya kalmak, birçok kişi için üzücüdür. Sonuç; herkesin önünde öfke nöbeti geçirmek, önemli bir çalışmanı fırcalamak ve işten kovabilecek bir yöneticiyi azarlamaktır (Lubit, 2005, s.187). Bu

doğrultuda örgütsel toksisitenin hem saldırganlık hem de özseverlikten (narsisizmden) kaynaklanan toksisite boyutuyla ilişkili olduğu düşünülebilir.

2.3.5. Sosyal Öğrenme Kuramında Örgütsel Toksisite

Kurumlarda toksisiteye yol açan davranışlar ile bu davranışların belirleyicileri olan kişisel ve çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramlardan birisi de Bandura (1973) tarafından geliştirilen sosyal öğrenme kuramıdır. Bandura, sosyal davranışın doğuştan getirilmediğini; fakat uygun modellerden öğrenildiğini ileri sürmektedir (Hogg ve Vaughan, 2011, s.693). Kuram, bireylerin birbirlerinden sosyal davranışları, sosyal pekiştirme ve model alma yoluyla nasıl öğrendiklerini ortaya koymaktadır (Taylor vd., 2007, s.541). Bu kurama göre bireyler, davranışlarının birçoğunu aile, okul, arkadaş grupları ve diğer alt kültürlerden gelen başka insanları gözlemleyerek öğrenmekte ve onlarda gördükleri davranışları denemektedirler. Denedikleri davranışlar ile ilgili olumlu tepki aldıklarında davranışlarına devam etmektedirler. Eğer olumsuz tepki alırlarsa, bu davranışları sergilemeyi azaltırlar. Bu kuram saldırgan davranışlar yoluyla betimlenen toksisite açısından incelendiğinde; bireyler sergiledikleri saldırgan davranışlar nedeniyle cezalandırılmadıklarında, olumlu dönütler aldıklarında ve hedeflerine ulaşmada başarılı olduklarını gördüklerinde saldırganlık davranışlarının artacağı sonucuna varılabilir (Lubit, 2004, s.187; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996, s.230-233).

2.3.6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Örgütsel Toksisite

Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında sekiz temel ihtiyaç basamağı tespit edilmiştir: (1) Fizyolojik ihtiyaçlar ile açlık, susuzluk, bedensel rahatlık; (2) Güvenlik ihtiyaçları ile tehlikeden korunma amacıyla güvenlik; (3) Ait olma ve sevgi ihtiyacı ile başkalarıyla yakınlık kurma ve kabul görme; (4) Özsaygı ihtiyacı ile yetkin olma, onaylanma ve tanınma; (5) Bilişsel ihtiyaç ile bilme ve anlama, anlam bulma ve keşfetme; (6) Estetik ihtiyacı ile simetri, güzellik ve düzen; (7) Kendini gerçekleştirme yoluyla gizilgücünü ortaya çıkarma ve (8) Kendini aşma yoluyla dar kişisel düşüncelerin, zamanın, kültürün ve ölümün üstesinden gelme ihtiyacı vurgulanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005, s.130-131).

Toksosite ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiyi, Lipman-Blumen (2005, s.130-131) ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturan her bir basamağa göre tek tek incelemektedir (Tablo 2.2).

Tablo 2. 2.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Toksik Liderlik Açısından Yorumu

Konuşma Dilinde Kullanımı	Toksik Liderlik Açısından Yorumu
Fizyolojik ihtiyaçlar	
"Bu iş, çocuklarıma başlarını sokabilecekleri bir çatı veriyor ve faturalarımı ödüyor."	"Toksik lidere boyun eğmek son derece önemli kaynaklar sağlamaktadır."
"Diğer işler, şu anda sınırlıdır."	"Alternatif kaynakları bulmak zordur."
Güvenlik ihtiyaçları	
"Liderle yüzleşmeye çalışan son kişi kovuldu."	"Lidere karşı çıkmaya çalışmak ya da lideri yerinden etmeye çalışmak çok risklidir; çünkü eğer başarısız olursam, süreçte perişan olabilirim"
"Şu anda zor bir dönemden geçiyoruz, bu nedenle sanırım şu an için dişimi sıkmak zorunda kalacağım."	"Liderin işlerinde iyi olmaktan daha önemli, ele alması gereken ciddi konuları, hatta krizleri var."
"Aslında, mevcut lider o kadar da kötü değil. Kolayca daha kötü birisini bulabiliriz."	"Tanıdığım şeytan, tanımadığım şeytandan iyidir."
Ait olma ve sevgi ihtiyacı	
"Diğer herkes, liderin harika olduğunu düşünüyor gibi görünüyor."	"Benzer düşünen insanlardan yeterli destek yok ve grubun istiyor gibi görüldüğü şeye karşı çıkarsam dışlanırım."
Özsaygı ihtiyacı	
"Bunu tek başıma yapamam."	"Lideri koltuğundan etmek çok zordur ve gösterebileceğimden çok daha fazla çaba gerektirmektedir."
Bilişsel ihtiyaçlar	
"Onun yerine kimi getirirdiniz?"	"Liderin yerini alacak için daha yetkin birisi yok."
"Durum çok karmaşık."	"Lider durumu açıklayacak ve anlamama yardım edecek; durumu tam olarak anlamadığım zaman dereyi geçerken at değiştirmesem daha iyi olur."
Estetik ihtiyacı	
"Olaylar kontrolden çıktı. Her şeyi düzene sokması için lidere ihtiyacımız var."	"Dünyadaki değişim, kargaşa ve belirsizlik durumlarının bolluğu, ebeveyn rolüne sahip bir lider bizi sakinleştirebileceği yerde anlık korkularla bizi strese sokuyor."
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	
"Yapmam gereken çok fazla işim var. Lideri koltuğundan etmeye ya da liderin işini ele geçirmeye çalışmak için zamanım yok."	"Lideri koltuğundan edersen, kendi çıkarlarımdan feragat etmek zorunda kalacağım ve liderin bizler için normalde yerine getirdiği ağır sorumlulukları da üstlenmek zorunda kalacağım."
Kendini aşma ihtiyacı	
"Her şeye sahibim ama yine de bir şeyler eksik."	"Başkalarına yardım etmek gibi önemli nedenlerle kendimden daha yüce bir şeye katılarak anlam bulmak istiyorum."

Kaynak: Lipman-Blumen (2005, s.130-131)

2.4. Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Temel Faktörler ve Sınıflandırılması

İşgörenlerin görevlerini daha iyi yapmaya isteksiz olması, yönetimin profesyonel ya da duygusal olarak destekleyici olmaması, işgörenlerin huzursuzluk ile acının kaynaklarını tanımlama ve toksik durum ve davranışları kalıcı olarak ortadan kaldırmada yetersiz olması, bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin zayıf olması nedenleriyle kurumlarda toksisitenin ortaya çıkma olasılığı yüksektir (Gangel, 2008, s.8-9). Goldman (2009, s.190-191), örgütlerde toksisitenin denetlememe, göz yumma ve inkâr etme durumlarında yayılabileceğini belirtmektedir. Sonuçta, işgörenlerin üretkenlik ve güdülenmeleri zarar görür, kurum içerisinde şikâyet ve dava oranlarında artış meydana gelir.

Kültür ve kurum türü fark etmeksizin tüm çalışma ortamlarında işgörenler toksisiteyi yaşayabilir. Toksisite kurumlarda sadece tek bir kişi ya da bir olaydan kaynaklanmamaktadır (Albrecht, 2006, s.34). Toksik davranışların ortaya çıkmasında *kişilik özelliklerine* vurgu yapan Albrecht'e (2006, s.34-35) göre, toksik kişilik özellikleri bireyin cehalet içinde bulunulan durumun *farkında olmamasından*; kabul edilmiş davranış normlarına karşı *saygısızlıktan*; bireyin olayları "*kavrayış eksikliği*" ve "*kendi davranışlarının başkaları üzerinde bıraktığı etkiyi umursamama*"dan kaynaklanan sosyal patolojiden oluşmaktadır.

Özetle, bireylerin algıladıkları örgütsel toksisitenin, görülmesi ya da bilinmesi gereken durumlardan haberi olmayan, kavranması gereken şeylere dikkat etmeyen, saygısız davranışlar sergileyen, kavrama becerisizliği yaşayan ve umursamaz davranışlar sergileyen bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Frost (2003, 2004) örgütsel toksisitenin ortaya çıkmasında niyet, yetersizlik, ihanet, duyarsızlık ve ihlal kavramlarını *bireysel faktörler*; kurumsal güçler ve kaçınılmazlık/çaresizlik kavramlarını da *örgütsel faktörler* olarak sınıflandırmaktadır. Porter-O'Grady ve Malloch (2010, s.363-376) ise, örgütlerdeki toksisitenin dikey örgüt yapısı, ödül ve takdir sisteminin adaletsiz olması, gücün kötüye kullanılması, zorunlu fazla mesai yapılması, farklılıkların hoş görülmemesi, işgücüne saygı gösterilmemesi, motivasyonsuz işgörenlerin yönetiminde başarısız olunması, antisosyal davranışlara hoşgörü gösterilmemesi, toksik danışmanlık ya da koçluk yapılması, kararsız ve sahtekâr olma ve iş-yaşam dengesinde sorun yaşamadan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Frost (2004, s.59) ayrıca, toksisite

akışının kurum içinde yaşandığı kadar, işgörenlerden mantıksız isteklerde bulunan müşteriler ile hastalık, aileden birinin vefatı, deprem, yangın, kurum hatası ve terör saldırısı gibi kurum dışından da gerçekleşebileceğini belirtmektedir.

Aşağıdaki alt bölümde, örgütsel toksisitenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

2.4.1 Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Bireysel Faktörler

Örgütsel toksisitenin oluşmasına neden olan *bireysel faktörler*, bireylerin sergiledikleri toksik *davranış ve kişilik özellikleri* ile incelenebilir. Örgütsel toksisite üzerine odaklanan araştırmalar (Lubit, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Schmidt, 2008; Pelletier, 2009; Riley, Hatfield, Nicely, Keller-Glaze ve Steele, 2011; Leet, 2011), bireylerin farklı türde toksik davranış ve kişilik özelliği sergileme eğiliminde olduklarını ve bunları iki ya da daha fazla boyutta sınıflandırdıklarını göstermektedir. Alanyazından yararlanılarak oluşturulan, örgütlerde toksisiteye neden olan toksik davranış ve kişilik özellikleri sınıflaması Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2. 3.

Örgütlerde Toksisiteye Neden Olan Toksik Davranış ve Kişilik Özellikleri Sınıflaması

Yazarlar	Sınıflama
Frost (2003, 2004)	Niyet, Yetersizlik, İhanet, Duyarsızlık, İhlal, Kurumsal güçler, Kaçınılmazlık/Çaresizlik
Lubit (2004)	Narsistlik, Saldırganlık, Katılık, Etik dışı
Lipman-Blumen (2005)	Bireylerin (liderler) niyetleri (kasıtlı ya da kasıtsız bir şekilde toksik), Yıkıcı davranış biçimleri (insan hakları standartlarını ihlal etme), İşlevsiz kişisel özellikler (bütünlük eksikliği, doyumsuz hırs), Yoğunluk (“zayıfa” karşı “güçlü”), Sonuçlar (yok edici, sınırlayıcı, aşağılayıcı), Sonuçların etkisi (yayılmayla sınırlı), Tutarlılık
Williams (2005)	Görevi başında olmama, Yetersiz, Bağımlı, Pasif-saldırgan, İşgüzar, Paranoyak, Katı, Kontrolcü, Zorlayıcı, Aşırılık, İnfazcı, Narsist, Duygusuz, Argocu, Kısa görüşlü, Zorba, Şeytani
Schmidt (2008)	Kendi reklamını yapma (self-promotion), İstismarcı yönetim, Öngörülemezlik, Narsisizm, Otokratik liderlik
Gangel (2008)	Aldatıcı, Yanıltıcı, Otokratik, Egoist, Yetersiz, Cahil, Zalim, Şeytani, Talepkâr, Umursamaz
Goldman (2009)	Kasıtlı olan ve Kasıtlı olmayan toksiklik
Pelletier (2009)	Benlik saygısına saldırı, Sosyal dışlanma, Bölücülük ideolojisi, İstismar/kötüye kullanma, Güvenliği tehdit etme, Bütünlüğü sağlayamama, Serbest-bırakıcılık
Kusy ve Holloway (2009)	Utandırma, Pasif düşmanlık, Takım sabotajı
Porter-O’Grady ve Malloch (2010)	Dikey örgüt yapısı, Ödül ve takdir sisteminde adaletsizlik, Gücü kötüye kullanma, Aşırı iş yükü, farklılıklara hoşgörüsüzlük, Saygısızlık, Yetersizlik, Antisozyal davranışlara hoşgörüsüzlük, Toksik danışmanlık/koçluk, Kararsızlık ve sahtekârlık, İş-yaşam dengesizliği
Riley, Hatfield, Nicely, Keller-Glaze ve Steele (2011)	Mikro-yönetim (Başkasının işine karışarak denetlemeye çalışmak ya da yönlendirmek), Kötü niyetli/saldırgan, Sert/yetersiz karar verme, Olumsuz tutum, Narsistlik, Tutarsız/Çelişkili, İş ya da süreci engellemek, Ulaşılamaz ve yeteneksiz
Leet (2011)	Zorbalık, Saldırganlık, Kibirlilik, Aldatmaca, Açıgözlülük
Carlok (2013)	Politik sapma, Bireysel saldırganlık ve Toksik liderlik

Schmidt (2008), toksisiteyi kendi reklamını yapma, istismarcı yönetim, öngörülemezlik, narsisizm ve otokratik liderlik olmak üzere beş boyutta sınıflandırmaktadır. *Kendi reklamını yapma* boyutunda, toksik birey, yöneticisi yanındayken davranışlarında büyük değişiklik gösterme, toksik bireyin yaptığı hatalar için sorumluluk kabul etmeme, kendisine başarılı olmasında yardımcı olacak kişilere yardım sunma, kendisine ait olmayan başarıları için kendisininmiş gibi övgü kabul etme; *istismarcı yönetim* boyutunda başkalarıyla alay etme, işgörenleri iş tanımları dışındaki işlerden dolayı sorumlu tutma, işgörenlerin iş dışında yükümlülüklerini düşünmeme, çalışma ortamında başkalarıyla işgörenler hakkında kötü konuşma, işgörenleri küçümseme ya da hor görme, işgörenlerin hatalarını,

başarısızlıklarını ve beceriksiz olduklarını hatırlatma; *örgörülemezlik* boyutunda ani çıkışlarda bulunma, bilinmeyen nedenlerden dolayı astlarına kızma; *otokratik liderlik* boyutunda liderlerin astlarının görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol etme, astlarının kişisel mahremiyetini ihlal etme, astlarına amaçlarına ulaşmada yeni yollar izlemelerine izin vermeme vurgulanmaktadır. Son olarak; narsisizm boyutunda toksisiteyi yayan toksik bireyin narsist davranış özellikleri vurgulanmıştır. Buna göre; toksik birey kişisel yetkilendirilme duygusuna sahiptir, çalıştığı kurumun en üst derecesinde işe başlamasının kaderinde olduğunu varsayar, diğerlerinden daha yetenekli ve olağanüstü bir insan olduğunu düşünür, kişisel övgü ve iltifatlardan hoşlanır.

Örgütlerde toksisiteyi Pelletier (2009, s.52) yedi boyuttan oluşan bir yapı ile incelemektedir. Buna göre; *benlik saygısına saldırı* boyutu ile olayların merkezinden uzaklaştırma (çalışana “Yapabileceğinin en iyisi bu mu?” şeklinde soru sorma gibi), onur kırıcı davranma (işgörenlere yaptığı görevin onu aştığını söyleme gibi), dalga geçme ve alay etme; *sosyal dışlanma* boyutu ile bireylerin sosyal işlevlerini dışlama; *bölücülük ideolojisi* boyutu ile işgöreni yok sayma, işgöreni kışkırtma, ayrımcılık yapma, seçici olma, insan kayırma sistemine dayalı olarak terfi ettirme; *istismar/kötüye kullanma boyutu* ile bağırma, öfke nöbeti geçirme ve yumruk vurma; *güvenliği tehdit etme* boyutu ile fiziksel saldırganlık davranışlarını kullanma ve insanları güçlülere tahammül etmeye zorlama (çalışanları aşırı uzun saatlerde çalışmaya zorlama gibi); *bütünlüğü sağlayamama* boyutu ile sahtekârlık yapma ve hedeflerine ulaşmak için kuralları esnetme; *serbest-bırakıcılık* boyutu ile de yorumları, fikirleri görmezden gelme, çalışanlar fikirlerini açıkça söylediklerinde onları yıkıcı bir şekilde eleştirme, bir şeyin eski usulde yapılmasında ısrar etme ve katı/sert olma vurgulanmaktadır.

Örgütlerde yaşanan toksisiteyi Kusy ve Holloway (2009) ise, i) *utandırma*, ii) *pasif düşmanlık* ve iii) *takım sabotajı* davranışlarından oluşan üçlü bir yapı ile incelemektedir. *Utandırma* boyutu ile aşağılama, alaycı ifadeler kullanma, toplum içerisinde başkalarını düşüncesizce eleştirme ve başkalarının hatalarını vurgulama; *pasif düşmanlık* boyutu ile başkalarının görüşlerine güvenmeme, pasif-saldırgan davranışlar sergileme, kendi kişisel alanına başkalarının girmesine izin vermeme, olumsuz dönütleri kabul etmekte zorlanma ve başkalarına karşı toksik davranışlar gösterdiğinin farkında olmama; *takım sabotajı* boyutu ile de başka grupların

çalışmalarını gözetleme derecesinde izleme, başka grupların çalışmalarına burnunu sokma ve başkalarını cezalandırmak için yetkisini kullanma vurgulanmaktadır.

Lubit (2004, s.7), örgütlerde toksisiteye yol açan durum ve davranışları i) narsist, ii) saldırgan, iii) katı ve iv) etik dışı davranışlar bağlamında incelemektedir. Bu çalışmada, akademik örgütlere de uyabileceği düşüncesiyle, Lubit'in (2004) dört boyutlu (narsistlik, saldırganlık, katılık, etik dışı davranma) sınıflandırması tercih edilmiştir.

2.4.1.1. Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite

Saldırganlık, Anderson ve Huesmann (2003) tarafından “bir başka kişiye zarar verme niyetiyle gerçekleştirilen davranış” (s.486) ve “başkalarını fiziksel ya da ruhsal tahribata yol açacak şekilde isteyerek cezalandırma” (s.522) olarak tanımlanmıştır (Hogg ve Vaughan, 2011). Saldırgan tutum ve davranışlara sahip bireylerin oluşturduğu çalışma ortamlarının, zamanla kurumları da zehirlenmesi söz konusudur. Zehirlenme, işgörenlere hükmetme, onları kontrol etme, kurum içinde korku kültürü oluşturma, başkalarına güven duymama, bilgisiz/yetersiz olduğunu saklama ya da acımasız, merhametsiz ve zorbaca davranışlar gösterme arzusu ile ortaya çıkan saldırgan davranışlar ile gerçekleşmektedir. Bu tür kişiler başkalarının yetenekleri ve saygınlığına saldırarak, yeteneklerini yok sayarak, istediklerini almak için yollarına taş koyarak; yersiz bir şekilde saygınlıklarına, kariyerlerine, hedeflerine, duygusal durumlarına ya da sağlıklarına zarar vererek işgörenlere acı vermekten zevk almaktadırlar. Etkisiz hale getirmek istedikleri bireyler hakkında onları kötüleyici, yıkıcı hikâyeler anlatmak da saldırgan davranışlara örnek gösterilebilir (Lubit, 2004, s.93-95). Saldırgan tutum ve davranışlara sahip bireyler, “dünyayı köpeğin köpeği yediği bir yarış” olarak görmektedirler. Eğer kurumda çalışan kişi yırtıcı bir hayvan değilse, diğerlerinin avı olacaktır (Lubit, 2004, s.7). Bu düşünce yapısındaki kişiler, her zaman başkalarıyla acımasız bir rekabet içerisinde olmaları nedeniyle, yalnızca kendilerini ön plana alırlar. Bu tarz kişiler, her zaman ön plana çıkma duygusuyla örgüt içerisinde tüm çalışanları düşman olarak görebilirler. Kurum için yararlı olan ancak kendilerinin olmadığı tüm projeleri sabote etmek isteyebilirler. Bu da kurumun birlikte ilerleme yapısını bozarak kuruma ağır bir zarar verebilir. Kurum içi uyumu bozarak kurumdaki hiçbir insanın birbirine güvenemeyeceği ve kurum içerisinde tedirgin olacağı bir ortam yaratabilirler. Böylece toksik birey, kurumda her ne kadar

başarılı olsa da gösterdiği öfke nöbetleri ile tanınır hale gelir. En kötüsü de, hiç kimsenin onunla, oluşturduğu toksisite hakkında konuşmak istememesidir (Frost, 2004, s.51).

2.4.1.2. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite

Narsisizm kavramı ile kişinin kendisine aşırı düşkün olması ifade edilmektedir (Goldman, 2009). Narsist davranışlar ile kibirli olma, küstahça davranma, başkalarını küçük ve değersiz görme, vicdan ve empati eksikliği gösterme, başkalarının değerlerini aşağılama, sadece kendisinin önemli olduğunu düşünme, kendini beğenme, gösterişçi olma ve benmerkezci davranışlara odaklanılmaktadır (Lubit, 2004, s.8; Twenge ve Campbell, 2010, s.43).

Frost'un (2003) tanımladığı *duyarsızlık* ögesi ile narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ilişkilendirilebilir. Duygusal zekâdan yoksun olan duyarsız yöneticiler çalışanların sorunlarını fark etmekte zorluk yaşamaktadırlar. Yakını vefat eden bir işgörene, kurumdaki işlerin yoğunluğu nedeniyle yönetici tarafından izin verilmemesi bu duruma örnek gösterilebilir. Bu tür yöneticiler, insanların kişisel yaşamının, hatta duygusal acılarının neden işyerindeki görevlerden ve çalışmalardan daha önemli olması gerektiğini anlamazlar. Sergiledikleri toksik tutum ve davranışların da işgörenler üzerindeki olumsuz etkisini fark edemezler. Yöneticiler işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermediklerinde ve zor durumlarda iyi iş çıkarmak için gösterdikleri çabalara değer vermediklerinde duyarsız davranmış olurlar. Yöneticiler, işgörenlerin çalışmalarını herkesin içerisinde eleştirir ve kendi hatalardan dolayı başkalarını suçlarlar. Başkalarının duyguları için empati kurmamaları, kendi duygularının başkalarını nasıl etkilediğini görememeleri ve işgörelere sürekli olarak öfke, hayal kırıklığı ve olumsuzluk aşılamları toksisiteyi tetikler ve artırır (Frost, 2004, s.41-43).

Frost'un (2003, 2004) tanımladığı *kötü niyetin rolü* ögesi de narsist davranışlardan kaynaklanan toksisiteyle ilişkilendirilebilir. Kötü niyet ile bireylerin zehirli düşünmeye ne kadar eğilimli oldukları ifade edilmektedir. Buna göre, toksisiteyi yayan bireyler başkalarına kasten acı yaşatırlar, hakaret ederler ve onları küçümserler Düzenli olarak iş arkadaşlarının önünde aşağılarlar. Bu kötü davranışlarının odağı herkesi kapsamaktadır. Sorunları daha kötü hale getiren bu tür ataklar önceden kestirilemez. İşgörenler bir sonraki "kurbanın" kim olacağını bilemez. Grup

içerisinde bir korku kültürü oluşturup bu havayı gündem tartışmalarına taşıma niyetinde olurlar (Lipman-Blumen, 2005, s.18-20). Frost'a (2004, s.36-38) göre, kötü niyetli davranışlar sergileyerek kasıtlı olarak birilerine zarar vermenin çeşitli nedenleri vardır:

- Otoritelerine karşı gelinmesini engelleme;
- Kontrol ve hükmetme ihtiyacı;
- Belirli bir cinsiyetten ya da etnik geçmişten olan kişileri sevmeme;
- Eski işgörenler ile acı deneyimler yaşama;
- İşgörelere güvenmeme
- Kötü niyetli davranarak insanların güdülenebileceği düşünme
- Astların sadece kendilerine güvenmesini sağlayarak özgüvenlerini zedeleme

Narsist tutum ve davranışlara sahip bireyler, kendilerini toplumun normal kurallarından muaf tutar, başkalarına birer eşyaymış gibi davranmaya yönelir ve pişmanlık duymadan bireyleri sömürürler (Lubit, 2004, s.13). Kurumunun ve iş arkadaşlarının iyi olması ve başarısından çok, beğenilmek ve saygı duyulmak için özsaygısı, görünümü ve/veya becerisi konularında daha fazla endişe duyarlar (Goldman, 2009). Bireylerin gözünü korkutmak ya da başarıya ulaşmak için başkalarını kullanmak niyetiyle diğer kişileri günah keçisi olarak ilan ederler. Tüm bu davranışlardan dolayı ahlaki kurallar ve adil olma kaygılarından uzaklaşırlar (Lubit, 2004, s.13-34). Ayrıca, başarılarını abartıp gelecekle ilgili kibirli beklentilerine bağlı olarak diğer insanların onlardan çekinip saygı duymalarını beklerler. Sık sık övünerek, sanki bir tavus kuşu edasıyla tüylerini açıp bir çalımla yürürler. Onların asıl ilgilendiği şey, başkalarını aşağılama ve yasaları çiğneme istekliliği ya da başkalarını kontrol edip hükmetme arzusudur. Birisi onların davranışlarını eleştirdiğinde özellikle çok öfkeli ve kindar olabilirler. Dünyanın kendi etraflarında döndüğünü sanırlar (Lubit, 2004, s.23-24). Bu tür kişiler, kendilerini çok önemser ve sürekli överler; kendilerine aşırı güvenir, kendilerini hayranlık uyandırıcı ve bir efsane olarak görürler. Toplumsal statü, güzel görünüm, zekâ ve yaratıcılıkta başkalarından daha iyi olduklarına inanırlar (Twenge ve Campbell, 2010, s.43-44). Çalışma ortamlarında narsist davranışlar bireyler üzerinde stres ya da depresyon oluşturduğu takdirde toksisiteyi yayma eğilimi gösterirler. Kurumlarda narsist davranışların oluşturduğu toksisiteyi daha az toksik hale getirebilmek için, bireylerin kaygı ve depresyonla ilgili sıkıntılarını tedavi etmek

yararlı olabilir (Lubit, 2004, s.19-21).

2.4.1.3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite

Etik dışı tutum ve davranışlara sahip bireyler, finansal açıdan kurumlarındaki masrafları şişirir, kurnazca hesaplar tutar ve rüşvet alıp verirler. Kalite kontrolünde işin kolayına kaçarlar. Müşteri ve diğer çalışanlara yalan söylerler. Kurum sırlarını çalar ya da satarlar. Kurumla ilgili çeşitli raporları yalana dayandırır. Önemli evraka zarar verir ve imza taklit ederler. Hırsızlık yaparlar. Hiçbir şeyi yokken hastalık bahanesiyle işe gelmeyebilirler. Kişi ayrımı yaparlar. Etik dışı olayların üstünü kapatmaya çalışırlar. Tutamayacakları sözler verirler. Yetenekli işgörenlerin işe alınmasına engel olurlar (Lubit, 2004, s.65-67). Ayrıca, bireylerin (takipçilerinin) temel ihtiyaçlarını karşılamak yerine kendilerine anıt yapmak için kıt kaynakları kullanırlar. Kurumları ciddi küçülmelere giderken kurumsal jetleri kullanır, gösterişli yönetici suitleri dekore eder ve milyon dolarlık maaş alırlar (Lipman-Blumen, 2005, s.21). Tüm bu etik dışı davranışlar ile kurumların zehirlenmesi söz konusudur.

Ayrıca, Frost'un (2003, 2004) tanımladığı ihlal/müdahale ögesi ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutu ilişkilendirilebilir. Frost (2004), karizmatik yöneticilerin işgörenlerinden beklenti ve taleplerinin fazlalığını vurgulamaktadır. Karizmatik yöneticiler işgörenlerden çalışmanın sınırlarını aşmalarını bekledikleri için, bu duruma "hayır" diyemeyen işgörenlerin iş dışı yaşamına ihlallerde/müdahalelerde bulunurlar. Örneğin, işgörenlerin evlerine iş götürmesi gibi durumlar yaşanabilir. İşgören izinli olmasına rağmen, yönetici işgörenin iznini iptal ettirip çalışmasını isteyebilir. Müdahale, toksisite *kurbanının* yerine kimsenin geçirilememesi, o işin kurum ve çalışanın kariyeri için önemi ve işin daha sonraya ertelenmemesi üzerine inşa edilir. Bu tür müdahalelerin kendine özgü toksisitesi, buna yakalanan kişilerinin karizmatik yöneticiyi memnun etmek için çok çalışıp en sonunda yıpranmalarıdır. Yöneticinin karizması ve yönlendirmeleri, işgörenleri kendi sağlıklarına ve iyiliklerine karşı kör hale getirir; bunu ancak işler ters gittiğinde ya da yönetici işten ayrıldığında anırlar. O zaman da zararı önlemede çok geç kalmışlardır (Frost, 2004, s.44).

Toksisitenin oluşmasına neden olan etik dışı davranışlardan bir diğeri de *sadakatsizlik* (iş arkadaşlarına *ihamet etmek*) (Frost, 2003, 2004) olarak tanımlanabilir. Sadakatsizlik ile yöneticilerin işgörenlerine verdiği sözlerin

tutulmaması vurgulanmaktadır. Yöneticinin bir işgörene terfi sözü verip ya da bir şekilde onu bu terfiye inanmaya yönlendirip işi bir başkasına vermesi, bu durumun bir örneği olarak görülebilir. Yöneticilerin astlarının fikirlerini alıp kuruma kendi fikirleriymiş gibi sunması da bir ihanet göstergesidir. Amir tarafından ihanete uğramak, kuruma ve yöneticiye olan güveni yok eder ve böylece duygusal acıyı tetikler (Frost, 2003; Frost, 2004, s.40). *Yetersizlik* ögesi de etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile ilişkilendirilebilir. Buna göre, insan ilişkileri zayıf ya da yetersiz olan yöneticiler, işgörenleriyle olumlu iletişime geçemeyerek ve çevresine zarar vermeye başlayarak kurumlarda zehirliliği tetiklemektedir (Frost, 2003). Yetersiz yöneticilerin neden olduğu acılar birçok şekilde meydana gelir. Bazıları kurumla ilgili birçok konuda kararsız kalır ve karar alma ve aldıkları karara sarılma konusundaki becerisizlikleri ile işgörenleri zor duruma sokarlar. Karar alma yöntemlerindeki dengesizlikler işgörenleri şaşkına çevirebilir. Bu durum, işgörenlerin zamanla yorulmasına ve en sonunda iyi karar alma yeteneklerinin azalmasına neden olur. Bu tür kişiler ayrıca, verilmiş görevleri başaramadıkları durumlar hakkında işgörenlerin başının etini yerler. Çalışmalarını yakından izleyerek aşırı denetim uygulayabilir ve işgörene verdikleri görevleri onlar daha başlamaya fırsat bulmadan geri alabilirler (Frost, 2004, s.39-40).

2.4.1.4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite

Toksikliğin diğer bir ölçütü de kişilere yöneltilmiş olan katı davranışlardır (Lipman-Blumen, 2005, s.21). Toksik kurumların, işgörenleri, muhalif konuşmaktan ya da endişelerini tartışmak için liderlere yaklaşmaktan vazgeçirebilen katı davranış standartları vardır (Pelletier, 2009, s.11). Çalışma ortamlarında katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile işgörenlerin kaba davranışlar sergilemeleri ifade edilmektedir. Toksisite bağlamında işyerinde kaba davranışlar sergileyenler şu özellikleri gösterir (Frost, 2004,s.51):

- Nezaketten uzak davranışlar sergilerler ve başkalarına pek saygı göstermezler.
- İsteyerek ya da istemeyerek yaşamı yöneticileri ve meslektaşları için daha zor hale getirebilirler.
- Kaprisli davranabilirler.
- Çalışma işlemlerini sabote ederler.

- Yönetici ve meslektaşlarına zarar verebilecek duygusal patlamalar yaşayabilirler.
- Başkalarının güvensizlikleri ve önyargılarından beslenen bir dil oluşturup işyerini zehirleyebilirler.
- Birimlerinin verdiği işi yapmaktan kaçarlar.
- Kurum adına yapılan yeni girişim ve çalışmalara etkin bir şekilde katkıda bulunmazlar.
- Zamanla, tek bir işgören dahi bu tür şeylerin hepsini ya da büyük bir kısmını yaparak, mutsuz iş ortamları oluşturur. Bu tarz kaba işgörenler toksiktir.

Porter-O'Grady ve Malloch'a (2010, s.364-336) göre, bir kurumda saygı durumları azaldıysa, işgörenler birbirlerine ya çok az değer verir ya da hiç değer vermezler. Böyle bir ortamda işgörenlerin istek ve gereksinimlerine duyarsız kalınır, görüş ve fikirleri görmezden gelinir.

2.4.2. Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Dikey örgütsel yapı ile, kurum yöneticilerinin işgörenlerin mesleki ve kişisel anlamda gelişimlerine engel olması, işgörenler arasındaki iletişimin iyi olmasının istenmemesi, işgörenlerin yaratıcı düşüncelerine ket vurulması sonucunda toksisite oluşmaktadır. Dikey örgütsel yapının oluşturduğu gereksiz bürokrasi ile işgörenlerin cesaretlerinin kırılması ve işlerini gönülsüz bir şekilde yapmaları söz konusudur (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.363).

Kurumsal güçler ile, kurumun günlük uygulamalarıyla çelişkili olan kurum politikaları ya da örgütsel uygulamalarının yanıltıcı ve aldatıcı olması vurgulanmaktadır (Frost, 2003). Yanlış işgörenlerin yönetici olması ve yöneticilerin elde ettiği gücü başkalarını ezmek ve herkesin önünde başkalarını azarlayıp küçük düşürmek için kullanmasıyla toksisite oluşmaktadır (Porter-O'Grady ve Malloch (2010, s. 364). Kurumun belirlenen politikaları ile gerçekteki uygulamaları arasında tutarsızlık bulunması duygusal acıyı daha da artırır. Kurumsal toksisitenin bir diğer kaynağı da güvenilmez ve yanıltıcı kurum politikalarıdır. Kurumda gerçekdışı beklentiler aynı şekilde duygusal acının artmasına neden olur. Zorlayıcı görevler ve neredeyse imkânsız “zorlama hedefler” işgörenin rekabetçi yapısını canlı tutarken, aynı zamanda hedefler peş peşe geldiklerinde felakete sebep olabilirler. İşgörenler daha önceki çalışmaların yaralarını sarmadan, yaratıcılıklarını tazelemeden ve

genellikle iş dışında özel yaşamlarına vakit ayırmadan yıpranırlar. Teknoloji, işyerinde toksisiteye neden olabilmektedir. İşyerine sürekli olarak elektronik parçaların gelmesi, insanları artan bir şekilde ofislerinde ve işlerinin başında tutar. Elektronik ilerlemenin birçok konuda olumlu katkı yapacağı kesin olsa da, bunun sonucunda meydana gelen, insanların özel yaşamlarına, özerkliklerine ve yaşam dengelerine yapılacak müdahaleler genelde toksik etki yapar (Frost, 2004, s.45-47). Kurumsal güçler ile ödül ve takdir sistemlerinin adaletsiz şekilde uygulanması (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s. 364) da vurgulanabilir. Çalışma ortamlarında ödül ve takdir uygulamaları ile maaşların adaletsiz bir şekilde dağıtılması ve adam kayırma uygulamaları (Porter -O'Grady ve Malloch, 2010, s. 364) toksisiteye zemin hazırlayabilir. Toksikiteyi yayan bireylerin yetersizlikleri zamanında algılanabilir ama onları durdurmak için çok az şey yapılmaktadır (Lipman-Blumen, 2005, s.20). Örgütler, kendi bünyelerindeki olumsuz davranışların etkilerini, bu tür davranışlar sergileyen kişilerin başarılı olması nedeniyle bilerek görmezlikten gelebilir (Goldman, 2009, s. 190-192; Kusy ve Holloway, 2009). Hatta yöneticiler ya da kurumlar problemlili işgörenlerle yüzleşmede beceriksiz ya da isteksiz olabilir. Bazı durumlarda, toksik işgörenler işlerine son verilemeyecek kadar değerli görülmekte; toksik işgören, yasa ve tüzüklerle iş sonlandırma dâhil olmak üzere uygulanabilecek yaptırımlara karşı korunmaktadır (Frost, 2004, s.52).

Toksik danışmanlık ya da koçluk yapılması, toksisiteyi oluşturan örgütsel nedenlerden birisidir. Bu öge ile kurumlarda eğitimsiz bireylerin danışmanlık/koçluk sistemi ile eğitilme durumu vurgulanmaktadır. Koçluk ancak buna istekli olan bir lider sayesinde gerçekleşir. Eğer deneyimli olan, genç olana bilgi ve birikimlerini aktaramazsa; bu, gelişimden uzak, boş bir çalışma olur. Hatta bazı hastalıklı davranışların bu sistemle taşınması mümkün olabilir (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.367).

Çaresizlik/kaçınılmazlık ögesi ise, duygusal acı yaratan örgütsel olaylardan kaçınma olarak tanımlanabilir. Ancak her ne kadar uzak durulmaya çalışılsa da kurumlarda herkes bu sorunlarla karşılaşacaktır (Frost, 2003). Kurum politikaları ne kadar gelişmiş olursa olsun, yöneticiler duygusal zekâ açısından da ne kadar zeki olurlarsa olsunlar bazı duygusal acı türlerine karşı çaresizdirler. Kurumsal yaşamdaki bu çaresizlikler i) travmanın etkisi, ii) liderliğin kullanılması ve iii) kurumsal yaşamın doğası olarak üç aşamada ele alınmaktadır (Frost, 2004, s.47-50):

- **Travmanın etkisi:** Kurumlarda bir iş arkadaşının vefatı, bir işgörenin yaralanması, kurumun beklenmedik bir şekilde küçülmesi, yangın ve deprem gibi doğal afetlerin yaşanması ve terörist saldırısına maruz kalma türünde travmatik durumların meydana gelmesi büyük duygusal sorunlara yol açabilir. Hiç kimse yaşam değiştiren bu tür olayları önceden göremez, bu yüzden hiç kimse bu tür sonuçlar yüzünden bir yöneticiyi ya da şirket politikasını suçlayamaz. Yine de, travmadan kaynaklanan acı bile, insanların güven ve umutlarına zarar verdiği zaman toksik hale gelir. Yöneticiler doğal travmaların oluşumlarını; kendileri ve işgörenler üzerindeki etkilerini kontrol edemezler, ama toksisitenin düzeyini ve süresini belirleyebilirler.
- **Liderliğin kullanılması:** Aslında, işlerini etkili bir şekilde yapan liderler, belirli miktarda toksisite üretecektir; en yetenekli liderlerin bile “kötü günü” vardır. Kendilerinden istenen zor işler nedeniyle, yöneticiler çabuk sinirlenen, kötü davranan kişiler olarak görülebilir. Yöneticiler tutamayacakları sözler verebilir, güveni akılsızca kullanabilir ya da başkalarının bir düşünceye yaptığı katkıya gerektiği değeri vermeyebilirler. Bütün bunlar duygusal acıya neden olur. Fakat iyi liderleri diğerlerinden ayıran şey, mecburen oluşturdukları acılara verdikleri *tepkidir*. İyi liderler, verdikleri rahatsızlığı fark eder ve toksisiteyi yok edecek yollar bulurlar.
- **Kurumsal yaşamın doğası:** Bazı travma türleri kurumsal yaşamın yadsınamaz bir gerçeğidir. Düşünceli, mantıklı politikaları olan kuruluşlar bile, politikalarının beklenmedik, amaçlanmamış sonuçları ile karşılaşabilir. Bazen kurumsal politikalar ve uygulamalar, personelin bilgi aldığı alanları kısıtlayarak, sistemde hayal kırıklığı ve hüsrana oluşmasına yol açar.

2.5. Örgütsel Toksisitenin Etkileri

Kurumlarda toksisite yaygın ve kalıcı etkilere sahiptir. Bu etki, hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamda olumsuz yönde ve artan bir şekilde devam etmektedir (Maitlis, 2008). Toksik bireylerin sergilediği yıkıcı davranışlar bir kurumda yayıldığı zaman (Goldman, 2009), aynı bir enfeksiyon ve salgın bir hastalık gibi (Kusy ve Holloway, 2009, s.69-76) kurum içerisinde bireyleri, grupları, bölümleri, çalışma ortamlarını yalnızca etkilemekle kalmaz; uzak çevrede de toplumları ve tüm sistemi zehirleyebilir. Dolayısıyla kurumlarda “zayıf muhakeme, mantıksızlık ve yıkıcı davranış ile karakterize olmuş zihinsel ve duygusal bir durum” (Goldman, 2009,s.135) olarak tanımlanan toksisitenin meydana gelmesi söz konusudur. Kurumlarda bireylerin, eylemlerinin gerçek amacını gizleme ihtiyaçları ve eylemlerini mantıklı göstermeye çalışmaları nedeniyle toksisite kaybolmuş durumdadır. Toksisite, kuruma gizlice zarar vermeye başlar; sonuçta, bireyler bütünlüklerini kaybeder ve kurumsal saygınlığı zedelerler. Bunları yaparken de toksinleri sisteme bulaştırırlar (Frost, 2004, s.58). Toksisite ile ilgili bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çeşitli risk faktörlerini ortaya koyan Burke (2010, s.4), risk faktörlerinin oluşturduğu tutum ve davranışların iş ortamlarında başkalarıyla paylaşılması sonucunda örgütlerin toksiklenmeye başlayacağını ifade etmektedir. Buna göre; *bireysel düzeyde* sağlık harcamalarında, iş kayıplarında, kişisel saygınlıkta kayıp ve geçim sıkıntısında artış; *örgütsel düzeyde* saygınlığın zedelenmesi, işgörenin iş hacminde azalma ve iş performansında düşme; *toplumsal düzeyde* ise sağlık harcamaları ile işyerinden ayrılmalarda ve kurumsal güven duygusunda azalma meydana gelmesiyle kurumlarda toksisitenin ortaya çıkması söz konusudur.

Toksisitenin etkilerini ortaya koymak, işgörenlerin refahını sağlamak; kurumsal yaşamın normal bir yan ürünü olan toksisite ile etkin bir şekilde mücadele etmeyi öğrenmek amacıyla önemlidir. İşgörenler açısından büyük kayıplara yol açabilen örgütsel toksisitenin etkileri, araştırmanın bu bölümünde hem bireysel hem de örgütsel açıdan kapsamlı bir şekilde sunulmaktadır.

2.5.1. Örgütlerde Toksisitenin Bireysel Açidan Etkileri

Örgütlerde meydana gelen duygusal acılar, değişimler, travmalar ve krizler sonucunda toksisite oluşmakta (Frost, 2004) ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Toksisiteye maruz kalan işgörenler o kadar çok acı çekerler ki; bu, onlarda kalıcı bir şekilde etki yaratır ve onları sürekli rahatsız eder. Hatta bu acı, kurumdan ayrıldıktan sonra da devam eder (Bacal, 2000; Samuel, 2010). Kiefer ve Barclay (2012, s.605), toksisitenin bireyler üzerindeki etkilerini i) *olumsuz duyguları yineleme*, ii) *ilişkiyi kesme* ve iii) *açığa vurma* olmak üzere üç grupta ele almaktadır.

2.5.1.1. Olumsuz Duyguları Yineleme

Olumsuz duyguları yineleme, bireye yük getiren, kendisini çözümsüz hissettiren ve olayın tekrarının yaşanma ihtimalinden korkma (Kiefer ve Barclay, 2012, s.605; Frost, 2004, s.38) durumudur. Bu grupta birey bazı olumsuz duyguları bir türlü geçiremez, olumsuz duygularını hissetmeye devam eder, geçmişte yaşadığı olumsuz duygularını hatırlar, olay(lar)ı hatırladıkça üzülür, olay(lar)ı hatırladıkça umutsuzluğa kapılır, olay(lar)ı hatırladıkça hayal kırıklığı yaşar ve olay(lar)ı tekrar yaşama korkusuna kapılır (Albrecht, 2006, s.26; Gangel, 2008, s.8; Kiefer ve Barclay, 2012, s.605; Maitlis, 2008; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.364; Pelletier, 2009). Böylece işgörenlerin kırılan umutları ile birlikte girişim yapma istekleri de azalır (Frost, 2004, s.41).

2.5.1.2. Açığa Vurma

Açığa vurma, olumsuz duygularla ilişkili olarak azalan fiziksel ve psikolojik enerji halidir. *Açığa vurma* ile birey kendini stresli, kaygılı, yılgın, pişman, gergin, enerjisi tükenmiş, duygusal olarak yaralanmış, değersiz, yorgun, yabancılaşmış ve moralsiz hisseder (Albrecht, 2006, s.198; Frost, 2004, s.54; Gangel, 2008, s.8; Kiefer ve Barclay, 2012, s.605; Lubit, 2004, s.4; Pelletier, 2009, s.44). Toksisiteye maruz kalan bireyler tepkilerini sinirlilik, öfke, kafa karışıklığı ve küskünlük şeklinde gösterirler. Bu durum zamanla bireyleri iş yapamaz hale getirir (Frost, 2004, s.38). Kurum uygulamaları ile yöneticilerin duygusal açıdan yoğun davranış ve eylemlerinin sonucunda ortaya çıkan toksisite, bireyleri kızdırmak ya da sinirlendirmek ile kalmamaktadır. Bireylerin ve kurumun tüm yaşam enerjisini almaktadır (Albrecht, 2006, s.26; Frost, 2004, s.13). Toksisiteyle birlikte, yaptığı görevde istekli olmasına

rağmen, kurumda yaşadığı duygusal acı nedeniyle bireyin kendini tükenmiş hissetmesi söz konusudur (Frost, 2004, s.5). Böylece bireyler zaman içerisinde enerjileri kalmadığı için yaratıcılıklarını kaybeder, hırçın ve aksi olur ve sonunda çalıştıkları kurumdan ayrılırlar (Kusy ve Holloway, 2009; Lubit, 2004).

Kurumlarda toksik durum ve davranışlardan etkilenen bireyler, iş ortamında saygı görmediklerini, değersiz ve yetersiz olduklarını düşünmeye başlayabilirler (Albrecht, 2006, s.26; Maitlis, 2008). Dolayısıyla bireylerin özsaygıları ve özgüvenleri olumsuz bir şekilde etkilenebilir. İşgörenler zamanla görüş ve fikirlerini paylaşmamaya başlarlar. Kendi içlerinde çatışma yaşamaları nedeniyle başkalarıyla olan iletişimleri de zamanla azalır ve iş yaşamındaki performansları düşer (Albrecht, 2006, s.154-155; Frost, 2004, s.14; Maitlis, 2008). Toksisiteden etkilenen bireyler, duygusal olarak acı çektikleri için, içinde buldukları ruh hali uzun dönemde onların üretken bir şekilde çalışmasını güçleştirir (Frost, 2004, s.38; Pelletier, 2009, s.46).

Toksinle uğraşmak, zamanla toksik patlamalara neden olarak bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik açıdan hastalanmasına yol açmaktadır (Lubit, 2004, s.8; Frost, 2004, s.7-8; Frost, 2004, s.31-32; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Appelbaum ve Roy-Girard (2007), toksisitenin işgörenler üzerinde kişi, durum ya da nesnelere eleştirici bir tutumla değerlendirememeye, sınırlı olma ve kaygı bozukluğu yaşama, dikkat ve bellek yetilerinde azalma gibi bazı *psikolojik etkileri* olduğunu ifade etmektedirler. Örgütlerde toksisitenin bireylerin *fizyolojik* yapısı üzerindeki etkileri konusunda, alanyazında işgörenlerin sağlığını olumsuz (depresyon, uykusuzluk, kalp ve damar hastalıkları, mide rahatsızlıkları gibi) yönde etkilediğine ilişkin bilgiler yer almaktadır (Frost, 2004, s.31). Borysenko'ya göre öfke-kızgınlık, üzüntü, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi güçlü negatif duygular, bireyin bağışıklık sistemini olumsuz yönde etkileyerek insan vücudunu zehirlenmekte ve bağışıklık sisteminin insanı koruma yeteneğini değiştirmektedir (Frost, 2004, s.3). Bunun sonucunda, hastalanan işgörenlerin işe gelmemesi, işten ayrılması, performansının düşmesi ile örgüt açısından ciddi kayıplar ortaya çıkabilir.

Toksisitenin etkisindeki birey işine odaklanmakta zorlanır, çalışma şekli güçleşir, çalışma azmi azalır, özetle kariyeri tahrip olur (Frost, 2004, s. 32; Lubit, 2004, s.8).

2.5.1.3. İlişkiyi Kesme

İlişkiyi kesme, bireyin sosyal çevresi ve /veya iş arkadaşları ile olan ilişkisini kesme halidir (Kiefer ve Barclay, 2012, s.605). Acısı tedavi edilmeyen bireyin, acıyı başlatan olaya benzer durumlardan uzak durması söz konusudur. İnsanlar acı çektiklerinde, başlarına gelenlerle ya da başkalarının kendileri hakkında söyledikleriyle şoka uğradıkları için, kendilerini destekleyen bir topluluğa ait olmadıklarını hissederler. Akabinde öfke ve depresyonun izlediği inkâr evresine girebilirler (Frost, 2004, s.19-20). Bu evrede birey kendini yalnız hisseder, başkalarıyla etkileşim kurma isteğini kaybeder, sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çeker, işe gelmekte isteksizlik yaşar, kendini çalışma ortamından soyutlar ve yalnız hissetmeye başlar (Kiefer ve Barclay, 2012, s.605). Zamanla işyerinden, hatta işinden uzaklaşabilir (Lubit, 2004, s.350). Takım üyeleri arasında iletişim eksikliği ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti ortaya çıkar (Holloway ve Kusy, 2010, s.335). Toksisite, bireylerin işleri ve kişisel yaşamları arasındaki sağlıklı ilişkilerin dengesini bozduğu için (Pelletier, 2009, s.44) iş-yaşam dengesinde sorunlar ortaya çıkabilir. Toksisiteden dolayı bireyler kurumlarını çabuk terk etmeleri için yüksek miktarda işgücü kaybı (Frost, 2004, s.30; Gangel, 2008, s.8; Lubit, 2004, s.2) meydana gelir. İşgörenlere kendilerinin güçsüz ve işe yaramaz olduğu duygusunun yaşatılması, onların kurumlarına bir çocuk gibi küsmesine neden olabilir. Sonuçta, işgörenler çalıştıkları ortamda olmak istemezler (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.365).

2.5.2. Örgütlerde Toksisitenin Örgütsel Açıdan Etkileri

Toksisite ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır. Lubit (2004, s.8), toksisitenin bir kurumda havuza atılmış taş gibi bir dalga etkisi yarattığını ve kurum kültürünü bozduğunu belirtmektedir. Walton (2007) ve Porter-O'Grady ve Malloch (2010), toksisitenin kurumlarda örgütsel şeffaflık, yaratıcılık ve kültüre zarar vermesi nedeniyle sessiz bir katil gibi sinsi bir şekilde ilerlediğini vurgulamaktadırlar. Eğer toksisitenin bileşenleri tanımlanmaz ise bazı kalıntılar bırakır ki, bu da işgören moralini ve üretkenliğini etkiler. Ayrıca, örgüt ve işgörenin imajını zedeleyen bir örgüt kültürü de oluşur (Lease, 2006, s.60). Kusy ve Holloway'e (2009, s.69-71) göre, toksisitenin örgüt kültürü üzerinde i) sistem dinamikleri ve ii) örgütsel değerler olmak iki aşamada etkisi vardır. *Sistem dinamikleri* ile kurumlarda toksisitenin teşvik

edilmesine neden olan yollar vurgulanmaktadır. Eğer bir kurumda aşağıdaki durumlar yaşamıyorsa:

- Kurumsal yapı, toksik bireyin davranışlarına uyum sağlamak için değişiyorsa;
- Toksik birey üretken olduğu için kurum toksisiteye hoşgörü gösteriyorsa;
- Toksik birey varken çalışma ortamı/iklimi değişiyorsa;
- Lider, toksik bireyin davranışlarını fark etmiyor ya da liderin bunu fark etmesi uzun sürüyorsa;
- Grup toplantıları daha az verimli geçip bu durum hoş görölüyorsa,
- Kurumsal evre, toksik bireyin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göz yumuyorsa, toksisite desteklemiş olur (Kusy ve Holloway, 2009, s.69-71).

Toksisitenin örgütsel değerler ile ilişkisini Kusy ve Holloway (2009, s.81), “değer sistemi oluşturulup uygulamaya konulamayan kurumlarda, toksisitenin ortaya çıkma eğiliminin daha yüksek olduğu” şeklinde ifade etmektedir. Toksisitenin olumsuz etkisini azaltmak için, toksik davranışlara karşı az hoşgörü gösteren bir kurum kùltürü oluşturmak gerekir.

Toksisite, kurumun ve işgörenlerin performanslarına sızarak ve performanslarını dibe kadar çekerek kurumlarda iş akışını bozmaktadır. Bøyle bir durumda işgören, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları kolayca yerine getirememekte ya da yerine getirmekte geç kalmaktadır. Ayrıca, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme istekleri yok olmakta ve yetenekleri zarar görmektedir (Frost, 2004, s.13-20; Lubit, 2004, s.350).

Frost (2004, s.31-41), Holloway ve Kusy (2010, s.341) ve Lubit (2004), alışma ortamlarında yaşanan toksisitenin bireylerin kurumsal sadakatini olumsuz yönde etkilediğini; yöneticilerine duydukları memnuniyeti azalttığını; kurumsal sabotaj düzeyini artırdığını; kuruma olan umut ve güven duygusunu azalttığını; kurumsal korkular yarattığını; yönetici-işgören ilişkilerinin ve kurumsal sosyal sermayenin bozulmasına yol atığını ileri sürmüşlerdir. Albrect (2006, s.156) ise, toksisitenin açık bir biçimde empatiyi yok ettiğine değinmiştir. Holloway ve Kusy (2010, s.338-339) araştırmalarında, toksisiteye (toksik davranışlara) maruz kalan bireylerin yüzde 12’sinin işinden ayrılma, yüzde 48’inin iş gayretlerinde düşme, yüzde 47’sinde işyerinde zaman geçirme durumlarında azalma, yüzde 38’inde iş kalitesinde düşme,yüzde 68’inde iş performansında düşme, yüzde 80’inde endişe yaşama, yüzde

63'ünde toksik davranışları sergileyen kişiden kaçarak vakit kaybetme ve yüzde 78'inde kurumlarına olan bağlılıklarında azalma sonuçlarına ulaşmışlardır.

Holloway ve Kusy (2010, s.336), toksisitenin takım düzeyinde olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmektedirler. Buna göre, toksisite takım uyumunu zayıflatmakta; takım içerisindeki güç dağılımını değiştirmekte; yüksek düzeyde üretkenlik talebi ile birlikte, takım üyeleri arasında asabiyet, yanlış beklentiler, iletişim eksikliği, dargınlık ve güç müdahalelerini artırmaktadır. Toksisite, bireylerin olumlu enerjilerini başka yöne çevirmekte, işbirliğine ve bilgi paylaşımına zarar vermektedir (Albrecht, 2006, s.198).

Sosyoekonomik açıdan bakıldığında ise, işgörenlerin performansı ve moralinin yok olmasıyla azalan üretkenlikten ve daha kötüsü toplu işten ayrılmalar gibi durumlardan kaynaklanan maddi kâr kayıpları somut maddi sonuçlar oluşturabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Frost, 2004, s.14-15). Toksinlerle mücadele edenleri desteklemeyen, kurumsal yaşamın kaçınılmaz toksinlerini ve onları ortadan kaldırmanın önemini kabul etmeyen kurumlarda duygusal acıyı yönetecek kimse yoktur. Bu durumda işgörenlerin moralleri çöker ve kurumun üretkenliğiyle birlikte kârı da düşer (Albrecht, 2006, s.198; Frost, 2004, s.32; Pelletier, 2009, s.46). İşgörenlerin yıpranmasına ve motivasyonlarını kaybetmesine neden olacak türde toksisiteyi besleyen durum ve koşullar, işgörenlerin kurumlarından ayrılması ve yerlerine yeni işgörenlerin istihdam edilmesi sonucunu doğurur. Bir başka deyişle, kurumlar toksisiteden acı çekerek zehirlenen yetenekli işgörenlerini kaybeder ve böylece maddi anlamda zarara uğrarlar (Albrecht, 2006, s.198; Frost, 2004, s.54).

2.6. Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri

Kurumlarda toksisiteyle başa çıkabilmek için tüm sistemi bütüncül bir şekilde ele almak, toksisitenin yıkıcı ve uygunsuz davranışlarını önlemeye yönelik kurumsal politikalar geliştirmek (Holloway ve Kusy, 2010, s.335) son derece önemlidir. Kurumlarda toksisiteyle başa çıkmak için farklı yaklaşımlar benimsenmektedir. Toksisiteyle başa çıkma konusunda yapılan ilk çalışmalardan birisi Frost'a (2004, s.184) aittir. Toksisite ile başa çıkmanın önemini Frost (2004, s.50), "Bir cerrahın, hastanın isteksizliğine rağmen yaşamını kurtarmak için kanserli bölgeyi alması gibi, liderler de bazen başarılı sonuçlar elde etmek için acı veren durumların gerektirdiği

önlemleri almak durumundadırlar.” ifadesiyle açıklamaktadır. Yazar, toksinlerin kurumlara girmemesi için yapılması gerekenleri ve toksisiteden etkilenen (acı çeken) işgörenlerin daha etkili çalışabilmeleri için yöneticilere düşen görev ve rolleri tanımlamaktadır. Acıyla başa çıkabilmek için de i) *önleyici*, ii) *müdahale edici* ve iii) *yenileyici ve iyileştirici* stratejiler önermektedir.

Kusy ve Holloway (2009) ise, i) *örgüt*, ii) *takım* ve iii) *birey* düzeyinde üç stratejiden oluşan bir “Toksik Örgütler İçin Değişim Sistemi” geliştirerek; toksisiteyle mücadele etmenin ve toksik kültürden saygı kültürüne doğru değişim yaratmak için genel sistem yaklaşımını benimsemenin önemini vurgulamaktadırlar. Kusy ve Holloway (2009, s.55-56) ayrıca, toksik bireylerle mücadelede liderlere i) *formal*, ii) *informal* ve iii) *dönüt* olmak üzere üç tür strateji önermektedir. Liderlerin uyguladığı *formal stratejiler* ile kurum içinde uzman bir grup (insan kaynakları, personel işleri vb.) oluşturma, kurum dışından danışman getirme ve toksik birey hakkında belge (yazılı kanıtlar) toplayarak onu kovmaya çalışma; *informal stratejiler* ile toksik birey ile çatışmaktan kaçınma ve nasıl baş edilebileceği hakkında kurumu iyi tanıyan birisine fikir danışma, kendi çalışma planına bağlı kalma, toksik durumu kontrol altında tutma ve toksik bireyin işe olan negatif etkisini kontrol altında tutma; *dönüt stratejileri* ile toksik birey ile sergilediği davranışlar sonucunda kariyerinin nasıl etkileneceği ve kurumsal değerleri nasıl bozduğu hakkında açık ve net bir şekilde görüşme, toksik birey ile olumsuz davranışları konusunda konuşma ve toksik bireye, kişisel performans dönütü verme davranışları önerilmektedir.

Pelletier (2009), araştırmasında toksik bireylerle mücadele etme niyetine yönelik bir ölçme aracı geliştirmiştir. Yazara göre, bireyin toksik davranışlarını değiştirmesini ve fark etmesini umut etmek, toksik davranışlar ile başkalarının mücadele edip etmeyeceğini beklemek ve görmek, toksik davranışlar hakkında diğer meslektaşları bilgilendirmek, toksik davranışları sergileyen kişileri yöneticiye ihbar etmek ve e-posta ya da mektup göndermek, yönetici ile özel görüşme yaparak sorunu dile getirmek yollarıyla toksik bireylerle mücadele edilebilir. Porter-O’Grady ve Malloch (2010, s.376-385) ise, kurumlarda toksisiteyi azaltmak için yöneticilerin dürüst ve etik çalışmayı kapsayan değer sistemi oluşturarak *kendini bilmesi*, işgörenler arasında güven ortamı oluşturmak ve birlikte hareket etmek için güçlü *iletişim kurulması*, problem çözme ve karar vermeyi etkin bir şekilde uygulamak için *dinlemeye istekli olunması*, açık ve dürüst yönetim sergilemek için hataların ve

başarıların birlikte değerlendirilmesi (*bütünün değerini bilmek*), çalışanların kendilerini önemli ve başarılı hissetmelerinin sağlanması, işlerini daha iyi yapmalarını özendirmek ve iş-yaşam dengesini kurmak için *işgörenlere yetki verilmesi*, değişim konusunda etkili davranılması, sistem bozukluğuna karşı yeni çalışan adayların gözlemlenmesi, işgörenlerden sorumluluk beklenmesi, değer katan davranışların ödüllendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Son olarak, işgörenler arasında saygıya dayalı ilişkiler kurmak önerilmektedir. Saygısız, küçük düşürücü ya da onur kırıcı davranışlara asla hoşgörü tanınmamalıdır. Her insanın onuruna saygılı olunmalı, işgörenlar birbirleriyle konuşma ve fikir alışverişinde bulunmaları konusunda cesaretlendirilmeli, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine imkân verilmeli, yeni fikirlere açık olunmalı, işgörenler en iyisini yapmaları konusunda desteklenmeli ve yaptıkları işten dolayı cesaretlendirilmelidir.

Kurumlarda toksinlerden arınmak için de Goldman (2009, s.135), “bireysel olarak liderlerin ve kurumun bütününün yıkıcı ve toksik davranışlarını azaltmak, kontrol etmek ve/veya ortadan kaldırmak için özel değerlendirmeler, tanı ve müdahale stratejileri”nin kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Goldman (2009, s.136) ayrıca, yıkıcı davranışları ve lider zehirliliğini normal ya da pozitif düzeylere düşürmeyi hedefleyen özel stratejiler ve müdahaleler için, lider detoksu ya da başka bir deyişle zehirlerden arınma eğitimi alınmasını da önermektedir.

Toksik iletişimin yıkıcı etkileriyle başa çıkmak için Temel-Eğimli ve Bitirim (2008, s. 136-137) de toksik iletişimi fark etme, toksik iletişim oluşturan bireylerle sınırlı iletişim kurma, açık uçlu iletişim kurmaktan kaçınma, toksik ortamda yer almayan kişiler hakkında yargılayıcı yorumlarda bulunmaktan kaçınma, azarlama/küçük düşürücü durumları durdurma, sanal ortamlarda gerçekleşen paylaşımların aktarılmasını engelleme ve toksik iletişimi alışkanlık haline getiren kişilerle iletişimi kesme şeklinde önerilerde bulunmaktadır.

Bu alt bölümde, toksisiteyle başa çıkmak için uygulanacak stratejiler *bireysel* ve *örgütsel* olmak üzere iki farklı boyutta incelenmektedir.

2.6.1. Toksikiteyle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri

Bireysel düzeyde toksisite durumlarını oluşturan davranışlar ile başa çıkmanın en temel yolu, toksisite olgusunu iyi tanımak ve kurumların toksik hale gelmesine neden olan toksinlerin farkında olmaktır. İşgörenlerin duygusal olarak acı çekmelerine neden olan toksinler (toksik durum ve davranışlar) ile başa çıkabilmek için, çeşitli “başa çıkma stratejileri” (Baltaş ve Baltaş, 2000; Frost, 2004; Kusy ve Holloway, 2009; Pelletier, 2009; Şahin ve Durak, 1995) benimsenebilir. Uygulanabilecek stratejiler kaçınma, direnme, çatışma ve sosyal destek şeklinde sınıflandırılabilir.

2.6.1.1. Kaçınma Stratejileri

Kaçınma stratejileri ile işgörenlerin toksik durum ve davranışlarla mücadele etmeye gönülsüz ya da isteksiz olmaları, toksisiteye karşı sessiz kalma ve aldırmamayı tercih etmeleri (Frost, 2004, s.30; Pelletier, 2009, s.11-17) vurgulanmaktadır. Bir başka deyişle, işgören boyun eğici yaklaşım (Şahin ve Durak, 1995) sergilemektedir. Birey, kadercı bir tutum sergileyerek toksisitenin neden olduğu acı, zararlı ve yıkıcı durumları yaşamayı kabul edebilir. Ayrıca toksik durum ve davranış karşısında kaçınma stratejilerini benimsemiş bir işgören, çalıştığı kurumdaki ayrılma, toksik bireyle olan etkileşimi azaltma ve toksik birey ile çatışmaktan kaçınma şeklinde tutum ve davranış (Kusy ve Holloway, 2009, s.74) sergilemektedir. Frost (2004, s.38) ise, duygusal acı meydana getiren toksinlerin işgörenlerde iz bırakması, işgörenlerin toksik bireyler tarafından suiistimale uğraması ve olası suiistimallerin de ne zaman başlarına geleceğini bilememe kaygısı ile yıpranmaları nedeniyle “kaç ya da savaş” şeklinde strateji kullanma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Toksik bireylerle mücadele etme niyeti konusunda yaptığı araştırmada Pelletier (2009), geliştirdiği veri toplama aracında “hiçbir şey yapmama” ve “toksik durumun sönmesini bekleme” ifadeleriyle kaçınma stratejilerini dile getirmiştir.

2.6.1.2. Direnme Stratejileri

Bireyin toksisiteyle mücadele edebilmek için kullandığı bir diğer strateji ise direnmedir. İşgören, toksik bireyin oluşturduğu sahte gündeme rağmen kendi çalışma planına bağlı kalma, toksik bireyin sergilediği problemleri çözerek oluşabilecek toksik durumu kontrol altında tutma, toksik bireye karşı koymak için uzman bir grup oluşturma ve toksik bireyin işe olan negatif etkisini kontrol altında tutma stratejilerini kullanarak toksisiteye direnmeye (Kusy ve Holloway, 2009) çalışmaktadır. Bu strateji, Şahin ve Durak'ın (1995) stresle başa çıkma yaklaşımlarında ifade ettikleri, kendine güvenli yaklaşımla benzerlik göstermektedir. Kendine güvenli yaklaşımda işgören toksisiteyle mücadele etmek için isteklidir, kendine inanır ve kendini güçlü hisseder.

2.6.1.3. Çatışma Stratejileri

Toksisitenin yıkıcı etkisine karşı sıfır hoşgörü ilkesine bağlı kalmak, toksik davranışları sergileyen bireyler üzerinde daha cesurca davranmaya katkıda bulunacaktır (Holloway ve Kusy, 2010, s.339). Böylece kurumların toksik davranışları hoş görme ihtimalleri de azalmaktadır. Toksisiteyle yüzleşmek karmaşıktır. Dolayısıyla toksisitenin sonuçları sert olsa bile işgören, toksik bireye karşı düşüncelerini açıkça söylemekte, misilleme davranışları ile meşgul olmaktadır (Pelletier, 2009, s.17).

2.6.1.4. Sosyal Destek Stratejileri

Toksisiteyle nasıl baş edilebileceği hakkında kurumu iyi tanıyan birisine danışmak, dışarıdan danışman getirmek, sosyal destek stratejileri (Kusy ve Holloway, 2009) olarak tanımlanabilir. Ayrıca, toksisitenin işgörenler üzerinde stres yaratması nedeniyle, stresle başa çıkma yaklaşımlarından biri olan sosyal desteğe başvurma yaklaşımını (Şahin ve Durak, 1995) benimsemek de uygun olabilir. Şahin ve Durak'a (1995) göre, sosyal desteğe başvurma yaklaşımıyla, stres yaratan bir durumun (toksik durum ve davranışlar) nedenini ortaya koymak ve stresle baş edebilmek için diğer işgörenlerden yardım almak gerekmektedir. Çalıştığı ortamda toksisiteye maruz kalan bir birey, yaşadığı zorlu şartlar altında hem iş arkadaşlarının hem de yöneticilerin toksisiteyle mücadelede yanlarında olmalarını isteyebilir. Toksik avcısı/detektörüne (iyi bir dinleyici, empati ve duygusal zekâya sahip ve güvenilir

olarak algılanan bir kişi) de ihtiyaç duyabilir. Çünkü toksik avcısı ya da detektörü, iş arkadaşlarına yıkıcı ve işlevsiz düşünceler, duygular ve ilişkilere ilişkin endişeleri konusunda yardımcı olabilir; endişelerini ve sorunlarını değerlendirmede onlara yardım edebilir; acılarını, üzüntülerini, korkularını ve öfkelerini üstlenebilir (Goldman (2009, s.139). Bir başka deyişle, toksik avcısı ya da detektörü, kurumlarda bütün sistemin yararı için diğer bireylerin duygusal acılarını çekerek duygusal acının etkisini azaltmaya (Frost, 2004) çalışabilir. Toksik yapıya sahip olan yöneticilerle baskıyı yaşamak zorunda olan kişiler arasında tampon görevi üstlenen ve olumsuz etkiyi bir nebze de olsa azaltmaya çalışan (Carlock, 2013) bu tür kişiler, Holloway ve Kusy (2009) tarafından da “birey, takım ya da örgütü toksik davranışlardan koruyan” toksik tamponlar (toxic buffer) olarak tanımlanmıştır.

Toksisite hakkında başkaları ile konuşmanın bireyi rahatlatması ve bireyin duyduğu acıyı geride bırakmaya yardımcı olması (Frost, 2004, s.206) nedenleriyle, işgörenlerin destekleyici kişilerle güvenli bir şekilde konuşmaya ihtiyaçları vardır. Acının bulunduğu deneyimler hakkında konuşmak, acı çeken kişilerin yeni bir başlangıç yapmalarına, daha umutlu bir gelecek oluşturmalarına yardımcı olur. Kişinin düşüncelerini ve korkularını yüksek sesle söylemesi ve onlar üzerine derinlemesine düşünmesi, konuşan bireyi yaşananların olası açıklamalarına doğru götürür (Frost, 2004, s. 208). Dolayısıyla tüm bu durumlar, kurumlarda işgörenler tarafından sosyal destek stratejisini benimsemenin önemini artırmaktadır.

2.6.2. Toksisiteyle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri

Frost (2004, s.184), kurumların toksisiteyle başa çıkma stratejilerini *biyolojik sistemler* metaforu ile açıklamaktadır: Biyolojik sistemler için tehlike yaratan virüsler, başka tehdit unsurları ve biyolojik sistemlerin kendi ürettikleri toksinler, canlının iç mekanizmaları ile alt sistemlerinden atılarak etkili bir şekilde ortadan kaldırılır. Biyolojik sistemler bu toksik saldırılar ve olaylar ile baş edemedikleri zaman, dışarıdan bir *yardıma* ihtiyaç duyabilirler. Biyolojik sistemin bir insan olduğunu düşünürsek, dışarıdan ihtiyaç duyulan *yardım*; acının kaynağını ortadan kaldırmak için yapılan tıbbi bir müdahale, antibiyotik tedavileri ya da alternatif tedavi kaynaklarından gelen toksin azaltıcı bir madde girişi anlamına gelebilir. Böyle bir *dış müdahale* sonrasında, vücut genellikle dengesini sağlar. Toksinleri atar ya da en azından toksinleri kontrol edilebilir düzeylere getirir. *İyileşme* sürecinde ise, vücut

ve vücudun sistemleri eski haline döner. Tedavi ile sistemin dengesi korunur ya da sistem yeniden şekillendirilir.

Kurumları *biyolojik bir sistem* olarak düşünürsek; işyerindeki toksikliğin üstesinden gelmek ve sağlıklı kurumsal sistemler oluşturmak için örgütsel düzeyde i) *önleyici* stratejiler, ii) *müdahale edici* stratejiler ve iii) *yenileyici ve iyileştirici* stratejiler kullanmak (Frost, 2004, s.184) oldukça yararlı olacaktır. Bu bağlamda, özellikle kurumlarda yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar (Albrect, 2006, s.27; Frost, 2004, s.25; Holloway ve Kusy, 2010, s.336; Kusy ve Holloway, 2009, s.55-56) önemli görülmektedir. Yönetici, üzülen işgörenlerini sakinleştirerek, üretken ve bilinçli işgörenlerini kaybetmemek için çaba sarf ederek toksisiteyle ilgilenmektedir. Ayrıca, işgörenlerin endişelerini ve fikirlerini dinlemek için zaman ayırmak, kendisini onların yerine koymaya çalışmak, neyin çalıştığını neyin çalışmadığını öğrenmek ve kurumların daha düzgün işlemesi için engelleri kaldırmak şeklinde *empati kurma* davranışı sergilemek, toksik durum ve davranışların kalıntılarını gidermede etkili bir yöntemdir (Frost, 2004, s.28-29; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2000; Lubit, 2004; Sue, 2007, s.143). Albrect (2006, s.151), başkalarıyla empati kurmanın ve kaliteli ilişkiler sürdürmenin beraberinde getirdiği kişisel ve nesnel durumlardan yararlanmak için, toksik davranışlardan kaçınmak ya da bunları tamamen terk etmek ve besleyici tavırları benimsemek veya bunları daha çok kullanmak gerektiğini vurgulamaktadır.

Kusy ve Holloway'a (2009, s.91) göre *örgütsel politikalar*, performans değerlendirme, liderlik geliştirme, 360 derece dönüt sistemleri ve skip-level (örgütün bazı düzeylerini pas geçerek yapılan değerlendirme olarak betimlenebilir) düzeyinde değerlendirme ile örgütsel stratejiler uygulanmaktadır. Ayrıca yöneticiler, takım düzeyinde toksik davranışlara dayanıklı ve elverişli çalışma alanlarını teşhis etmek, kurumsal politikalar geliştirmek, liderlik eğitimleri sunmak, performans yönetim sistemleri oluşturmak ve toksisiteyle mücadele edecek takımlar geliştirmek gibi takım düzeyinde stratejiler de tasarlamaktadırlar (Holloway ve Kusy, 2010, s.337). Lubit'e (2004, s.350) göre, bir kurumda toksik davranışların egemen olduğu kültürü değiştirmek için kurumların uygulayabileceği adımlar şunlardır: En tepedeki liderlerin narsist, saldırgan, etik olmayan ve katı davranışlarından kaynaklanan toksisiteyi engellemeye çalışma; başkalarının arkasından konuşmayı önleme; 360 derece performans değerlendirme ve dönüt verme; toksik yöneticilere danışmanlık

yapma; toksik davranışları özendirmek ve ödüllendirmekten kaçınma. Toksik davranışların engellenmesi, kurumun üretkenliği, gelecekteki durumu ve halen aktif olarak çalışanların kariyerlerini olumlu biçimde etkiler. Bunu uygulayan kurumlar gözle görülür bir yetenek kazanımı sağlamaktadırlar.

Burke (2010, s.136-137), toksisitenin oluşturduğu risk faktörlerinin meydana getirdiği olumsuzluklardan kurtulabilmek için şu önerilerde bulunmaktadır: Yöneticiler işgörenlerine saygılı ve kibar davranmalı, kurumsal şikâyetleri incelemek için kurum dışından uzmanlar getirtilmeli, şikâyette bulunan işgörenlerin gizliliği korunmalı, toksik tutum ve davranışlar sergileyen yönetici ve işgörelere öfke yönetimi ile ilgili eğitim ve bilgilendirme hizmetleri sunulmalı, toksik tutum ve davranışlar hoşgörüyü karşılanmamalı ve tüm işgörelere görevlerini daha iyi yapabilmek için eğitim fırsatları yaratılmalıdır.

Toksisiteyle mücadele etmede, Goleman ve diğerlerinin (2000) ortaya koydukları duygusal zekâ kavramı da önemli görülmektedir (Lubit, 2004). Goleman ve diğerlerine (2000) göre, duygusal zekâyı i) *öz farkındalık* (kişinin kendi duygularını, güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi ve etkilerinin farkında olması); ii) *özyönetim* (rahatsız edici dürtüleri kontrol altında tutmak, doğruluk ve dürüstlük göstermek); iii) *toplumsal farkındalık* (kurumsal politikaların farkında olmanın yanı sıra diğerlerine empati göstermek) ve iv) *ilişki yönetimi* (vizyon ile başkalarını güdüleme, dönüt ve rehberlikle insanları geliştirme ve anlaşmazlıkları yönetme) olmak üzere dört alanda incelemek mümkündür. Toksik bireylerle ilgilenirken duygusal zekânın var olması son derece önemlidir. Duygusal zekâ, toksik davranışların sıklığını azaltmakta ve toksik davranışlar olduğunda kişinin onunla mücadele etme becerisini artırmaktadır. Duygusal zekâ, önleyici bir aşı ya da bir zırh gibi narsist, katı, saldırgan ve etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin bireye vereceği zararı azaltabilir. Ayrıca, duygusal zekâ, toksik davranışlar gösteren yöneticilere karşı liderlik yapmaya ve onları uzaklaştırmaya danışmanlık yapmaktadır (Lubit, 2004, s. 329-331).

Örgütlerin, toksisiteyi engellemek için kullanabilecekleri örgütsel stratejiler içerikleriyle birlikte aşağıdaki alt başlıklarda özetlenmiştir:

2.6.2.1. Önleyici Stratejiler

Kurumlarda toksisiteyle başa çıkmak için ilk adımda uygulanması önerilen, *önleyici stratejiler*dir. Kurumlardaki toksikliği önlemek, “insan ruhuna en çok zararı veren toksinleri eleyen bir kültür oluşturmak ve bu kültürü devam ettirmek” şeklinde tanımlanmaktadır (Frost, 2004, s.185). Bireylerin düşüncelerini ve hissettiklerini ön planda tutan, kurumlara izinsiz toksin girişini engelleyen ve işgörenlerin her düzeydeki yaratıcılıklarını ve bağlılıklarını besleyen çalışma ortamları yaratmak, örgütsel düzeyde toksisiteyi önlemede önemli bir göstergedir (Frost, 2004, s.186). Önleyici stratejiler, kurumu yakından tanıyan, ilgili kişiler ile geliştirilmektedir. Bu stratejiler, kurumun toksik davranışları tetikleyen unsurlardan temizlenmesini sağlamaktadır (Holloway ve Kusy, 2010, s.337). Bu stratejide, işgörenleri tutum ve yeterliklere göre seçmek, bireyleri geliştirmek ve onların belirli bir konuda başarılı olmalarına yardımcı olmak, adil çalışma ortamı sağlamak ve iyileşmek için gelişim alanı yaratılarak sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak önerilmektedir (Frost, 2004, s.183):

- **İşgörenleri tutum ve yeterliklere göre seçmek:** Yüksek düzeyde toksisiteden kaynaklanabilecek zararın farkında olan kurumlar; kimi işe aldıklarına, kiminle çalışmaya devam ettiklerine, işgörenlerini nasıl geliştirdiklerine ve nasıl en iyi durumda olmalarını sağladıklarına, otorite pozisyonlarına kimleri getirdiklerine, işgörenler ve kurum hedefleri arasında iyi ilişkileri sağlamak için neleri vurguladıklarına dikkate değer bir zaman ayırmakta ve bu konulara ilgi göstermektedirler. Bu tür kurumlar, bireylerin teknik ve diğer becerilerinin işbaşında öğretilebilir ve geliştirilebilir olması, tutumlarını değiştirmenin de zor olması nedenleriyle bireyleri tutumlarına göre işe almayı tercih etmektedir (Frost, 2004, s.186-187).
- **Bireyleri geliştirmek ve onların belirli bir konuda başarılı olmalarına yardımcı olmak:** Bu strateji, kurumu sağlam bir şekilde geliştirmek, insanların kendi hatalarından öğrenmesine izin vermek ya da bir saygı kültürünü destekleyen beceri eğitimi sunmak anlamına

gelmektedir. Bu stratejiyi etkili bir şekilde uygulayan kurumların, teknik yönden yetenekli işgörenlerinin en iyi yaptıkları şeyi yapmalarına izin verdiği; yöneticilerinin de toksinlerle başa çıkmada yüksek beceriler sergileyenleri teşvik ettiğinden söz edilebilir (Frost, 2004, s.188-189). Kurumlar ayrıca, toksiklik düzeylerini düşürme ve diğer önemli görevleri yerine getirme konularında etkili davranışlar sergileyebilirler.

- **Adil çalışma ortamı sağlamak:** Karşılıklı güven ve tarafsızlık duygusunu teşvik eden kurumlar, bireyler arasındaki duygusal toksiklik olasılığını azaltmaktadır. Tarafsız çalışma ortamını oluşturabilmek için kurumlar ilk olarak, bireylerin konumları ya da hiyerarşideki düzeylerine bakılmaksızın herkese saygılı ve onurlu davranmaya başlamalıdır. Bireyler, kurum içindeki refahlarını etkileyen eylemler ve etkinlikler ile dikkate alındıklarını, yaptıkları işlerle adil bir şekilde kabul edildiklerini ve tanındıklarını hissetmelidir. İnsanlar adil muamele gördükleri zaman, işyerinde çok daha az acı yaşanmakta; çok daha fazla canlılık, üretkenlik, sadakat ve bağlılık ortaya çıkmaktadır (Frost, 2004, s.190-191).
- **İyileşmek için alan yaratarak sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak:** Bu alt stratejide iş ve yaşam dengesi vurgulanmaktadır. Kurumların, kurumsal bağışıklık sistemlerini güçlendirmek ve yollarına çıkan duygusal toksinlere karşı direnç yaratan stratejileri uygulamak için işgörenleriyle ilgilenmesi gerekmektedir. Ayrıca, toksinleri uzak tutmaya yardımcı olan ya da en azından toksinleri hızlı bir şekilde dağıtan politikalara ve eylemlere yatırım yapmak, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaya katkı sağlayabilir (Frost, 2004, s.191-192).

2.6.2.2. Müdahale Edici Stratejiler

Kurumlarda toksisiteyle başa çıkmak için ikinci adımda uygulanması önerilen stratejiler, *müdahale edici stratejiler*dir. Kurumlardaki toksikliğe müdahale etmek, “bireylere saygılı ve onurlu davranmak ve onları toplumun ya da ailenin bir parçası olarak gören sistemlerin içine dâhil etmek” ile gerçekleşebilir. Acılı deneyimlerin (ailedeki bir ölüm ya da ciddi bir hastalık gibi), herhangi bir işgörenin ya da tüm kurumun başına gelebileceğinin farkında olmak ve bunlarla sistematik olarak başa çıkmak için politikalar ve uygulamalar gerçekleştirmek önemlidir. Böylece kurumlar,

acı veren durumlar ve olaylar ortaya çıktıkça bunlarla empati kurma yoluyla zaman içerisinde merhametli olmayı öğrenmektedirler (Frost, 2004, s.192-194). Dutton, Worline, Frost ve Lilius (2006), merhameti “başkasının acısını önemsemek, hissetmek ve karşılık vermek” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, merhametli olmak kurumlar için önemlidir; çünkü özellikle kriz durumlarında, kaynakları kurumsal bir sistemle sağlamak ve düzenlemek, insanların acılara olan dikkatlerinin harekete geçmesini, halden anlama eğilimlerini ve eylemlerini etkilemektedir (Lopes, 2008, s.26).

Kurumlarda müdahale eksikliğinin olması, bireysel düzeyde işgörenlere ve kurumların tüm sosyal yapısına zarar vermektedir. Böyle bir durumda, işgörenler duygularını yönlendirebilecekleri bir yol bulmadan yüzüstü bırakılır ve tekrar işlerine odaklanmada zorluk yaşarlar (Frost, 2004, s.201). Müdahale edici stratejiler, toksik durum ve davranışları destekleyen sistem özelliklerinin detaylı analizlerinin gerçekleşmesi ile oluşmaktadır (Holloway ve Kusy, 2010, s.337). Bunun için, kurum içerisinde saygı ve nezakete dayalı davranışları destekleyen değerleri açık bir şekilde tanımlanmak ve oluşturmak; saygı ve nezakete dayalı davranışları destekleyen değerleri performans değerlendirme sürecine dâhil etmek, pekiştirmek ve geliştirmek; yöneticileri saygı ve nezakete dayanan davranışları destekleyen değerlerin uygulanması konusunda bilgilendirmek; kişilerarası olumlu iş ortamı yaratacak etkili davranışları ödüllendirmek için fırsatlar sunmak ve kurum üyelerinin saygı ve nezakete dayalı değerlere olan sadakatini artırmak önerilmektedir (Holloway ve Kusy, 2010, s.338).

Bu strateji, bireylere umut ve fırsat sunmak amacıyla ilişkileri güçlendirerek sıkıntılı dönemlerle başa çıkmak, şefkatli ve sistematik politikalar oluşturarak insanların kişisel acılarıyla ilgilenmek, trajedinin ortasında insanların anlam bulmalarına yardımcı olarak travmayla başa çıkmak, büyük acılar karşısında varlığını sürdürmek, anlam için bağlam oluşturmak, eylem için ortam sağlamak gibi müdahaleleri kapsamaktadır (Frost, 2004, s.184-185).

- **Sıkıntılı dönemler ile başa çıkmak:** Kurumlar, işten çıkarılma sonucunda ortaya çıkan sıkıntılı dönemlerle başa çıkabilmek için, kalan işgörenlerin önemli olduklarının, kurumun işgören refahını önemseydiğinin ve problemleri işgörenlerin endişelerini dikkate alarak

çözmeye çalışacağıının sinyalini vererek müdahalede bulunmaktadırlar (Frost, 2004, s.194).

- **Kişisel acılar ile ilgilenmek:** Bir işgörenin ailesindeki bir ölüm, hastalık başlangıcı ya da hatta boşanma gibi kişisel acılar karşısında, kurumlarda alt kademedan üst kademeye doğru sistematik ve merhametli davranış ve girişimlerde bulunmak önemlidir. Çünkü bu davranış ve girişimler, toksinlerle bireysel düzeyde başa çıkma stratejilerinin kurumsal düzeyde uygulamaya dönüştürülmesini sağlamaktadır (Frost, 2004, s.195).
- **Travmayla başa çıkmak:** Bireyler, travmatik olaylar yaşadıkları zaman, “Bu neden oldu? Bunu önleyebilir miydim? Bu durumla nasıl başa çıkacağız? Neden ben?” şeklinde tepkilerde bulunurlar. Bu tarz durumlar karşısında liderler, işgörenlerin yaşadıkları şeyleri anlamlandırmasına yardımcı olarak ve “direnebilmeleri” ve iyileşmeye başlayabilmeleri için duygularını ve enerjilerini harekete geçirmede onlara yardım ederek, çalışanları için kendilerini mümkün olduğunca seferber ederek çözümleyici olarak çalışırlar. Travma yaşamış ya da travmaya tanık olmuş kişiler, yaşamı ve ölümü, acıyı ve kaybı, yürek ve cesareti gerçek konular olarak görürler. Onlar için “gelecek haftanın bütçesi”, “bugünün toplantısı” ya da “yöneticinin iş talepleriyle ilgili bazı şikâyetler” aslında çok da büyütülecek şeyler değildir. Travma ile başa çıkmak için liderler, ilk olarak fiziksel ve duygusal bakımdan incinen insanların yanında bulunabilirler. İkinci olarak, insanların –utanç ya da suçluluk hissetmeden- nasıl hissettiklerini ifade edebilecekleri, keşfedebilecekleri ve iyileşmeyi gözlerinde canlandırmaya başlayabilecekleri bir alan oluşturabilirler. Üçüncü olarak da eylem için; acı çeken insanların yaşadıklarına yapıcı bir şekilde tepki vermeye, acılarını başka bir şeye yönlendirmeye ve devam etmek için kaynaklarını harekete geçirmeye başlayabilecekleri bir ortam sağlayabilirler (Frost, 2004, s.196-198).
- **Anlam için bağlam oluşturmak:** Bu müdahale, bireylerin şok, korku, öfke vb. duygularını ifade etmek ve bu tepkileri başkalarıyla tartışmak için güvenli olduğunu düşündükleri bir ortam ya da duygusal bir iklim yaratmayı gerektirir. Liderler, önemli kurumsal değerlerden

yararlandıkları ve bu değerleri güçlendirdiklerinde anlam için bir bağlam oluştururlar (Frost, 2004, s.202).

- **Eylem için ortam sağlamak:** Eylem için bir ortam sağlama, insanları yeniden bağlanmaya ve iyileşmeye yönlendirir. Bunun için liderler yararlı kaynaklar bulmak, fikir üretmek ve neler olduğunu bilmeye ihtiyacı olan ve birbirine yardım edebilecek farklı çalışma grupları arasında bağlantı kurmak için kurumun mevcut altyapısını kullanırlar (Frost, 2004, s.203).

2.6.2.3. Yenileyici ve İyileştirici Stratejiler

Kurumlarda toksisiteyle başa çıkmak için uygulanması önerilen son strateji, *yenileyici ve iyileştirici stratejilerdir*. Bu stratejiler, toksik davranışları gerçekleştiren ve toksik davranışlara maruz kalan bireylere yöneliktir (Holloway ve Kusy, 2010, s.337). Duygusal acıdan iyileşme ile acı çeken kişilerin özgüvenlerini tekrar kazanmaları, kendi başlarına çare bulabilmeleri, yol haritalarını planlamaları, yaptıkları işte kendilerini yine yetkin görmeleri, başkalarıyla rahatça bağlantı kurduklarını ve artık ailelerinde, işyerinde ya da toplum içinde diğerlerinden soyutlanmadıklarını hissetmeleri vurgulanmaktadır. Acıdan iyileşmek zaman aldığı için, güvenli bir duygusal alan oluşturmak ve başkalarının şefkatli desteğini görmek son derece önemlidir. Dolayısıyla, zamanın her şeyin ilacı olduğu inancıyla sabır göstermek, süreç sağlamak (insanların konuşmasına izin vermek), rehberlik sunmak (insanların olumlu seçenekleri görmelerine yardımcı olmak), güvendiğini göstermek (insanlara sanki başa çıkabileceklermiş gibi davranmak), umut ve esin kaynağı olmak, odak noktası sağlamak (aktif rutinlerin düzenini sağlamak), “rahatlamak” için tören ve simgeleri teşvik etmek, yenilenmiş güven için bir temel oluşturmak, insanların yapıcı eylem üzerine odaklanmalarına yardımcı olmak gibi yenileyici ve iyileştirici stratejiler (Frost, 2004, s.204-213) uygulanabilir.

- **Sabır göstermek:** Liderler ve kurumlarının, yardım stratejilerinin arasına sabrı da koymaları ve işgörenin iyileşmesine zaman ayırmaları gerekmektedir. Toksisitenin yol açtığı acı çekme durumlarının “hızlıca düzelmeyeceğini” kabul etmek ve iyileşmenin yavaş yavaş gerçekleşmesine izin vermek, işgörenin iyileşme sürecinde yardımcı olacaktır. İyileşme sürecinde işgörenlere normal hallerine dönmeleri için

baskı yapmak, uzun vadede iyileşmeye zarar vererek ters etki yaratır (Frost, 2004, s.205).

- **Süreç sağlamak:** Lider ve kurumların, acı çeken bireyin toksik durumları konuşmasına izin vermesi, acılarını geride bırakmasına yardımcı olmakta ve iyileşme dönemlerini hızlandırmaktadır (Frost, 2004, s.206-207).
- **Rehberlik sunmak:** Liderler, duygusal olarak incinmiş ve acı çekmiş bireylerin duygularını tanımlamak için kullandıkları sözcükleri kullanırken özen gösterebilir; acı çeken bireyleri iyi dinleyerek onlara yardımcı olabilirler (Frost, 2004, s.208).
- **Güven göstermek:** Bu alt stratejide, Pygmalion etkisi ya da *kendini gerçekleştiren kehanetin* önemi vurgulanmaktadır. Liderler, acı çeken işgörenin iyi performans gösterme yeteneğine güvendiklerini belirttikleri zaman iyileştirme sürecine olumlu katkı sağlamış olurlar (Frost, 2004, s.209).
- **Umut ve esin kaynağı olmak:** Bir kurumun kendisini yönetme şekli ve işgörenlerine gelecekle ilgili söylediği şeyler, iyileşmelerine ya yardım edebilir ya da iyileşmelerini engelleyebilir (Frost, 2004, s.209).
- **Odak noktası sağlamak:** Duygusal bir dönemden çıkmakta olan insanlar, yaşadıkları olayın ardından bir süre çevrelerine karşı duygusuz kalırlar. Önceden iyi yaptıkları eylemler için sahip oldukları enerjiyi hatırlamakta zorlanırlar. Travmatik bir olaydan zarar gördükten sonra çevreye tekrar güvenmek, uzun bir süre alır. Kurumlar, işgörenlerinin başarılarını yeniden inşa etmeye ve güvenlerini eski haline getirmeye yardımcı olmak için, öncelikle küçük görevler vererek işlerini iyi yaptıkları hakkında olumlu dönüt sağlamalıdır (Frost, 2004, s.209).
- **Anma törenleri ve simgeleri için fırsatlar sunmak:** Törenler ve simgeler, insanların kendi yaşamlarını sürdürmeleri için bir yol sunarken, aynı zamanda acılı bir olay yaşamış insanların acı çeken ya da travmatik bir olayda kaybedilen kişileri hatırlamasını da sağlamaktadır. Böyle anma törenleri ve simgeleri, *hayatta kalmış olmalarının suçluluğunu* hafifletmeye yardımcı olur ve geri döndürülemez bir şekilde değişmiş

olan bir dünyayla bağlantı simgesi olarak işlev gösterirler (Frost, 2004, s.211).

- **Güveni geri getirmek için bir temel oluşturmak:** Liderler ve kurumlar, incinmiş olan kişilere değerli olduklarını ve çalıştıkları yerin duygusal olarak güvenli olduğunu hissettirmede önemli rol oynamaktadırlar. Toksisiteden güven duygusunun zedelenmesi şeklinde etkilenen bireylere uygulanması önerilen ilk strateji, durumu kabul etmek ve özür dilemektir. Özrünün özel olması ve sorumluluğu kabullenmeyi içermesi ve telafi edilmesi için yapılacak şeyleri anlatması gerekmektedir. İyileşmeye giden diğer yollarda olduğu gibi, güvenini kaybetmiş insanların tepki vermek; yaşananlar ve yaşadıklarının kendilerini nasıl etkilediğiyle ilgili görüşlerini belirtmek için zamana ve fırsata ihtiyaçları vardır (Frost, 2004, s.212).
- **Yapıcı eylem üzerine odaklanma:** Kurumlar bireylerin, kuruluşun vizyonu ve misyonu hakkında hevesli olmalarını ve ortaya çıktıkları zaman acıyı tetikleyici zorluklara ve tehditlere açıkça ve dirençlilikle karşılık vermelerini kolaylaştıran çalışma koşulları yaratmaktadır. Bu tür kurumların sağlığı, acıyı uzakta tutmaya yardımcı olur. Toksikliği en aza indirmek için kurumların uygulayabileceği stratejiler, kurumun sağlığı için insanların değerini bilme temeline dayanmaktadır (Frost, 2004, s.213).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemlerinden “önce nitel verilerin toplandığı, sonra nitel analizlerden elde edilen hipotezleri test etmek üzere nicel verilerin toplandığı” keşfedici karma yöntem modelinde tasarlanmıştır (Creswell, Vicki ve Clark, 2014, s.94). Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejilerine yönelik veri toplama araçları geliştirerek nitel ve nicel araştırmaların açıklayıcı yönlerini keşfetmek (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s.423-426) amacıyla keşfedici karma araştırma yönteminin uygulanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Böylece daha büyük bir örnekleme ulaşmak ve dolayısıyla bulguları genellemek de hedeflenmiştir. Bu araştırmada nitel araştırma bulgularının evrene hangi düzeyde genellenebileceğini değerlendirmek için nicel yöntemleri uygulamak söz konusu olduğundan (Creswell, Vicki ve Clark, 2014, s.120), araştırmanın sembol sistemi, “nit→NİC= bir ölçme aracı geliştirme, nitel olarak incelenen boyutları geçerli kılma” şeklinde gösterilmektedir (Creswell, Vicki ve Clark, 2014, s.134).

3.1. Nitel Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Nitel Araştırmanın Deseni

Araştırmanın ilk basamağında, birden fazla katılımcının (öğretim elemanları) bir fenomeni (örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejileri) nasıl deneyimlediklerini derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde açıklamak (Christensen vd., 2015, s.408; Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.73-74) için nitel araştırma benimsenmiştir. Nitel araştırma ile sosyal olguların bir durumunun kendine özgü boyutlarının ayrıştırılması (Şimşek ve Adıgüzel, 2012, s.254), seslerini duyurma imkânı verilerek bireylerin kendi hikâyelerini paylaşmalarının sağlanması, sosyal olgulara ilişkin derin anlayışlar sunulması (Creswell, 2007, s.40), sosyal gerçekliğin yaratılmasında bireylerin öznel deneyimlerinin ön planda tutulması ve araştırılan konuya içeriden bakılması (Kümbetoğlu, 2012, s.29) amaçlanmıştır.

Bireylerin örgütsel toksisiteyle ilgili olarak ne yaşadıklarının ve bu deneyimi nasıl yaşadıklarının özünü anlamak (Moustakas, 1994, s.13) için, olgubilim (fenomenoloji) deseni ile derinlemesine bir anlayış kazanılması beklenmiştir.

3.1.2. Nitel Araştırma İçin Katılımcılar

Araştırmanın nitel boyutundaki çalışma grubunu, 2013-2014 akademik yılında Akdeniz Üniversitesine bağlı çeşitli akademik birimde görev yapan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden “araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında etkili” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.111) olan “kartopu veya zincir” örnekleme yoluyla seçilen 40 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında çalıştıkları süre içerisinde *“duygusal olarak acı çekmelerine ve problemler yaşamalarına neden olan ve moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işlerindeki uğraşlarına olan ilgiyi azaltan durumlar”* ile karşılaştıklarını (tanık olma ya da maruz kalma) düşünen ve bu konudaki görüşlerini ayrıntılı olarak aktarması, olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklamasında yararlı olacak (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.107) gönüllü kişilere ulaşmak hedeflendiği için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. *Amaçlı örnekleme* yöntemi ile nitel araştırmanın dış geçerliğini artırmak amaçlanmakta olup; veri toplanacak kaynakların farklılaşması önemli görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu bağlamda, nitel araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların farklı akademik unvan, bilim dalları ve cinsiyetten olmalarına özen gösterilmiştir.

Araştırma problemine ilişkin zengin bilgi kaynağı sağlamak için (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.111) bireysel görüşme yapılan her bir katılımcıya *“Çalıştığınız ortamda toksik durum ya da davranışlara tanık olan ya da maruz kalan başka öğretim elemanları var mı? Toksik durum ya da davranışlar konusunda derinlemesine bilgiler sunabilecek kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?”* soruları yöneltilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen kavramlar (kodlar) tekrar etmeye başladığında (Corbin ve Holt, 2004), kuramsal doygunluğa ulaşıldığı (Glaser ve Strauss, 1967) öngörüsünde bulunulmuş ve veri toplama işlemi sona erdirilmiştir. Tablo 3.1’de, nitel araştırmanın katılımcılarına ait kimlik bilgileri sunulmuştur:

Tablo 3. 1.

*Nitel Araştırmanın Katılımcılarına Ait Kimlik Bilgileri**

Katılımcı No	Akademik Unvanlar	Bilim Dalları	Cinsiyet	Katılımcı No	Akademik Unvanlar	Bilim Dalları	Cinsiyet
K1	P	FB	K	K 21	Y	SOB	K
K2	P	FB	E	K22	Y	SOB	K
K3	P	FB	E	K23	Y	SOB	E
K4	P	FB	E	K24	Y	SOB	K
K5	P	FB	E	K25	Y	SB	K
K6	P	SOB	E	K26	Y	SB	K
K7	P	SOB	E	K27	OG	FB	E
K8	P	SB	K	K28	OG	FB	E
K9	P	SB	E	K29	OG	SOB	K
K10	P	SB	E	K30	OG	SOB	K
K11	P	SB	E	K31	OG	SOB	K
K12	D	FB	K	K32	OG	SOB	K
K13	D	SOB	K	K33	OG	SB	K
K14	D	SOB	E	K34	OG	SB	K
K15	D	SOB	E	K35	O	SB	E
K16	D	SB	K	K36	O	SOB	K
K17	D	SB	E	K37	A	SOB	K
K18	Y	FB	K	K38	A	SOB	K
K19	Y	SOB	K	K39	A	SOB	E
K20	Y	SOB	K	K40	A	SOB	K

*P: Profesör, D: Doçent, Y: Yardımcı Doçent, ÖG: Öğretim Görevlisi, O: Okutman, A: Araştırma Görevlisi

FB: Fen Bilimleri, SOB: Sosyal ve Beşeri Bilimler, SB: Sağlık Bilimleri,

Kadın: K, Erkek: E

Tablo 3.1.'de belirtildiği gibi görüşmeye katılan 40 kişinin 23'ü kadın; 17'si erkektir. Dokuz öğretim elemanı fen; 11 öğretim elemanı sağlık ve 20 öğretim elemanı sosyal bilimler alanında görev yapmaktadır. Akademik unvanlara göre ise 11'i Profesör, 6'sı Doçent, 9'u Yardımcı Doçent, 8'i Öğretim Görevlisi, 2'si Okutman; 4'ü Araştırma Görevlisidir.

3.1.3. Nitel Araştırma İçin Veri Toplama Aracı: Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri ile ilgili görüşlerini derinlemesine incelemek ve anlamak, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarmak (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.127), kavramsal ve kuramsal çerçevenin oluşmasına katkı sağlamak ve geliştirilmesi planlanan veri toplama araçlarına ait ölçüm aracının maddelerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu hazırlanmıştır (Ek 2).

Bu formun hazırlanmasında iş yaşamında toksisite konusunda yapılmış araştırmaların (Carlock, 2013, s.153-155; Carrington, 2012, s.63-66; Doriane ve Manon, 2013, s.137; Leet, 2011, s.234-238; Mueller, 2012, s.123-124) dayandığı kavramsal çerçevede öne çıkan olgular göz önünde bulundurulmuştur. Örgütsel davranış alanında bilimsel çalışmaları olan bir öğretim elemanı ile (K38, AG, SOB, K) de pilot-bireysel görüşme yapılmıştır. İki alan uzmanından alınan görüşler doğrultusunda yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formuna son şekli verilmiştir.

3.1.4. Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel verilerin analizi, Schloss ve Smith (1999) tarafından önerilen ve Ok ve Erdoğan (2010) tarafından uyarlaması gerçekleştirilen i) çözümlenme, ii) güvenilirlik analizi, iii) verilerin kodlanması, iv) tema ve kategoriler ve v) sonuçlar ve yorumlar olmak üzere toplam beş aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk aşama, verilerin çözümlenme aşamasıdır. Bu aşamada bireysel görüşmeye başlamadan önce, araştırmacı katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, görüşmeden dolayı kendilerine herhangi bir zarar gelmeyeceği, görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesinin bireysel izinlerine bağlı olduğu ve istedikleri takdirde çalışmadan çekilebilecekleri belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.135). Böylece araştırmacı ile katılımcılar arasında güven (Duverger, 1999, s.250) ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların katılımcı izin formlarını (Ek 1) gözden geçirmeleri ve imzalamaları ile görüşmelere başlanmıştır. Görüşme sürecinin *başlangıcında*, araştırmacı tarafından araştırmacının amacı açıklanmış ve bireysel görüşmelerde yer alan sorular ile ilgili genel bilgi verilmiştir. Böylece araştırmacı ile katılımcılar arasında etkili iletişim kurulması amaçlanmıştır

(Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.136). Görüşmeler *esnasında*, yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş; soruların anlaşılmadığı ya da katılımcılara eksik bilgi verildiği hissedildiğinde ayrıntı, açıklama ve aydınlatmaya yönelik alternatif ve sonda sorular (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.132-133) yardımı ile katılımcıların sorulara derinlemesine yanıt vermeleri sağlanmıştır. Katılımcılara hiçbir koşulda araştırmacı tarafından yönlendirme ortamı oluşturulmamaya özen gösterilmiştir. Ayrıca, işyerinde toksisite olgusuna ilişkin deneyimlerinin bir önceki çalışmış oldukları kurumda yaşanmış olmasının da bir önem teşkil etmediği, önceki çalışma ortamlarını da düşünerek sorulara yanıt verebilecekleri belirtilmiştir.

Katılımcıların hem sözlü hem de yazılı izni alınarak ses kayıt cihazına kaydedilen bireysel görüşmeler *çözümlenerek* düzenli yazı formatına aktarılmıştır. Elde edilen yazılı dökümler (ham veri) toplam 308 sayfadan oluşmaktadır. Bu aşamada ayrıca, nitel araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla *katılımcı teyidi* yöntemine başvurulmuştur. Bireysel görüşmelerin yazılı dökümleri tekrar okunduktan sonra katılımcı teyidi için ilgili katılımcıya elektronik posta yolu ile gönderilmiştir. Böylece, elektronik posta ile katılımcılara kendileriyle yapılan bireysel görüşmeler hatırlatılmıştır. Yazılı dökümlerde belirttikleri görüşlere katılıp katılmadıkları ve sorulan sorulara ilişkin düşüncelerinde herhangi bir değişiklik olup olmayacağı sorulmuştur. Patton'a (2002) göre, bireysel görüşmelerin yazılı dökümlerinin katılımcılar tarafından incelenmesi nitel çalışmalarda önerilen en önemli güvenilirlik çalışmalarından biridir. Araştırmada bireysel görüşme yapılan toplam 40 katılımcıdan 30'u, kendileriyle yapılan görüşmelerin yazılı dökümlerini inceledikten sonra araştırmacıya e-posta yoluyla yanıt vermiştir. Yazılı görüşme dökümleri üzerinde katılımcıların önerdiği tüm değişiklikler (ekleme, çıkarma ve düzeltme) kabul edilmiştir. Diğer 10 öğretim elemanlarının katılımcı teyidini alabilmek için iki hafta arayla iki kez e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmış; bu katılımcılardan geri bildirim sağlanılamamıştır. Katılımcı izin formu'nda yer alan 5. Madde (Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.) gereğince katılımcıların onay imzalarının olması katılımcı teyidinin sağlandığından söz edilebilir. Sonuç olarak, katılımcı teyidi gerçekleştirilerek, tüm veri seti veri analizi sürecine hazır hale getirilmiştir.

Nitel araştırmanın verileri için gerçekleştirilen bireysel görüşmeler, 2013-2014 öğretim yılı bahar döneminde, araştırmacı ve katılımcılar tarafından belirlenen yer (katılımcılara ait özel çalışma ortamı) ve zamanlarda bireysel olarak (yüz yüze) gerçekleştirilmiştir. Bireysel görüşmeler, sekiz hafta içerisinde tamamlanmış ve her biri ortalama 30-35 dakika sürmüştür. Nitel araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığı) artırmak amacıyla ayrıca, *uzun süreli etkileşim* yöntemi kullanılmıştır. Böylece, araştırmacı ile katılımcılar arasında güven ortamı oluşturulmuş ve sağlıklı veri toplanabilmesi amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

İkinci aşama, nitel verilerin güvenilirliğinin analizi aşamasıdır. Nitel araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için *tutarlılık incelemesi* yönteminden yararlanılmıştır. Bağımsız iki araştırmacıdan (iki eğitim bilimleri uzmanı), nitel araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 40 öğretim elemanının yüzde 12.5'ine karşılık gelen ve kura yoluyla seçilen beş öğretim elemanına ait görüşme dökümlerini, kodlama listesine bağlı kalarak kodlamaları istenmiştir. İki araştırmacıya ait kodlamalar arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğinin saptanması amacıyla SPSS 13.00 paket programında Kohen Kappa tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3. 2.

Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler

		Asymp. Std.			
		Value	Error(a)	Approx. T(b)	p
Measure of Agreement	Kappa	0.832	0.033	104.415	0.000
N of Valid Cases		91			

p<0.001

Tablo 3.2 incelendiğinde, Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.832 düzeyinde anlamlı olarak hesaplandığı görülmektedir. Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.81 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977, s.165). Dolayısıyla bu araştırmada, iki araştırmacı arasında mükemmel bir uyum sağladığı düşünülerek ve kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu şekilde araştırmanın her bir basamağında tutarlılığın sağlanması yönünde çaba harcanmıştır.

Nitel araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için, *teyit incelemesi* yönteminden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, nitel araştırmadaki bireysel görüşmelerin nasıl yapıldığı, verilerin nasıl kaydedildiği, görüşmelerin ne kadar

vakitte gerekleŖtiđi, veri analizinin nasıl gerekleŖtiđi (ana tema, alt tema ve kodlamalar) ve elde edilen bulguların nasıl raporlaŖtırıldıđı ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiŖtir. Bu ayrıntılı açıklamalar, dıŖarıdan bir uzmanın incelemesine sunulurak teyit incelemesi gerekleŖtirilmiŖtir.

Üçüncü aŖama, *verilerin kodlanması* aŖamasıdır. Bu aŖamada görüŖme dökümleri araŖtırmacı tarafından ayrıntılı bir Ŗekilde okunmuŖ ve incelenmiŖtir. Bu aŖamada incelenen her sözcük, cümle ya da paragraf satır satır kodlanarak verilerin araŖtırmacıya sunduğu kavramların keŖfedilmesine olanak sađlanmıŖtır. Bireysel görüŖmeler sonucunda elde edilen anlatı ya da öyküleri bir bütün olarak anlamlandırmak güç olduğundan kodlama (Glesne, 2013, s.268) gerekleŖtirilmiŖtir. Bireysel görüŖmelerin yazılı dökümleri gerekleŖtirilmiŖ ve görüŖme dökümleri tek tek analiz edilerek kodlamalar yapılmıŖtır. Nitel verilerin analizinde NVivo 10.00 paket programı kullanılmıŖtır.

Dördüncü aŖama *tema ve kategori oluŖturma* aŖamasıdır. Bireysel görüŖmeler arasında yapılan ayrıntılı karŖılaŖtırma ve inceleme sonucunda benzer anlatımlarda genel bir kategorileŖtirmeye gidilerek, verileri kendi bağlamından tam ayırmadan (Miles ve Huberman, 1994) tema oluŖturma iŖlemi yapılmıŖ ve tema analizine son Ŗekli verilmiŖtir (Creswell, 2005). AraŖtırmanın nitel aŖamasında öğretim elemanları ile gerekleŖtirilmiŖ olan görüŖme dökümleri “betimsel analiz” ile analiz edilmiŖtir. Ayrıca görüŖme dökümlerinden doğrudan alıntılar yapılarak katılımcıların görüŖleri de betimlenmiŖtir. Nitel araŖtırmanın dıŖ geçerliğini (aktarabilirliğini) artırmak için, *ayrıntılı betimleme* ve *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden faydalanılmıŖtır. *Ayrıntılı betimleme* ile “ham verinin ortaya çıkan kavram ve verilere göre yeniden düzenlenmiŖ bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılması” amaçlanmaktadır (Yıldırım ve ŖimŖek, 2008, s.270). Böylece katılımcılara ait görüŖlerin doğrudan aktarılmasına özen gösterilmiŖtir. AraŖtırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir Ŗekilde açıklanmaya alıŖılmıŖtır.

BeŖinci aŖama sonuçlar ve yorumlar ile ilgilidir. Buna göre nitel araŖtırmanın iç geçerliğini artırmak için *uzman incelemesi yöntemi* kullanılmıŖtır. Bu bağlamda, araŖtırmacı Eğitim Yönetimi, TeftiŖi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı’nda alıŖmalarını sürdüren bir uzmanla, topladığı verileri, ulaŖtıđı sonuçları kendi

yaklaşımı ve düşünce biçimi (Yıldırım ve Şimşek, 2008) doğrultusunda paylaşmıştır. Uzman, dönüt vererek araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğine katkı sağlamıştır.

3.2. Nicel Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Nicel Araştırmanın Deseni

Araştırmanın ikinci basamağında, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesi nedeniyle (Karasar, 2005) nicel araştırma yaklaşımından tarama modelinde benimsenmiştir. Araştırmada, akademik örgütlerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri ile ilgili görüşlerinin birbirleriyle karşılaştırıldığı ve bazı kimlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin saptanması amaçlandığı için ilişkisel (korelasyonel) ve “nedensel karşılaştırma türü tarama” modelleri (Balcı, 2009) kullanılmıştır.

3.2.2. Nicel Araştırma İçin Evren ve Örneklem

Araştırmanın nicel boyutundaki hedef evreni, Akdeniz Üniversitesine bağlı 51, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı 31 ve Süleyman Demirel Üniversitesine bağlı 52 farklı akademik birimde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın nicel boyutundaki veri toplama araçlarını öğretim elemanlarına uygulayabilmek için Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ve Akdeniz Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı aracılığı ile izin talebinde bulunulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan üniversitelerdeki çeşitli akademik birimler, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim faaliyetleri ve diğer akademik çalışmalarının yoğunluğunu gerekçe göstererek veri toplama araçlarının uygulanmasına izin vermemiştir. Bu nedenle araştırmanın nicel boyutundaki çalışma evrenini, Akdeniz Üniversitesine bağlı 24, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ne bağlı 19 ve Süleyman Demirel Üniversitesi'ne bağlı 26 farklı akademik birimde çalışan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada tüm öğretim elemanlarına ulaşma imkânının olmaması, zamanın sınırlı olması ve ekonomik nedenlerle çalışma evrenini temsil edeceği düşünülen büyüklükte bir örneklem alma yoluna gidilmiştir (Tablo 3.3).

Tablo 3. 3.

Nicel Araştırmanın Hedef ve Çalışma Evreninde Yer Alan Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Sayıları

		Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Okutman	Uzman	Toplam
Akdeniz Üniversitesi	Hedef Evren	372	216	505	418	828	139	95	2573
	Çalışma Evreni	168	148	420	253	439	115	64	1607
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Hedef Evren	40	60	198	176	193	34	26	727
	Çalışma Evreni	34	42	131	144	82	17	2	452
Süleyman Demirel Üniversitesi	Hedef Evren	252	228	491	309	636	145	102	2163
	Çalışma Evreni	188	197	324	249	390	108	34	1490
Toplam	Hedef Evren	664	504	1194	903	1657	318	223	5463
	Çalışma Evreni	390	387	875	646	911	240	90	3549

Örneklem seçiminde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden “tabakalı örnekleme” tekniği benimsenmiştir. Bu amaçla, araştırmanın yürütüleceği Akdeniz Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi’ndeki akademik birimlerde görev yapan öğretim elemanı sayısı ve ardından örnekleme girecek öğretim elemanı sayısı belirlenmiştir. Buna göre, 3549 kaynak kişiden oluşan bir çalışma evrenini, yüzde 3 örnekleme hata payı ile 537 kişinin temsil edebileceği (Baş, 2013, s.43) öngörülmüştür. Veri toplama araçlarının doldurulması sırasında oluşabilecek kimi aksaklıklar düşünülerek yüzde 30’luk veri kaybını engellemek amacıyla 698 öğretim elemanına veri toplama araçlarının uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılacak 698 öğretim elemanının belirlenmesi aşamasında da çalışma evrenindeki alt grupların örnekleme temsil edilmesini güvence altına almak ve maliyeti düşürmek için (Balcı, 2009) akademik unvanlara (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman, uzman) göre yapılan “tabakalı örnekleme” tekniği kullanılmıştır.

Nicel veri toplama araçlarının uygulanması aşamasında, öğretim elemanlarının kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesiyle araştırmanın veri toplama aracına yanıt vermek istemeyebilecekleri düşünülerek görev yaptıkları üniversite ve akademik

birim (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksek okulu ve bölüm başkanlıkları) ismi tanımlanmamıştır. Bu doğrultuda her üniversitedeki toplam öğretim elemanı sayısının çalışma evreni içindeki oranı belirlenmiş (Akdeniz Üniversitesi % 45.4; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi % 12.5 ve Süleyman Demirel Üniversitesi % 42.1) ve her üniversite çalışma evreni içinde hangi oranda temsil ediliyorsa, örneklem içinde de aynı oranda temsil edilmesi için unvan dağılımları gerçekleştirilmiştir.

Nicel araştırmanın çalışma evreninin büyüklüğü bilgilerine Akdeniz Üniversitesi için Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVES), Süleyman Demirel Üniversitesi ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi için de Rektörlük Personel Daire Başkanlıkları aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan akademik örgütlerdeki toplam öğretim elemanlarının sayıları, unvanlarına göre sayıları, örneklemdeki sayıları ve doldurulan veri toplama aracı sayıları Tablo 3.4'te yer almaktadır. Tablo

3. 4.

Nicel Araştırma Kapsamında Akademik Örgütlerde Çalışan Toplam Öğretim Elemanları Sayıları, Unvanlarına Göre Sayıları ve Elde Edilen Veri Sayıları

		Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Okutman	Uzman	Toplam
Akdeniz Üniversitesi	Çalışma Evreni	168	148	420	253	439	115	64	1607
	Ulaşılan Birey Sayısı	31	26	50	45	126	13	10	294
	Anketin Dönüş Oranı (%)	18.5	17.6	12	17.8	28.7	11.3	16.6	18.3
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Çalışma Evreni	34	42	131	144	82	17	2	452
	Ulaşılan Birey Sayısı	6	11	25	6	15	4	1	68
	Anketin Dönüş Oranı (%)	17.6	26.2	19.1	4.1	18.3	23.5	50	15.1
Süleyman Demirel Üniversitesi	Çalışma Evreni	188	197	324	249	390	108	34	1490
	Ulaşılan Birey Sayısı	29	53	70	50	135	34	10	381
	Katılma Oranı (%)	15.4	26.9	21.6	20.1	34.6	31.5	29.4	25.6
Toplam	Çalışma Evreni	390	387	875	646	911	240	90	3549
	Ulaşılan Birey Sayısı	66	90	145	101	276	51	21	750
	Anketin Dönüş Oranı (%)	16.7	23.3	16.6	15.6	30.3	21.3	23.3	21.1

Araştırmada veri toplama aracı, araştırmacının kontrolünün artacağı, zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar sağlanacağı (Büyüköztürk, 2005, s.12) düşüncesiyle araştırmacının bizzat kendisi tarafından Aralık 2014-Mart 2015 tarihleri aralığında uygulanmıştır. Akdeniz Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı toplam 69 farklı akademik birimde görev yapan öğretim elemanı sayısına göre çalışma evrenindeki örnekleme durumuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında ulaşma zorluğu yaşanan durumlarda, akademik birimlerde bulunan bölüm sekreterliklerinden yardım istenmiştir. Dağıtılan veri toplama araçlarından geri dönüş sayısı 750 olarak elde edilmiştir. Veri toplama araçlarından 18'i, hatalı doldurulduğu görüldüğü için veri setinden çıkartılmıştır. Ayrıca veri temizleme ve hazırlama kısmında yapılan kayıp veri, tek yönlü ve çok yönlü uç değer, normallik ve doğrusallık incelemelerinin ardından, 25 gözlem daha veri setinden çıkartılmış, araştırmacının analizlerine 707 katılımcı üzerinden devam edilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 707 öğretim elemanının cinsiyet, yaş, bilim dalı, akademik unvan, görev yaptıkları üniversitedeki hizmet süresi ve yönetsel görev değişkenlerine ilişkin veriler Tablo 3'te sunulmuştur. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişisel bilgilerine göre dağılımları incelendiğinde; öğretim elemanlarının 292'sinin (% 41.3) kadın, 412'sinin (% 58.3) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının 156'sı (% 21,3) 30 yaş ve altında, 160'ı (% 22.6) 31- 40 yaş arasında, 137'si (% 20.2) 41 yaş ve üzerindedir. Bu araştırmaya 347 (% 49) sosyal ve beşeri bilimler, 216 (% 30,6) fen bilimleri ve 116 (% 16.4) sağlık bilimleri alanında görev yapan öğretim elemanı katılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 22 ile 65 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 36.5 olarak hesaplanmıştır. Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre de; 60 (% 8.5) profesör, 90 (% 12.7) doçent, 139 (% 19.7) yardımcı doçent, 92 (% 13) öğretim görevlisi, 253 (% 35,8) araştırma görevlisi, 52 (% 7.4) okutman ve 20 (% 2.8) uzmanın araştırmaya katılmış bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının yükseköğretimdeki toplam hizmet süreleri 267'sinde (% 37.8) 5 yıl ve altı, 133'ünde (% 18.8) 6-10 yıl arasında, 105'inde (% 14.3) 11-15 yıl arasında ve 168'inde (%23.9) 16 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların görev yaptıkları üniversitedeki hizmet süreleri 180'i (%25.4) 2 yıl ve altı, 177'si (%25) 3-5 yıl, 126'sı (%17.8) 6-10 yıl, 193'ü (27.4) 11 yıl ve üstüdür. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitedeki hizmet süreleri 1 yıl ile 40 yıl

arasında değişmekte olup ortalama süre ise 8 yıldır. Öğretim elemanlarının 565'inin (% 79.6) idari görevi yokken, 115'inin (% 16.3) idari görevi vardır. Bazı katılımcılar kimlik bilgileri içeren bazı soruları yanıtlamamıştır (Tablo 3.5).

Tablo 3. 5.

Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	292	41.3
	Erkek	412	58.3
	Yanıtsız	3	0.4
Yaş	30 ve altı yaş	156	21.3
	31- 40 yaş	160	22.6
	41 ve üzeri yaş	137	20.2
	Yanıtsız	254	35.9
Bilim dalları	Fen Bilimleri	216	30.6
	Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	49
	Sağlık Bilimleri	116	16.4
	Yanıtsız	28	4
Akademik unvanlar	Profesör	60	8.5
	Doçent	90	12.7
	Yardımcı Doçent	139	19.7
	Öğretim Görevlisi	92	13
	Okutman	52	7.4
	Araştırma Görevlisi	253	35.8
	Uzman	20	2.8
Görev yaptıkları üniversitedeki hizmet süresi	2 yıl ve altı	180	25.4
	3-5 yıl	177	25
	6-10 yıl	126	17.8
	11 yıl ve üstü	193	27.4
	Yanıtsız	31	4.4
Yönetmel görevin olma durumu	Yok	565	79.6
	Var	115	16.3
	Yanıtsız	27	4.1

3.2.3. Nicel Araştırma İçin Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan nicel veri toplama aracı beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik altı soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, araştırmacı tarafından geliştirilen 16 maddeden oluşan "Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracı"; üçüncü bölümde, 12 maddeden oluşan "Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracı" ve dördüncü bölümde, 12 maddeden oluşan "Toksikiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracı" yer almıştır. Son bölümde ise, katılımcıların yükseköğretimde çalıştıkları süre içerisinde duygusal acı çekmelerine neden olan toksik olay ve davranışlara maruz kalma ve/ya da şahit olma durumları ile toksik olay ve davranışları uygulayan kişilerin cinsiyet ve akademik unvanlarını belirlemeye yönelik üç soruya yer verilmiştir.

3.2.3.1. Algılanan Örgütsel Toksisite (AÖT) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından Algılanan Örgütsel Toksisite ölçüm aracı geliştirilmiştir. Veri toplama aracında beş noktalı Likert tipi [Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Sık sık (4) ve Her zaman (5)] derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama aracının amacı, çalışma ortamında örgütsel toksisiteyi yüksek düzeyde algılayan bir işgörenin duygusal olarak acı çekmesine neden olan toksik davranış ve durumlara ilişkin algılarını belirlemek şeklinde ifade edilmiştir. Veri toplama aracının amacı doğrultusunda, AÖT ölçüm aracının üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanacağı belirlenmiştir. AÖT ölçüm aracının hazırlanması i) *madde havuzunun oluşturulması*, ii) *veri toplama aracının yapılandırılması* ve iii) *ölçüm aracının değerlendirilmesi* olmak üzere toplam üç aşamada (DeVellis, 2003, s.60; Hinkin, 1995, s.969; Schwab, 1980) gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada madde havuzunu oluşturmak için, tümevarım ve tümdengelim yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Tümevarım yöntemi kapsamında, nitel araştırma ile elde edilen bireysel görüşme dökümleri tekrar incelenmiş; oluşturulan her bir temanın içinde yer alan alıntılar tekrar gözden geçirilerek veri toplama aracı için maddeler oluşturmuştur. Tümdengelim yöntemi kapsamında ise, iş yaşamında toksisite kavramlarını konu alan araştırmalara (Carrington, 2012; Carlock, 2013; Doriane ve Manon, 2013; Frost, 2003; Frost, 2004; Kiefer ve Barclay, 2012; Kusy ve Holloway, 2009; Lubit, 2004; Leet, 2011; Lipman-Blumen, 2005; Martens, Gagne ve Brown, 2003; Pelletier, 2009; Riley vd., 2011; Schmidt, 2008) ulaşılmıştır. Böylece, bireysel görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve ilgili kavramsal çerçeve doğrultusunda örgütsel toksisite kavramını ifade ettiği düşünülen 62 maddeden oluşan genel bir madde havuzu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada veri toplama aracını yapılandırmak için, madde havuzunda yer alan maddeler *kapsam geçerliğinin* sağlanması ve güçlendirilmesi amacıyla (Hinkin ve Schriesheim, 1989) eğitim bilimleri alanından dört, örgütsel psikoloji alanından iki, psikoloji alanından iki ve istatistik alanından bir kişiden oluşan dokuz kişilik bir uzman grubunun görüşüne sunulmuştur. Eylül-Ekim 2014 tarihleri aralığında gerçekleştirilen uzman değerlendirilmesi ile veri toplama aracında yer alması planlanan maddelerin, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını belirlemede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi amaçlanmıştır

(Büyüköztürk, 2006, s.167- 168). Alanyazın ve uzmanlardan elde edilen bilgiler ışığında uygun olmayan maddeler elenerek, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını belirlemek amacıyla 40 maddelik taslak bir form geliştirilmiştir. Ayrıca, 1-30 Kasım 2014 tarihleri aralığında asıl örneklemele aynı nitelikte olan 85 öğretim elemanından oluşan bir örneklem üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile taslak formda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlam, deyim, kavram ve deneyim açısından uygunluğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Hem uzman görüşü hem de pilot çalışma sonucunda hazırlanan taslak forma, veri toplama aracının uygulanacağı çalışma grubunun özelliğine ilişkin yönerge ve yanıtlama seçenekleri eklenmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Üçüncü aşamada veri toplama aracını değerlendirmek için ölçüm aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracında yer alan madde sayısının indirgenmesinde ilk olarak maddelerin iç tutarlılık değerleri (madde toplam korelasyon değerleri) incelenmiş; bu değerlerin 0.25'e eşit ya da 0.25'ten büyük (Nunnally ve Bernstein, 1994) olması koşuluna dikkat edilmiştir. Tüm maddelerin toplam madde korelasyon değerlerinin 0.50'den büyük değere sahip olması nedeniyle ölçüm aracından madde indirgeme işlemine başvurulmamıştır. Dolayısıyla ölçüm aracında yer alan maddelerin bu aşamada gerekli iç tutarlılığı sağladığı söylenebilir.

3.2.3.1.1. Algılanan Örgütsel Toksisite (AÖT) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

AÖT ölçüm aracının yapı geçerliği, SPSS 13.0 paket programı kullanılarak AFA ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracının yapılandırılması aşamasında belirlenen 40 maddeye ait değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasında anlamlı bir kavramsal yapı oluşturmak amacıyla (Balcı, 1995, s.281; Büyüköztürk, 2006, s.123; Büyüköztürk, 2002, s.475; Şencan, 2005, s.367; Tabachnick ve Fidell, 2007, s.608) faktörleşme tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi (TBA) yöntemi kullanılması tercih edilmiştir. AÖT ölçüm aracını oluşturan faktörlerin birbirleriyle ilişkili olmadığı ve birbirinden bağımsız olduğu (Şencan, 2005, s.387-397) varsayımına dayalı olarak “döndürme” işlemlerinden dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüm aracında, birden fazla bağımsız boyutun ortaya çıkarılması (Şencan, 2005, s.397) amaçlandığı için de Varimax (Maksimum Değişkenlik) tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin örneklem büyüklüğünün 707 olması nedeniyle,

bir değişkenin faktör yükünün en az 0.30 (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.112) ve farklı faktörlerde yer alan bir maddenin faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0.10 olması (Büyüköztürk, 2006, s.125) gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendikten sonra, 0.30'dan daha düşük faktör yük değerine sahip ve 0.30'dan daha yüksek ancak birden fazla yüksek yük değeri veren binişik maddeler (madde 5, madde 8, madde 9, madde 10, madde 11, madde 16, madde 17, madde 18, madde 19, madde 20, madde 25, madde 26, madde 27, madde 28, madde 29, madde 30, madde 31, madde 32) ölçüm aracından çıkartılmıştır (Cesur ve Fer, 2007, s.60). Buldukları boyutu temsil etmeyen madde 6, madde 7, madde 37, madde 38, madde 39 ve madde 40 da elenmiştir. Herhangi bir faktör sayısı belirlenmeden yapılan AFA sonucunda, özdeğerleri 1'in üzerinde olan dört boyuttan ve 16 maddeden oluşan bir araç elde edilmiştir.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı (Büyüköztürk, 2006, s.126; Şencan, 2005, s.384), Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 16 maddenin KMO = 0.926 ve Bartlett Sphericity testi $\chi^2 = 6418.881$; $p=0.000$ ($p<0.001$) olarak hesaplanmıştır. Örneklem verilerinin boyut oluşturmadaki uygunluğunu test eden KMO değerinin (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.80), 0,90'dan büyük çıkması nedeniyle seçilen örneklem verilerinin faktör oluşturmak için yeterli (Büyüköztürk, 2002, s.116; Kline, 1994, s.75) ve mükemmel düzeyde (De Vaus, 2002, s.165; Şencan, 2005, s.384) olduğu söylenebilir. Ayrıca, değişkenler arasındaki korelasyonların yeterli olup olmadığını belirleyen "Bartlett Sphericity Testi"ne göre (Sipahi vd, 2006, s.79), p değerinin 0.001 derecesinden düşük olması nedeniyle değişkenler arasında açıklayıcı faktör analizini uygulamak için yeterli düzeyde (Hinkin, 1995, s.112) bir ilişkinin var olduğuna karar verilmiştir.

AÖT ölçüm aracının geliştirilmesinde uygulanan AFA sonucunda ortaya çıkan boyutlar, Lubit'in (2004) sınıflandırılmasına uygun olarak "Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite", "Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite", "Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite" ve "Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite" olarak adlandırılmıştır. AÖT ölçüm aracını oluşturan maddelere ilişkin ortak faktör varyansları, faktör yük değerleri, özdeğerler, açıklanan toplam varyans ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı değerleri ile ilgili veriler Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3. 6.

Algılanan Örgütsel Toksikite (AÖT) Ölçüm Aracının Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar

Madde No	Boyutlar ve İfadeler	α	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Yük Değeri
Çalıştığım ortamda;					
1. Boyut: Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite		0.880	7.654	% 47.836	
M 1	Küçümseyici tavırlar sergilenir.				0.723
M 2	Aşağılayıcı mesajlar verilir.				0.785
M 3	İğneleyici sözler kullanılır.				0.748
M 4	Yapılan işler hor görülür.				0.758
2. Boyut: Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite		0.845	1.371	% 8.566	
M 5	Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır.				0.662
M 6	Asılsız dedikodu çıkarılır.				0.836
M 7	Kıskançlık davranışlar sergilenir.				0.664
M 8	İftiraya uğranılır.				0.794
3. Boyut: Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite		0.834	1.191	% 7.444	
M 9	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.				0.627
M 10	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.				0.816
M 11	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.				0.755
M 12	İş yükü haksız biçimde artırılır.				0.763
4. Boyut: Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite		0.854	1.057	% 6.604	
M 13	Kaba davranışlar sergilenir.				0.829
M 14	Sinsice saygısızlık yapılır.				0.716
M 15	Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.				0.806
M 16	Kıncı sözler söylenir.				0.645
KMO	0.925	Toplam Varyansı	% 70.451	Genel Cronbach	0.938
		Açıklama Oranı		Alpha	

Yapılan AFA sonucunda elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın yüzde 70.451'ini açıklamaktadır. Tablo 3.6'da görüldüğü gibi, AÖT ölçüm aracının birinci boyutunu "Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite" oluşturmaktadır. Bu boyut, dört maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.723 ile 0.785 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 47.836'dır. İkinci boyut "Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite" olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.662 ile 0.836 arasında değişen bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 8.566'dır. Üçüncü boyut "Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite" olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.627 ile 0.816 arasında değişen bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 7.444'tür. Dördüncü boyut "Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite" olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.645 ile 0.829 arasında değişen bu boyutun açıkladığı varyans oranı da yüzde 6.604'tür.

AÖT ölçüm aracının genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) 0.938 olarak hesaplanmıştır. Boyutlara göre iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) sırasıyla 0.880; 0.845; 0.834 ve 0.854'tür. Bu değerler AÖT ölçüm aracının güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6'da AÖT ölçüm aracına ilişkin faktörleşme yapısı incelendiğinde, bireyin çalışma ortamında duygusal olarak acı çekmesine neden olan toksik davranış ve durumların temel aldığı öncüllerden ilki olarak görülen, bireylerin çalışma ortamlarında küçümseyici tavırlar sergilemesi, aşağılayıcı mesajlar vermesi, iğneleyici sözler kullanması ve yapılan işleri hor görmesi gibi maddeleri kapsayan "Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite"yi temsil ettiği görülmektedir. İkinci boyut "Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite"dir. Çalışma ortamlarında kıskançlık davranışlarının sergilenmesi, gruplar arasında taraf olmaya zorlanması, bireylerin iftiraya uğraması ve bireyler hakkında asılsız dedikoduların çıkarılması gibi saldırgan davranışlar bireylerin duygusal olarak acı çekmesine neden olabilir. Üçüncü boyut "Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite"dir. Çalışma ortamlarında bireylerin kural ve mevzuata aykırı davranması, bireylerden görevleri dışında işler beklenmesi, bireylerin özlük haklarının kullanımına engel olunması ve bireylerin iş yükünün haksız biçimde artırılması gibi maddeler belirgin bir şekilde etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin varlığını göstermektedir. Bireylerin çalıştıkları ortamda kaba davranışlar ve nezaketten uzak tavırlar sergilemesi, sinsice saygısızlık yapması ve kırıcı sözler söylemesi dördüncü boyut olarak adlandırılan "Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite"nin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak algılanan örgütsel toksisite ölçüm aracını oluşturan boyutlara bakıldığında, çalışmanın nitel araştırma kısmında ortaya konan işyerinde toksisite olgusu ile ilgili kavramsal çerçevede yer alan ve nihai ölçüm aracında yer alması beklenen bütün boyutları önemli ölçüde karşılandığı söylenebilir.

3.2.3.1.2. Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AÖT ölçüm aracında bulunan 16 maddeden oluşan dört faktörlü yapının, elde edilen veriler ile ne derece uyumlu olduğunu (Şencan, 2005, s.407-408; Şimşek, 2007, s.4) doğrulamak amacıyla Lisrel 9.2 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin değerlendirilmesinde Ki-Kare uyum testi (χ^2), Ki-kare (χ^2) uyum testinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd), Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü (S-RMS), (Kline,2005;Schumacker ve Lomax, 1996; Şimşek, 2007) kullanılmıştır.

Bu çalışmada teorik modelin veriye uyumunu belirlemek için Ki-kare (χ^2) uyum testinin serbestlik derecesine (χ^2/sd) oranının 1-5 arası değerlerde olması “yeterli uyum” (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012, s.223) ve “orta düzeyde uyum” (Sümer, 2000) ifadesi ölçüt olarak kullanılmıştır. Ayrıca, analiz sonucunda elde edilen RMSEA ve SRMS değerlerinin 0.10’dan küçük; GFI, AGFI, NFI ve CFI değerlerinin ise 0.90’dan büyük olmasına (Byrn, 1994, s.147-149, Hair vd.,1998, s.655; Netemeyer, Bearden ve Sharma, 2003, s.151-153; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s. 52; Sümer, 2000, s. 49-74) dikkat edilmiştir.

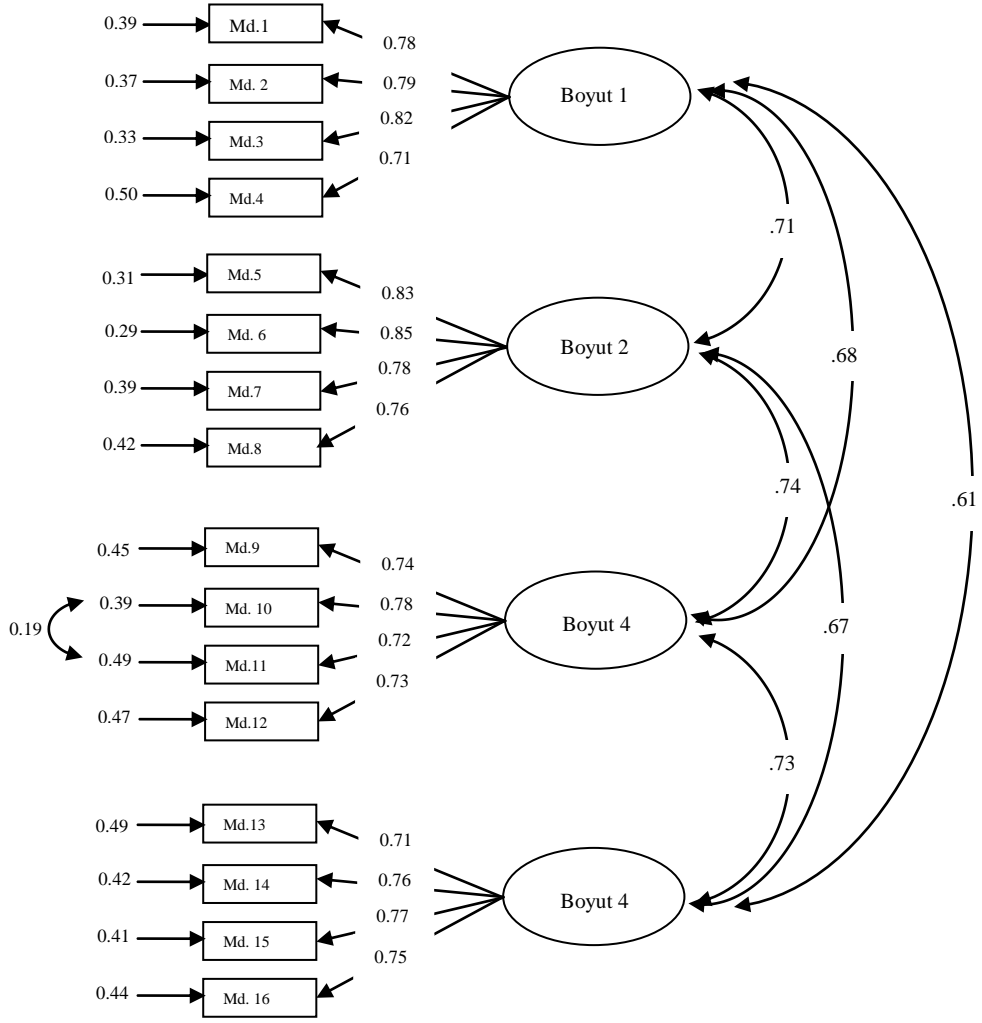
Uygulanan DFA ile, Ki-kare değeri $\chi^2=432.91$, N=707, serbestlik derecesi sd=98, p=0.000 bulunmuştur. Araştırmada $\chi^2/sd= 4.42$ olarak elde edilmiştir. χ^2/ sd değerinin 5’e çok yakın olması nedeniyle modelin iyileştirilmesi için madde 10 ile madde 11 arasında modifikasyon (Model 2) uygulanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 3.7’de toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. 7.

Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına İlişkin Uyum İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
Model 1	432.91	98	4.42	0.070	0.93	0.90	0.94	0.95	0.044
Model 2	346.43	97	3.57	0.060	0.94	0.92	0.95	0.96	0.037

Tekrarlanan DFA ile, modifikasyon sonrasında, Ki-kare değeri $\chi^2=346.43$, $N=707$, serbestlik derecesi $sd=97$, $p=0.000$ bulunmuştur. Model 2 verilerine göre $\chi^2/sd= 3.57$ olarak elde edilmiştir. χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması nedeniyle, verilerin model için “yeterli” ve “kabul edilebilir” uyum sağladığı kanısına varılmıştır. $RMSEA = 0.060$ ($0.05 < RMSEA \leq 0.10$; kabul edilebilir uyum), $GFI = 0.94$ ($0.90 \leq GFI < 0.95$; kabul edilebilir uyum), $AGFI = 0.92$ ($0.90 \leq AGFI \leq 1.00$; iyi uyum), $NFI = 0.95$ ($0.90 \leq NFI < 0.95$; kabul edilebilir uyum), $CFI = 0.96$ ($0.95 \leq CFI < 0.97$; kabul edilebilir uyum), $SRMR = 0.037$ ($0 \leq SRMR \leq 0.05$; iyi uyum) değerlerinde hesaplanmıştır (Schermelleh-Engel vd., 2003). Uyum indekslerine ilişkin genel ölçütlerle karşılaştırıldığında, değerlerin ya “kabul edilebilir” ya da “iyi” uyum içerisinde olduğu ve ölçüm aracının dört faktörlü yapısının, DFA ile doğrulandığı söylenebilir. Modele ilişkin faktör yükleri, Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Boyut 1: Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite
 Boyut 2: Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite
 Boyut 3: Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite
 Boyut 4: Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite

Şekil 3. 1. Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Tablo 3. 8.

Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracı Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri (Lambda x), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri

Faktörler	Madde No	Lambda x (λ)	t	S.E.	R ²
Boyut 1: Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite					
	M1	0.83	26.26	0.31	0.69
	M2	0.85	26.91	0.29	0.71
	M3	0.78	23.83	0.39	0.61
	M4	0.76	23.18	0.42	0.58
Boyut 2: Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite					
	M5	0.74	21.41	0.42	0.55
	M6	0.78	22.68	0.47	0.61
	M7	0.72	20.13	0.41	0.51
	M8	0.73	20.93	0.46	0.53
Boyut 3: Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite					
	M9	0.71	20.55	0.49	0.51
	M10	0.76	22.30	0.42	0.58
	M11	0.77	22.66	0.42	0.59
	M12	0.75	21.91	0.44	0.56
Boyut 4: Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite					
	M 14	0.78	23.59	0.39	0.61
	M 15	0.79	24.05	0.37	0.63
	M 16	0.82	25.19	0.33	0.67
	M 17	0.71	20.60	0.50	0.50

Tablo 3.8’de, DFA üzerinden elde edilen, maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri (Lambda- x (λ) değerleri), t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans değerleri (çoklu korelasyon kareleri) görülmektedir. Elde edilen bütün değerler $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Faktör yüklerini gösteren Lambda- x değerleri incelendiğinde ise, bu değerlerin “Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutuna ilişkin maddeler için 0.76 ile 0.85; “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutuna ilişkin maddeler için 0.72 ile 0.78; “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutuna ilişkin maddeler için 0.71 ile 0.77 ve “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutuna ilişkin maddeler için 0.71 ile 0.82 arasında değiştiği görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu ve faktör yükü değerlerinin 0.50’den büyük olması nedeniyle “büyük etki” (Kline, 2005) gösterdiği söylenebilir. Ayrıca tüm maddelere ilişkin t değerleri de en az 1,96 olma koşulunu sağlamış ve anlamlı bulunmuştur.

AÖT ölçüm aracına ilişkin oluşturulan ölçüm modelinin yanı sıra yapının birleşik güvenilirliği (composite reliability) işlemi gerçekleştirilmiş; böylece veri toplama aracının yakınsama geçerliğini sağlamak amaçlanmıştır. Birleşik güvenilirlik işlemi kapsamında Yapı Güvenirliği ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri

incelenmiştir. Yapı Güvenirliği değeri (construct reliability), “Yapı güvenirligi= $(\sum \text{Faktör yükleri})^2 / [(\sum \text{Faktör yükleri})^2 + \sum \text{Hata katsayıları}]$ ” formülü ile hesaplanmıştır. Yapı güvenirligi değerinin 0.70’ten büyük olması varsayımının karşılanmasına dikkat edilmiştir (Hair vd., 1998, s.611). Açıklanan Ortalama Varyans değeri, “Açıklanan Ortalama Varyans= $(\sum \text{Faktör yükleri}^2) / [(\sum \text{Faktör yükleri}^2) + \sum \text{Hata katsayıları}]$ ” formülü ile hesaplanmıştır. Açıklanan Ortalama Varyans (Averege Variance Extracted) değerinin 0.50’den büyük olması koşuluna dikkat edilmiştir (Hair vd., 1998, s.612).

Tablo 3. 9.

Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracına İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Açıklanan Ortalama Varyans	Yapı Güvenirliği	1	2	3	4
1. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	0.65	0.88	1			
2. Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	0.55	0.83	0.618**			
3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	0.56	0.84	0.579**	0.578**		
4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	0.60	0.86	0.625	0.561**	0.518**	1

Tablo 3.9 incelendiğinde, “Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutunun yapı güvenirlığının 0.88 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.65; “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutunun yapı güvenirlığının 0.83 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.55; “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutunun yapı güvenirlığının 0.84 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.56 ve “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” boyutunun yapı güvenirlığının 0.86 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.60 olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin yapı güvenirligi düzeyi, yüksekten düşüğe doğru “Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” ve “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” olarak sıralanabilir.

Tüm boyutlara ait yapı güvenirliklerinin 0.70’in üzerinde, açıklanan ortalama varyans oranlarının 0.50’nin üstünde değer alması ve korelasyon değerlerinin gerekli ölçütü sağlaması varsayımını karşıladığı için AÖT ölçüm aracının yeterli düzeyde yakınsama geçerliğine (Fornell ve Larcker, 1981) sahip olduğu düşünülmektedir.

3.2.3.2. Toksisitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteden etkilenme düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “Toksisitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracı” geliştirilmiştir. Veri toplama aracında beş noktalı Likert tipi [Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Sık sık (4) ve Her zaman (5)] derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplama aracının amacı, bireylerin çalışma ortamlarında algıladıkları örgütsel toksisiteden etkilenme düzeylerini değerlendirmek şeklinde ifade edilmektedir. Veri toplama aracının amacı doğrultusunda, TAE ölçüm aracının üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanacağı belirlenmiştir. TAE ölçüm aracının hazırlanması i) *madde havuzunun oluşturulması*, ii) *veri toplama aracının yapılandırılması* ve iii) *ölçüm aracının değerlendirilmesi* olmak üzere toplam üç aşamada (DeVellis, 2003, s.60; Hinkin, 1995, s.969; Schwab, 1980) gerçekleşmesi planlanmıştır:

Birinci aşamada hem tümevarım (nitel araştırma ile elde edilen bireysel görüşme sonucunda elde edilen veriler incelenerek oluşturulan maddeler) hem de tümdengelim (Carrington, 2012; Carlock, 2013; Frost, 2004; Kiefer ve Barclay, 2012; Chu, 2014; Kusy ve Holloway, 2009; Lubit, 2004; Leet, 2011; Lipman-Blumen, 2005; Martens, Gagne ve Brown, 2003; Pelletier, 2009) yöntemi kullanılarak 43 maddeden oluşan genel bir madde havuzu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada madde havuzunda yer alan maddelerin *kapsam geçerliğinin* sağlanması ve güçlendirilmesi (Hinkin ve Schriesheim, 1989) için, taslak maddeler Eylül-Ekim 2014 tarihleri aralığında eğitim bilimleri alanından dört, örgütsel psikoloji alanından iki, psikoloji alanından iki ve istatistik alanından bir kişiden oluşan dokuz kişilik bir uzman grubunun görüşüne sunulmuştur. Alanyazın ve uzmanlardan elde edilen bilgiler ışığında uygun olmayan 18 madde elenerek, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteden etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla 25 maddelik taslak bir form geliştirilmiştir. Ayrıca, 1-30 Kasım 2014 tarihleri aralığında asıl örnekleme aynı nitelikte olan 85 öğretim elemanından oluşan bir örnekleme pilot çalışma gerçekleştirilmiş; taslak formda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlamsal, deyimsel, kavramsal ve deneyimsel açıdan uygunluğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Hem uzman görüşü hem de pilot çalışma sonucundan hazırlanan taslak forma, veri toplama aracının uygulanacağı çalışma grubunun

özelliğine ilişkin yönerge ve yanıtlama seçenekleri eklenmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Üçüncü aşamada veri toplama aracını değerlendirmek için ölçüm aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracında yer alan madde sayısının indirgenmesinde ilk olarak maddelerin iç tutarlılık değerleri incelenmiş ve tüm maddelerin 0.50'den büyük iç tutarlılık değerine sahip olması nedeniyle ölçüm araçından madde indirgeme işlemine başvurulmamıştır. Dolayısıyla ölçüm aracında yer alan maddelerin bu aşamada gerekli iç tutarlılığı sağladığı söylenebilir.

3.2.3.2.1. Toksisitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

TAE ölçüm aracının yapı geçerliği, SPSS 13.0 paket programı kullanılarak AFA ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracının yapılandırılması aşamasında belirlenen 25 maddeye ait değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasında anlamlı bir kavramsal yapı oluşturmak amacıyla (Büyüköztürk, 2006, s.123; Büyüköztürk, 2002, s.475; Balcı, 1995, s.281; Şencan, 2005, s.367) faktörleşme tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi (TBA) yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Döndürme işlemlerinden dik döndürme yönteminden Varimax (Maksimum Değişkenlik) tekniği uygulanmıştır. Ölçüm aracında, birden fazla boyut ortaya çıkarmak (Şencan, 2005, s.397) amaçlandığı için 0.30'dan daha düşük faktör yük değerine sahip ve 0.30'dan daha yüksek ancak birden fazla yüksek yük değeri veren binişik maddeler (madde 2, madde 6, madde 8, madde 9, madde 10, madde 11, madde 12, madde 17, madde 18, madde 22, madde 23, madde 24, madde 25) ölçüm araçından çıkartılmıştır (Cesur ve Fer, 2007, s.60). Herhangi bir faktör sayısı belirlenmeden yapılan AFA sonucunda, özdeğerleri 1'in üzerinde olan üç boyuttan ve 12 maddeden oluşan bir araç elde edilmiştir.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı (Büyüköztürk, 2006, s.126; Şencan, 2005, s.384), Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 12 maddenin KMO değeri 0.916 ve Bartlett Sphericity Testi $\chi^2 = 6228.665$; $p=0.000$ ($p<0.001$) olarak hesaplanmıştır. Örneklem verilerinin boyut oluşturmadaki uygunluğunu test eden KMO değerinin faktör oluşturmak için yeterli (Büyüköztürk, 2002, s.116; Kline, 1994, s.75) ve mükemmel düzeyde (De Vaus, 2002, s.165; Şencan, 2005, s.384) olduğu söylenebilir. "Bartlett Sphericity Testi"ne

göre p değerinin 0.001 derecesinden düşük olması nedeniyle, değişkenler arasındaki korelasyonların açıklayıcı faktör analizini uygulamak için yeterli düzeyde (Hinkin, 1995, s.112; Sipahi vd., 2006, s.79) olduğuna karar verilmiştir.

“Toksistenin Algılanan Etkisi” ölçüm aracının geliştirilmesinde uygulanan AFA sonucunda ortaya çıkan boyutlar, Kiefer ve Barclay (2012, s.600) sınıflandırılmasına uygun olarak “Açığa Vurma”, “Olumsuz Duyguları Yineleme” ve “İlişkiyi Kesme” olarak adlandırılmıştır. TAE ölçüm aracını oluşturan maddelere ilişkin ortak faktör varyansları, faktör yük değerleri, özdeğerleri, açıklanan toplam varyans oranı ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ile ilgili veriler Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3. 10.

Toksistenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar

Madde No	Boyutlar ve İfadeler	α	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Yük Değeri
	Çalıştığım ortamda duygusal olarak acı veren durum karşısında;				
	1. Boyut: Açığa Vurma	0.890	6.693	% 55.773	
M 1	Stres altında olduğumu hissedirim.				0.794
M 2	Kendimi yılgın hissedirim.				0.821
M 3	Her zamankinden daha gergin olurum.				0.824
M 4	Enerjimin tükendiğini hissedirim.				0.782
M 5	İşime odaklanma sorunu yaşıyorum.				0.596
	2. Boyut: Olumsuz Duyguları Yineleme	0.915	1.427	% 11.890	
M 6	Geçmişte yaşadığım olumsuz duygularımı hatırlarım.				0.784
M 7	Olayları hatırladıkça üzülürüm.				0.857
M 8	Olayları hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım.				0.781
M 9	Olayları hatırladıkça hayal kırıklığı yaşıyorum.				0.797
	3. Boyut: İlişkiyi Kesme	0.892	1.092	% 9.103	
M 10	Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.				0.847
M 11	İçime kapanırım.				0.866
M 12	Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.				0.836
KMO	0.916	Toplam Varyansı Açıklama Oranı	% 76.766	Genel Cronbach Alpha	0.927

Yapılan AFA sonucunda elde edilen üç faktörlü yapı, toplam varyansın yüzde 76.766’ını açıklamaktadır. Tablo 7’de görüldüğü gibi, TAE ölçüm aracının birinci boyutunu “Açığa Vurma” oluşturmaktadır. Bu boyut, beş maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.596 ile 0.824 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 55.773’tür. İkinci boyut “Olumsuz Duyguları Yineleme” olup, dört maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.781

ile 0.857 arasında değişmektedir. “Olumsuz Duyguları Yineleme” boyutunun açıkladığı varyans oranı yüzde 11,890’dır. Üçüncü boyut “İlişkiyi Kesme” olup, üç maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.836 ile 0.866 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 9.103’tür.

TAE ölçüm aracının genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) 0.927 olarak hesaplanmıştır. Boyutlara göre iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) sırasıyla 0.890; 0.915 ve 0.892’dir. Bu durumda TAE ölçüm aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.3.2.2. Toksisitenin Algılanan Etkisi (TAE) Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

TAE ölçüm aracında bulunan 12 maddeden oluşan üç faktörlü yapının, elde edilen veriler ile ne derece uyumlu olduğunu (Şencan, 2005, s.407-408; Şimşek, 2007, s.4) doğrulanmak amacıyla Lisrel 9.2 paket programı kullanılarak DFA uygulanmıştır.

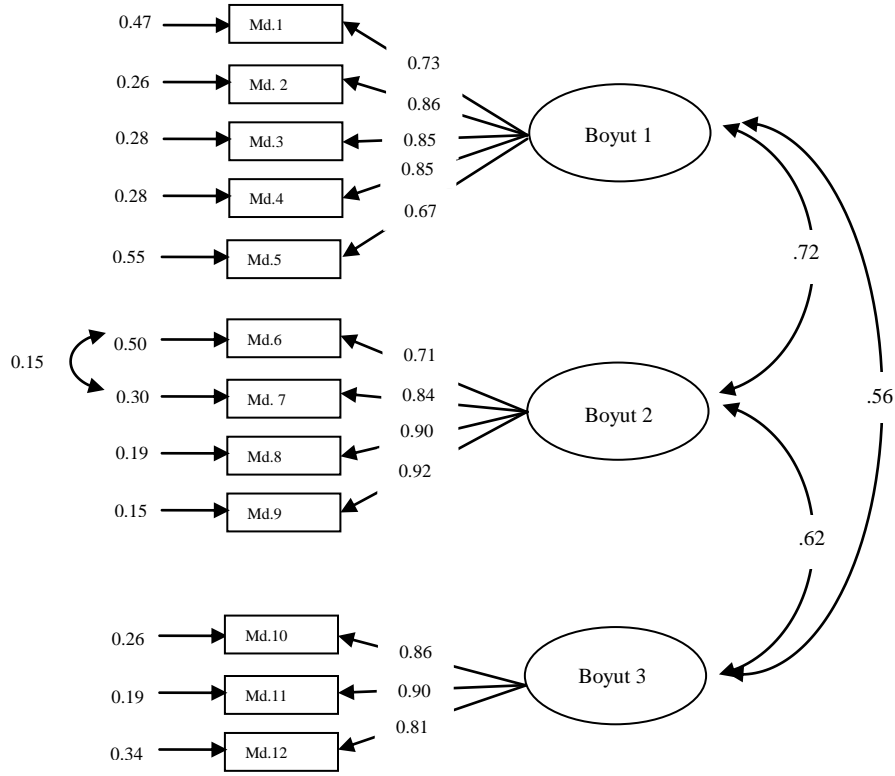
DFA’da Ki-kare değeri $\chi^2=255.32$, $N=707$, serbestlik derecesi $sd=51$, $p= 0.000$ bulunmuştur. Araştırmada $\chi^2/sd= 5.001$ olarak elde edilmiştir. χ^2/sd değerinin 5’ten büyük olması nedeniyle, verilerin modele “yeterli” ve “kabul edilebilir uyum” sağlamadığı gözlenmiş ve modelin iyileştirilmesi için madde 6 ile madde 7 arasında modifikasyon (Model 2) uygulanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 3.11’de toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. 11.

Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Uyum İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
Model 1	255.32	51	5,001	0.075	0.94	0.91	0.96	0.97	0.037
Model 2	158.82	50	3.17	0.056	0.096	0.94	0.97	0.98	0.037

Modifikasyon sonrasında uyum indekslerine ilişkin genel ölçütlerle karşılaştırıldığında, değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu görülmüştür. Modele ilişkin faktör yükleri, Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Boyut 1: Açığa Vurma
 Boyut 2: Olumsuz Duyguları Yineleme
 Boyut 3: İlişkiyi Kesme

Şekil 3. 2. Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Tablo 3. 12.
 Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracındaki Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri (Lambda x), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri

Faktörler	Maddeler	Lambda x (λ)	t	S.E.	R ²
Boyut 1: Açığa Vurma					
	M1	0.73	21.81	0.47	0.53
	M2	0.86	28.05	0.26	0.74
	M3	0.85	27.22	0.28	0.72
	M4	0.85	27.28	0.28	0.72
	M5	0.67	19.16	0.55	0.45
Boyut 2: Olumsuz Duyguları Yineleme					
	M6	0.71	21.16	0.50	0.50
	M7	0.84	26.94	0.30	0.70
	M8	0.90	30.16	0.19	0.81
	M9	0.92	31.60	0.15	0.85
Boyut 3: İlişkiyi Kesme					
	M10	0.86	27.57	0.26	0.74
	M11	0.90	29.62	0.19	0.81
	M12	0.81	25.30	0.34	0.66

Tablo 3.12’de, doğrulayıcı faktör analizi üzerinden elde edilen, maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri (Lambda- x (λ) değerleri), t değerleri ve hata varyansları ve açıklanan ortalama varyans değerleri (çoklu korelasyon kareleri) görülmektedir. Elde edilen bütün değerler, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Faktör yüklerini gösteren Lambda- x değerleri incelendiğinde ise, bu değerlerin “Açığa Vurma” boyutuna ilişkin maddeler için 0.67 ile 0.86, “Olumsuz Duyguları Yineleme” boyutuna ilişkin maddeler için 0.71 ile 0.92 ve “İlişkiyi Kesme” boyutuna ilişkin maddeler için 0.81 ile 0.90 arasında değiştiği görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olması ve faktör yükü değerlerinin 0.50’den büyük olması nedeniyle aracın “büyük etki” (Kline, 2005) gösterdiği söylenebilir. Ayrıca tüm maddelere ilişkin t değerleri de en az 1,96 olma koşulunu sağlamıştır ve anlamlı bulunmuştur.

TAE ölçüm aracına ilişkin oluşturulan ölçüm modelinin birleşik güvenilirliği işlemi kapsamında Yapı Güvenirliği ve Açıklanan Ortalama Varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 3. 13.
Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracına İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Açıklanan Ortalama Varyans	Yapı Güvenirliği	1	2	3
1. Açığa Vurma	0.63	0.89	1		
2. Olumsuz Duyguları Yineleme	0.72	0.91	0.661**	1	
3. İlişkiyi Kesme	0.74	0.89	0.513**	0.564**	1

Tablo 3.13 incelendiğinde; “Açığa Vurma” boyutunun yapı güvenirliliğinin 0.89 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.63, “Olumsuz Duyguları Yineleme” boyutunun yapı güvenirliliğinin 0.91 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.72 ve “İlişkiyi Kesme” boyutunun yapı güvenirliliğinin 0.89 ve açıklanan ortalama varyans oranının 0.74 olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin yapı güvenirliliği düzeyi, yüksekten düşüğe doğru “Olumsuz Duyguları Yineleme”, “Açığa Vurma” ve “İlişkiyi Kesme” olarak sıralanabilir.

Tüm boyutlara ait yapı güvenirliliklerinin 0.70’in üzerinde, açıklanan ortalama varyans oranlarının 0.50’nin üstünde değerde olması ve korelasyon değerlerinin gerekli ölçütleri sağlaması nedeniyle TAE ölçüm aracının birleşik güvenilirliği yeterli düzeyde bulunmuştur.

3.2.2.3. Toksisiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracı ve Geliştirilmesi

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteyle başa çıkmada kullandıkları bireysel stratejilerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “Toksisiteyle Başa Çıkma” Ölçüm Aracı geliştirilmiştir. Veri toplama aracında beş noktalı Likert tipi [Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Sık sık (4) ve Her zaman (5)] derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplama aracının amacı, çalışma ortamında bireylerin algıladıkları örgütsel toksisiteyle başa çıkma düzeylerini değerlendirmektir. Veri toplama aracının amacı doğrultusunda TBC Ölçüm Aracının üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanarak i) *madde havuzunun oluşturulması*, ii) *veri toplama aracının yapılandırılması* ve iii) *ölçüm aracının değerlendirilmesi* olmak üzere toplam üç aşamada (Schwab, 1980) hazırlanması planlanmıştır:

Birinci aşamada hem tümevarım (nitel araştırma ile elde edilen bireysel görüşme sonucunda elde edilen veriler incelenerek oluşturulan maddeler) hem de tümdengelim (Frost, 2004; King, 2010; Konaklı, 2011; Kusy ve Holloway, 2009; Lubit, 2004; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002; Sember ve Sember, 2009; Şahin ve Durak, 1995) yöntemi kullanılarak 64 maddeden oluşan genel bir madde havuzu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada veri toplama aracını yapılandırmak için, madde havuzunda yer alan maddeler kapsam geçerliğinin sağlanması ve güçlendirilmesi amacıyla (Hinkin ve Schriesheim, 1989) eğitim bilimleri alanından dört, örgütsel psikoloji alanından iki, psikoloji alanından iki ve istatistik alanından bir kişiden oluşan dokuz kişilik bir uzman grubunun görüşüne sunulmuştur. Alanyazın ve Eylül-Ekim 2014 tarihleri aralığında uzmanlardan elde edilen bilgiler ışığında uygun olmayan 34 madde elenerek, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma algılarını belirlemek amacıyla 30 maddelik taslak bir form geliştirilmiştir. Ayrıca, 1-30 Kasım 2014 tarihleri aralığında asıl örnekleme aynı nitelikte olan 85 öğretim elemanından oluşan bir örnekleme pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile taslak formda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlamsal, deyimsel, kavramsal ve deneyimsel açıdan uygunluğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Hem uzman görüşü hem de pilot çalışma sonucunda hazırlanan taslak forma, veri toplama aracının uygulanacağı çalışma grubunun özelliğine ilişkin yönerge ve yanıtlama seçenekleri eklenmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Üçüncü aşamada veri toplama aracını değerlendirmek için ölçüm aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracında yer alan madde sayısının indirgenmesinde ilk olarak maddelerin iç tutarlılık değerleri (madde toplam korelasyon değerleri) incelenmiş; 0.25'ten daha düşük değerlere sahip toplam 15 madde (madde 1, madde 2, madde 3, madde 4, madde 5, madde 6, madde 7, madde 8, madde 9, madde 12, madde 14, madde 18, madde 27, madde 28 ve madde 29) ölçüm aracından çıkartılmıştır.

3.2.2.3.1. Toksisiteyle Başa Çıkma (TBÇ) Ölçüm Aracına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

TBÇ ölçüm aracının yapı geçerliği, SPSS 13.0 paket programı kullanılarak AFA ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracının yapılandırılması aşamasında belirlenen 15 madde için faktörleşme tekniklerinden TBA yöntemi ve döndürme işlemlerinden ise Varimax (Maksimum Değişkenlik) dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. 0.30'dan daha düşük faktör yük değerine sahip ve 0.30'dan daha yüksek ancak birden fazla yüksek yük değeri veren binişik üç madde (madde 15, madde 21, madde 24) ölçüm aracından çıkartılmıştır. Herhangi bir faktör sayısı belirlenmeden yapılan AFA sonucunda, özdeğerleri 1'in üzerinde olan dört boyuttan ve 12 maddeden oluşan bir araç elde edilmiştir.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, (Büyüköztürk, 2006, s.126; Şencan, 2005, s.384) Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 12 maddenin KMO değeri 0.747 ve Bartlett Sphericity testi $X^2 = 1483,898$; $p=0.000$ ($p<0.001$) olarak hesaplanmıştır. Örneklem verilerinin boyut oluşturmadaki uygunluğunu test eden KMO değerinin (Sipahi vd., 2006, s.80), 0.70-0.80 arasında çıkması nedeniyle seçilen örneklem verilerinin faktör oluşturmak için yeterli (Büyüköztürk, 2002, s.116; Kline, 1994, s.75) ve orta düzeyde (Şencan, 2005, s.384) olduğu söylenebilir. Ayrıca, Bartlett Sphericity Testine göre, p değerinin 0.001 derecesinden düşük olması nedeniyle değişkenler arasında AFA uygulamak için yeterli düzeyde (Hinkin, 1995, s.112) bir ilişkinin var olduğuna karar verilmiştir.

TBÇ ölçüm aracının geliştirilmesinde uygulanan AFA sonucunda ortaya çıkan boyutlar, Amirkhan (1990; Konaklı, 2011, s.94), Skinner ve McCubbin, (1990, s.390), Şahin ve Durak (1995) sınıflandırılmasına uygun olarak “Direnme”, “Kaçınma”, “Çatışma” ve “Sosyal Destek” olarak adlandırılmıştır “Toksisiteyle Başa Çıkma Ölçüm aracını oluşturan maddelere ilişkin ortak faktör varyansları, faktör yük değerleri, özdeğerleri, açıklanan toplam varyans oranı ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ile ilgili veriler Tablo 3.14’te sunulmuştur.

Tablo 3. 14.

Toksisiteyle Başa Çıkma (TBÇ) Ölçüm Aracının Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar

Madde No	Boyutlar ve İfadeler	α	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Yük Değeri
Acı veren toksik durum ve davranışlar ile başa çıkmak için;					
1. Boyut: Direnme		0.738	3.309	% 27.571	
M1	Çaresiz olmadığım inancıyla bir yol bulmaya çalışırım.				0.683
M2	Direnerek mücadele edip ayakta kalmaya çalışırım.				0.806
M3	Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım.				0.845
2. Boyut: Kaçınma		0.691	1.802	% 15.016	
M 4	Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.				0.770
M 5	Olaylara neden olan bireyi görmezlikten gelirim.				0.843
M 6	Olaylara neden olan bireye karşı umursamaz davranırım.				0.722
3. Boyut: Çatışma		0.650	1.621	% 13.08	
M7	Olaya neden olan bireye öfke gösteririm				0.783
M 8	Olaya neden olan birey ile yüzleşirim.				0.705
M 9	Olaya neden olan birey ile çatışmayı göze alırım.				0.796
4. Boyut: Sosyal Destek		0.664	1.106	% 9.215	
M 10	Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim				0.769
M 11	Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.				0.762
M 12	Olayı meslektaşlar ile paylaşıyorum.				0.674
KMO	0.747	Toplam Varyansı	% 65.310	Genel Cronbach	0.749
		Açıklama Oranı		Alpha	

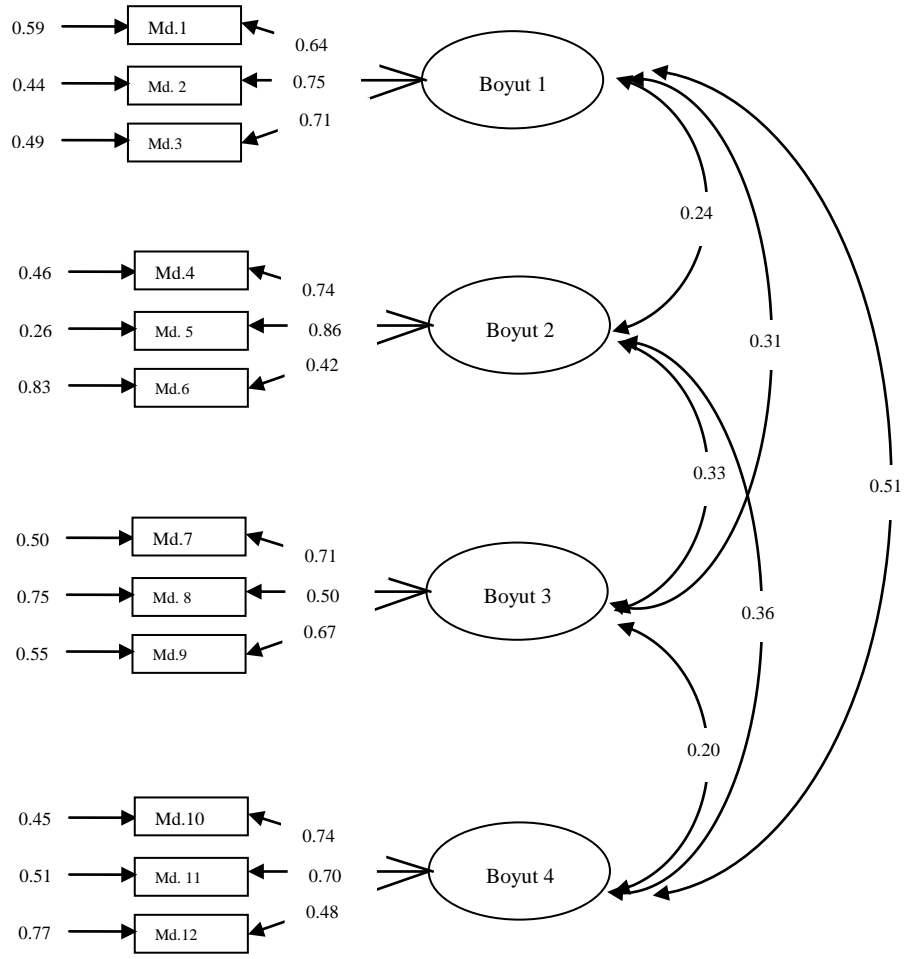
Yapılan AFA sonucunda elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın yüzde 65.310'ünü açıklamaktadır. Tablo 3.14'te görüldüğü gibi, TBC ölçüm aracının birinci boyutunu "Direnme" oluşturmaktadır. Bu boyut, üç maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.683 ile 0.845 arasında değişmektedir. Boyutun tek başına açıkladığı varyans oranı yüzde 27.571'dir. İkinci boyut "Kaçınma" boyutu olup, üç maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.722 ile 0.843 arasında değişmektedir. Bu boyutunun açıkladığı varyans oranı yüzde 15.016'dır. Üçüncü boyut "Çatışma" olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.705 ile 0.796 arasında değişen bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 13.508'dir. Dördüncü boyut "Sosyal Destek" olup, üç maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.674 ile 0.769 arasında değişen bu boyutun açıkladığı varyans oranı da yüzde 9.215'tir.

TBC ölçüm aracının genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) 0.749 olarak hesaplanmıştır. Boyutlara göre iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) sırasıyla 0.738; 0.691; 0.650 ve 0.664'tür. Bu değerler TBC ölçüm aracının yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

3.2.2.3.2. Toksisiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

TBC ölçüm aracında bulunan 12 maddeden oluşan dört faktörlü yapının, elde edilen veriler ile ne derece uyumlu olduğunu (Şencan, 2005, s.407-408; Şimşek, 2007, s.4) doğrulamak amacıyla, Lisrel 9.2 paket programı kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir.

Uygulanan DFA ile, Ki-kare değeri $\chi^2=201,85$, $N=707$, serbestlik derecesi $sd=48$, $p=0.000$ bulunmuştur. Araştırmada $\chi^2/sd=4.20$ olarak elde edilmiştir. χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması nedeniyle, verilerin modele "yeterli uyum" (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012, s.223) ve "orta düzeyde uyum" (Sümer, 2000) sağladığı görülmektedir. Uyum indeksleri $RMSEA = 0.067$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.93$, $NFI = 0.90$, $CFI = 0.92$, $SRMR = 0.055$ değerlerinde hesaplanmıştır. Uyum indekslerine ilişkin genel ölçütlerle karşılaştırıldığında, bu değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu görülmüştür. Modele ilişkin faktör yükleri, Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



Boyut 1: Direnme
 Boyut 2: Kaçınma
 Boyut 3: Çatışma
 Boyut 4: Sosyal Destek

Şekil 3. 3. Toksisiteyle Başa Çıkma (TBC) Ölçüm Aracına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Tablo 3. 15.

Toksisiteyle Başa Çıkma (TBÇ) Ölçüm Aracındaki Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri (Lambda x), "t" Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri

Faktörler	Maddeler	Lambda x (λ)	t	S.E.	R ²
Boyut 1: Direnme					
	M 1	0.64	16.25	0.59	0.41
	M 2	0.75	19.18	0.44	0.56
	M 3	0.71	18.29	0.49	0.51
Boyut 2: Kaçınma					
	M 4	0.74	17.93	0.46	0.54
	M 5	0.86	20.39	0.26	0.74
	M 6	0.42	10.32	0.83	0.17
Boyut 3: Çatışma					
	M 7	0.71	15.61	0.50	0.50
	M 8	0.50	11.56	0.75	0.25
	M 9	0.67	15.05	0.55	0.45
Boyut 4: Sosyal Destek					
	M 10	0.74	17.71	0.45	0.55
	M 11	0.70	16.79	0.51	0.49
	M 12	0.48	11.47	0.77	0.23

Tablo 3.15'te, DFA üzerinden elde edilen, maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri (Lambda- x (λ) değerleri), t değerleri ve hata varyansları ve açıklanan varyans değerleri görülmektedir. Elde edilen bütün değerler, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Faktör yüklerini gösteren Lambda- x değerleri incelendiğinde ise, bu değerlerin "Direnme" boyutuna ilişkin maddeler için 0.64 ile 0.75; "Kaçınma" boyutuna ilişkin maddeler için 0.42 ile 0.86; "Çatışma" boyutuna ilişkin maddeler için 0.50 ile 0.71 ve "Sosyal Destek" boyutuna ilişkin maddeler için 0.48 ile 0.74 arasında değiştiği anlaşılmaktadır.

TBÇ ölçüm aracına ilişkin olarak oluşturulan ölçüm modelinin birleşik güvenilirliği işlemi için Yapı Güvenirliği ve Açıklanan Ortalama Varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 3. 16.

Toksisiteyle Başa Çıkma (TBÇ) Ölçüm Aracına İlişkin Birleşik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Açıklanan Ortalama Varyans	Yapı Güvenirliği	1	2	3	4
Direnme	0.49	0.74	1			
Kaçınma	0.49	0.76	0.200**			
Çatışma	0.40	0.66	0.249**	0.211**		
Sosyal Destek	0.42	0.68	0.389**	0.247**	0.178**	1

TBÇ ölçüm aracına ait her bir boyut için hesaplanan birleşik güvenilirlik değerleri Tablo 3.16’da gösterilmektedir. Ölçüm aracının boyutları için Açıklanan Ortalama Varyans değeri hesaplanmış ve tüm boyutların 0.50’nin altında kaldığı tespit edilmiştir. Buna göre, açıklanan ortalama varyans oranlarının 0.50’nin altında değerde olması nedeniyle TBÇ ölçüm aracını oluşturan boyutların yapıyı açıklama güçlerinin sınırlı olduğu görülmektedir. Ölçüm aracının yapı güvenirligi değerleri ise, iki boyut (Kaçınma ve Direnme) için 0.70’in üzerinde hesaplanmıştır. Boyutlara ilişkin yapı güvenirligi düzeyi, yüksekte düşüğe doğru “Kaçınma”, “Direnme”, “Sosyal Destek” ve “Çatışma” olarak sıralanabilir. Toksisiteyle başa çıkma alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tümü de beklendiği gibi pozitif yöndedir. Direnme ile sosyal destek arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0.389$) bulunmaktadır. Çatışma ile direnme ($r=0.249$), sosyal destek ile kaçınma ($r=0.247$), çatışma ile kaçınma ($r=0.211$), direnme ile kaçınma ($r=0.200$) ve sosyal destek ile çatışma ($r=0.178$) arasında ise düşük düzeyde ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

3.2.4. Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada öğretim elemanlarına ilişkin kimlik bilgileri, özellikleri frekans ve yüzde analizi ile incelenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma boyutları ve bu boyutları oluşturan maddelere ilişkin durumları ortaya koymak amacıyla betimsel istatistikler (aritmetik ortalamalar ve standart sapmaları) hesaplanmıştır.

Kimlik değişkenlerinin örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkisi ve toksisiteyle başa çıkma üzerindeki etkileri parametrik testlerden bağımsız örneklem için t-testi (Büyüköztürk, 2006, s.39; Aron, Aron ve Coups, 2008, s. 275), bağımlı örneklem için t-testi (Büyüköztürk, 2006, s.67) ve tek yönlü varyans analizi (Aron vd, 2008, s.414; Büyüköztürk, 2006, s.47; Duncan, 2003, s.158-159; Einspruch, 1998, s. 71) ile değerlendirilmiştir. Anlamlılık testlerinde $\alpha =0.05$ düzeyi aranmıştır. Ancak $\alpha =0.01$ ve $\alpha =0.001$ düzeyinde ortaya çıkan istatistiksel farklılıklar da gösterilmiştir. Nicel verilerin analizinde SPSS 13.0 ve Lisrel 9.2 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır.

Bu araştırmada, ğretim elemanlarının örgütsel toksisite algısı, toksisitenin algılanan etkisi, toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki yapısal ilişkilere ilişkin olarak geliştirilen teorik modelleri test etmek amaçlanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemeleri (i) *teorik modelin oluşturulması* ve (ii) *modelin test edilmesi* olmak üzere toplam iki aşamada (Karadağ, 2009, s.1379-1381) gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda i) algılanan örgütsel toksisitenin toksisitenin algılanan etkilerine, ii) rgtsel toksisitenin toksisiteyle başa çıkma stratejilerine ve iii) toksisitenin algılanan etkilerinin toksisiteyle başa çıkma stratejilerine etkisini belirlemek için üç ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

İlk model, örgütsel toksisite boyutları ile toksisitenin algılanan etkileri boyutları arasındaki ilişkileri gösteren bir yapısal eşitlik modeli ile bağımlı ve bağımsız ölçüm modellerinden (şekil 3.4) oluşmaktadır. *Bağımsız lm modelinde*, örgütsel toksisite boyutlarını oluşturan “Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” ve “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” değişkenleri hem gizil dışsal hem de bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel toksisite boyutlarını oluşturan ifadeler ise bağımsız gözlenen değişkenlerdir. *Bağımlı lm modelinde*, toksisitenin algılanan etkileri boyutlarını oluşturan “Açığa Vurma”, “Olumsuz Duyguları Yineleme” ve “İlişkiyi Kesme” değişkenleri hem gizil içsel hem de bağımlı değişkenlerdir. Bağımlı gözlenen değişkenler de, toksisitenin algılanan etkileri boyutlarını oluşturan ifadelerdir. *Yapısal eşitlik modelinde*, *bağımsız gizil değişkenler olan* Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” ve “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”nin bağımlı gizil değişkenler olan “Açığa Vurma”, “Olumsuz Duyguları Yineleme” ve “İlişkiyi Kesme” değişkenleri üzerindeki ilişkilerinin incelenmesi için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri açığa vurma şeklinde ortaya çıkar.

H1b: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri olumsuz duyguları yineleme şeklinde ortaya çıkar.

H1c: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları tepkilerini ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıkar.

H1d: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri açığa vurma şeklinde ortaya çıkar.

H1e: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri olumsuz duyguları yineleme şeklinde ortaya çıkar.

H1f: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları tepkilerini ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıkar.

H1g: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri açığa vurma şeklinde ortaya çıkar.

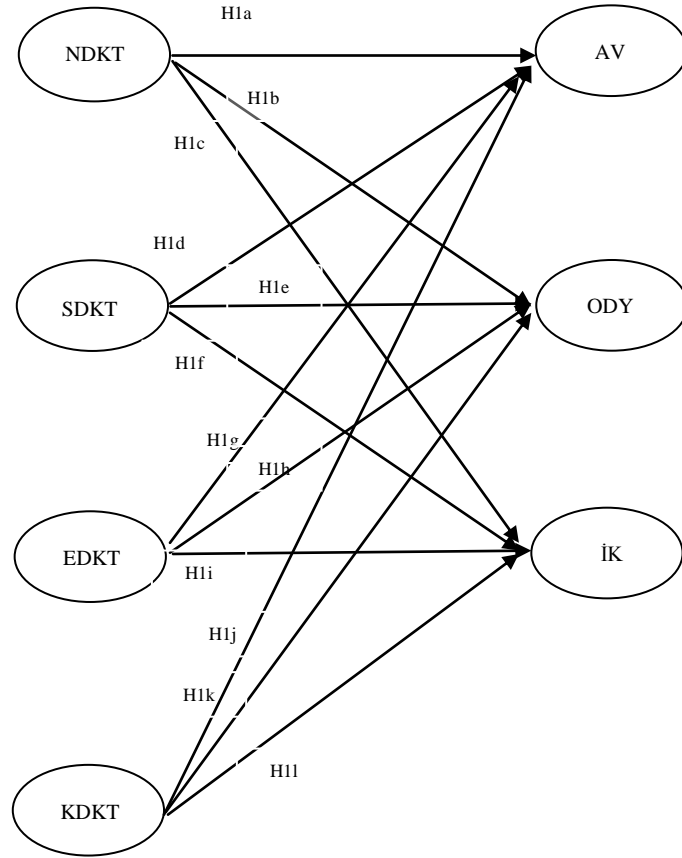
H1h: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri olumsuz duyguları yineleme şeklinde ortaya çıkar.

H1i: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları tepkilerini ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıkar.

H1j: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri açığa vurma şeklinde ortaya çıkar.

H1k: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri olumsuz duyguları yineleme şeklinde ortaya çıkar.

H1l: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları tepkilerini ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıkar.



Şekil 3. 4. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli I

İkinci model, örgütsel toksisite boyutları ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutları arasındaki ilişkileri gösteren bir yapısal eşitlik modeli ile bağımlı ve bağımsız ölçüm modellerinden (Şekil 3.5) oluşmaktadır. *Bağımsız ölçüm modelinde*, örgütsel toksisite boyutlarını oluşturan “Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” ve “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” değişkenleri hem gizil dışsal hem bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel toksisite boyutlarını oluşturan ifadeler ise bağımsız gözlenen değişkenlerdir. *Bağımlı ölçüm modelinde*, toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutlarını oluşturan “Direnme”, “Kaçınma”, “Çatışma” ve “Sosyal Destek” değişkenleri hem gizil içsel hem de bağımlı değişkenlerdir. Bağımlı gözlenen değişkenler de, toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutlarını oluşturan ifadelerdir. *Yapısal eşitlik modelinde*, *bağımsız gizil değişkenler olan* Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”, “Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite” ve “Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite”nin bağımlı gizil

değişkenler olan “Direnme”, “Kaçınma”, “Çatışma” ve “Sosyal Destek” değişkenleri üzerindeki ilişkilerini incelenmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2b: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2c: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2d: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2e: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2f: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2g: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2h: Toksisitenin saldırgan davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2i: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2j: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2k: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

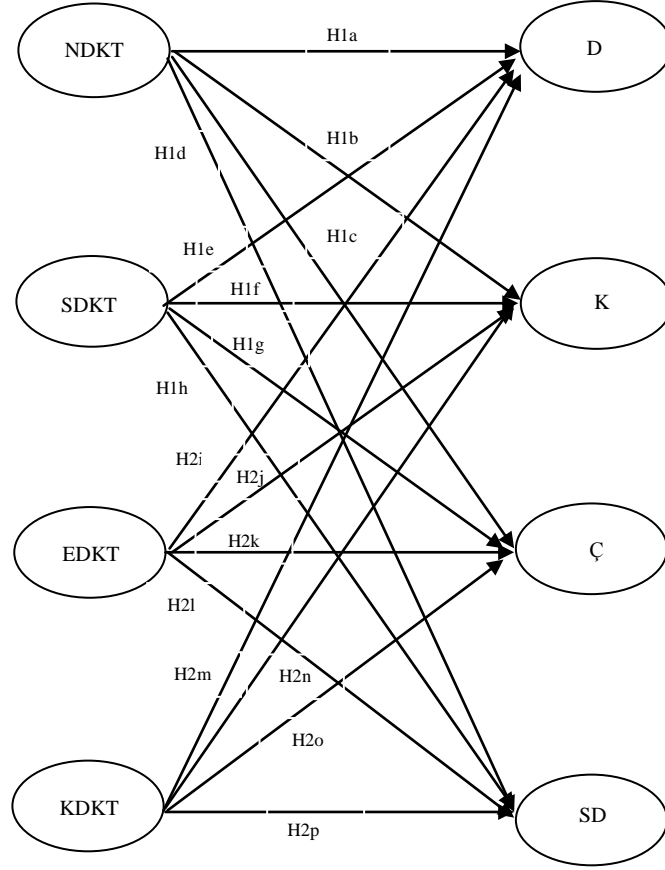
H2l: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2m: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2n: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2o: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2p: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.



Şekil 3. 5. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli II

Üçüncü model, toksisitenin algılanan etkileri boyutları ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutları arasındaki ilişkileri gösteren bir yapısal eşitlik modeli ile bağımlı ve bağımsız ölçüm modellerinden (Şekil 3.6) oluşmaktadır. *Bağımsız ölçüm modelinde*, toksisitenin algılanan etkileri boyutlarını oluşturan “Açığa Vurma”, “Olumsuz Duyguları Yineleme” ve “İlişkiyi Kesme” değişkenleri hem gizil dışsal hem bağımsız değişkendir. Toksisitenin algılanan etkileri boyutlarını oluşturan ifadeler ise bağımsız gözlenen değişkenlerdir. *Bağımlı ölçüm modelinde*, toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutlarını oluşturan “Direnme”, “Kaçınma”, “Çatışma” ve “Sosyal Destek” değişkenleri hem gizil içsel hem de bağımlı değişkenlerdir. Bağımlı gözlenen değişkenler de, toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutlarını oluşturan ifadelerdir. *Yapısal eşitlik modelinde, bağımsız gizil değişkenler olan* “Açığa Vurma”, “Olumsuz Duyguları Yineleme” ve “İlişkiyi Kesme”nin; bağımlı gizil değişkenler olan “Direnme”, “Kaçınma”, “Çatışma” ve “Sosyal Destek” değişkenleri üzerindeki ilişkilerini incelenmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3a: Toksisitenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3b: Toksisitenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3c: Toksisitenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3d: Toksisitenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3e: Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3f: Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3g: Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

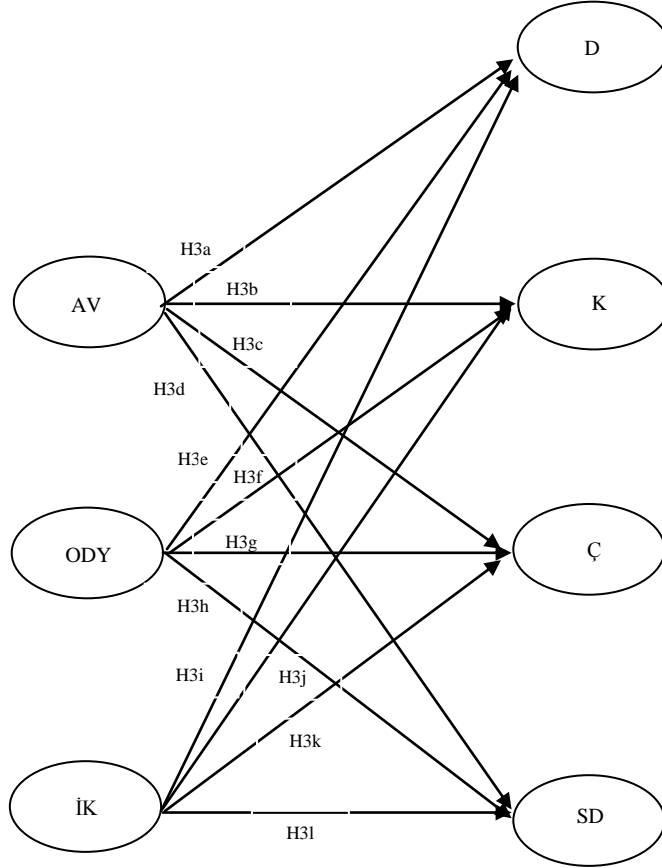
H3h: Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3i: Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3j: Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3k: Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3l: Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.



Şekil 3. 6. Teorik Yapısal Eşitlik Modeli III

İkinci aşamada (ii) modelin test edilmesi için; araştırma kapsamında oluşturan üç teorik yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde elde edilen uyum iyiliği indeksleri olan RMSEA ve SRMS değerlerinin 0.10'dan küçük; GFI, AGFI, NFI, CFI değerlerinin ise 0.90'dan büyük olmasına (Byrn, 1994, s.147-149, Hair vd.,1998, s.655; Netemeyer vd., 2003, s.151-153; Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 52; Sümer, 2000, s. 49-74) dikkat edilmiştir. Ayrıca, ki-kare (χ^2) uyum testinin serbestlik derecesine (χ^2/sd), oranının 1-5 arası değerlerde olması (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012, s.223; Sümer, 2000) ölçüt olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen nitel ve nicel bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Nitel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular, dört ana konuda temalar halinde sınıflandırılmıştır. Bu temalar, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve örgütsel toksisite ile ilgili metaforlar şeklinde düzenlenmiştir.

4.1.1. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Nitel Bulgular

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarına ilişkin görüşleri ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de yer almaktadır. Tablo 4.1 incelendiğinde, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarının i) *etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite*, ii) *narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite*, iii) *saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite* ve iv) *katı davranışlardan kaynaklanan toksisite* olmak üzere toplam dört alt tema çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

i) Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite

Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite, “özlük haklarının kullanılmasına engel olma” (f=19), “kayırmacı davranışlar sergileme” (f=19), “örgütsel gücü kötüye kullanma” (f=18), “adaleti sağlayamama” (f=14), “ayrımcılık yapma” (f=10), “kararlar üzerinde söz söylemeyi engelleme” (f=8), “görev dışı işler bekleme” (f=7), “iş yükünü haksız biçimde artırma” (f=7), “işten kaytarma” (f=7), “yalan söyleme” (f=7), “aşırı denetim uygulama” (f=5) ve” hatalar karşında sessiz kalma” (f=3) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “özlük haklarının kullanılmasına engel olma” ve “kayırmacı davranışlar sergileme” kodlarına ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Sizin çalışmanızı engelleyecek, sizi tökezletecek, sizi kendisiyle birtakım ortamlarda rakip görmeyecek şekilde sizin yaptığınız işleri yavaşlatmak, sizin yaptığınız işlerin öne çıkmasını engellemek, böylece kendisine prim kazandırılacağını düşünerek bazı davranışlar sergileyebiliyorlar. Hatta yayın yapacaksanız, yapacağınız yayınların yayınlanmasına bir şekilde engel olmak. İlgili otoriteye olmasa da jüriye etkide bulunabilmek ya da etki edebileceğini düşünerek o kişilerle konuşmak. Ya da bir yere görevli gittiğinizde, sizin o yere bir dahaki sefer olmasın gitmeyin diye, gidişinizle ilişkili birtakım engeller ortaya çıkarmak. Durumu zorlaştırmak. K4 (P, FB, E)

Kurumların toksiklenmesinde/zehirlenmesinde beni rahatsız eden olayların başında kayırmacılığın olduğunu düşünüyorum. K5 (P,FB, E)

Örneğin dersleriniz alınabiliyor elinizden size haber verilmeden, bilgi verilmeden. Örneğin hak ettiğiniz size verilmiyor. İşte kademe ilerlemesi ya da akademik kariyer açısından ilerlemeler gibi. Siz kriterleri tamamlamanıza rağmen o kriterleri yerine getirmenize rağmen sizden daha düşük kriterdeki kişilere o kadrolar ya da haklar verilirken size bu haklar verilmiyor. K17 (D, SB, E)

Hak etmeyen insanların uygun olmayan yollardan böyle makamlara getirilmesi... K19 (Y, SOB, K)

Çalışma ortamında yöneticinin birilerini kayırması, dış güçlere bağlı olarak kişiye göre davranışta bulunması...K27 (ÖG, FB, E)

Bilimsel bir çalışma yaptırmıyordu okul içinde... Öğrencilere anket yapmamıza bile izin vermiyordu. K29 (ÖG, SOB, K)

...ben bir kursa katılmak istedim. Bu kurs benim akademik başarıyı etkileyecek, aynı zamanda okuldaki öğrencilerin bireysel başarılarını olumlu etkileyebileceğini düşündüğüm bireysel gelişim amaçlı bir kurstu. Ben izin istediğim, üniversitenin de maddi anlamda destek verecek sözünü almama rağmen, yönetimden eğitim öğretim devam ediyor gidemezsin cevabını aldım. Aynı yazıyı alırken yanımda başka bir arkadaşşıma, kendi çok sevdiğim başka bir arkadaşşıma il dışında böyle bir faaliyete gitmek için izin verildiğini görüyorum. K35 (O, SB, E)

“Örgütsel gücü kötüye kullanma” koduna ilişkin olarak K26’nın görüşü aşağıda kendi ifadeleriyle sunulmuştur:

İktidar gücü çok önemli bir şey. Örgütsel mekanizmalarda iktidarın içerdiği anlamlara bakmak gerekir. Güç, erk, yetki sahibi olmanın getirdiği anlamları incelemek gerekir. Bence insanların toksik denilebilecek şekilde davranmalarına yol açan bu iktidar ilişkileridir. Yani iktidarda olmak ya da muktedir olmaktır. Hayatın içinde iktidarın karşında olmaya göre konumlanıyoruz. Toksisite muhalefetten gelmez, iktidardan gelir. İktidarın kendisi bizzat güç üzerine kuruludur. (Y, SB, K)

“Adaleti sağlayamama” koduna ilişkin olarak K19, “Kurumsal adaletsizlik beni çok incitiyor.” (Y, SOB, K) derken; K38 şu görüşlerini paylaşmıştır:

Öğrenci sınavda kopya çektiği ve tutanak tuttuğum zaman öğretim elemanı, “ yazık, günah” diyor. “Memur olacak, eğer tutanak tutarsak memur olamaz şimdi”, diyor. Tutanağı işleme koymuyor. “Hocam bu adaletsizlik oluyor”, diyorsunuz. “Burada adaleti sağlamak zorundayız, diğer çalışan öğrencinin emeğini yiyoruz bu durumda”, diyorsun. “Yüzde yüz adalet diye bir şey yoktur”, diyor mesela. Benim algımda iyi bir yönetici olmak için asgari koşul yöneticinin adil olması, adil davrandırması, adaleti sağlayabilmesi. Çünkü yetkisi var. Onun sorumluluğunda ama bu adaleti sağlayamaması da bence onun toksik bir davranışı oluyor. Çünkü zehir saçıyor ortama... İzne çıkmada

adaletsizlik, kopya tutanağını işleme koymada adaletsizlik, kaynak dağılımında adaletsizlik. (A, SOB, K)

“Ayrımcılık yapma” koduna ilişkin olarak K30 “*Akademik ortamda hocalar arasındaki ayırım kişisel ilişkilere de yansıyor. Ben senden üstüm, doçentim, sen okutmansın falan. Çok içler acısı ve aşağılayıcı bir durum. Bu da benim kişiliğime yönelik bir toksittir. Çünkü ben aşağılandığımı hissediyorum.*” (ÖG, SOB, K); “kararlar üzerinde söz söylemeyi engelleme” koduna ilişkin olarak K11 “*Bir öğretim üyesi olarak jüriye alınmam gerekirken jüriye almıyorlar.*” (P, SB, E); “görev dışı işler bekleme” koduna ilişkin olarak K9 “*Asistanlarımın görev tanımları dışındaki işlerde iradeleri dışında zorla çalıştırılıyor olmaları öncelikli olarak beni rahatsız ediyor.*” (P, SB, E) ve “iş yükünü haksız biçimde artırma” koduna ilişkin olarak K21, “*...iş yükünüz haksız bir şekilde arttırılıyor. Çok fazla angarya yükleniyor. Sizin hiç alanınız olmayan bir ders için bu derse gireceksin, diyor. Üzerimde çok ders var kapasitem bu kadar ben bu dersi alamayacağım demenize rağmen hayır almak zorundasın, öyle bir tercihin yok diyor.*” (Y, SOB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “İşten kaytarma” koduna ilişkin olarak K15 “*...kurum yararına çaba sarf eden, kurum yararına çalışan, üreten arkadaşlar var ama bunun yanında yapması gereken görevi zamanında ve hakkıyla yerine getirmeyen arkadaşlar da var. Asgari işleri de yapmayanlar var. Unvanı ne olursa olsun işten kaytaranlar var.*” (D, SOB, E); “yalan söyleme” koduna ilişkin olarak K37 “*...yalan söylemek, gözünün içine baka baka yalan söylemek...*” (A, SOB, K); “aşırı denetim uygulama” koduna ilişkin olarak K3 “*Fakülteye saat kaçta gelip gittiğim konusunda takip edildim. Bana insanlar bunun hesabını sordular... Akademik çalışmalarda mesai kavramı yoktur. Ama saat 15.40’da fakülteden çıktınız diye soruşturma açtılar bana. Ceza verdiler. Bunun gibi keyfi uygulamalar yapıldı.*” (P, FB, E); “hatalar karşısında sessiz kalma” koduna ilişkin olarak K39 “*...acizlik karşısında ses çıkarmamaları... Bizden kıdemli hocalarımızın kurumdaki akademik unsurlara yönelik adaletsizliklere karşı sessiz kalmalarına kahroluyorum. Bu tam bir zehirlenme meselesi.*” (A, SOB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

ii) *Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite*

Narsist davranışlardan kaynaklanan toksikite yorumlar ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma (f=16), bireyi küçümseme (f=12), bireyi aşağılama (f=9), kendini başkalarından üstün görme (f=6), bireysel çıkar(lar)ı ön planda tutma (f=6), alaycı sözler kullanma (f=3) ve iğneleyici sözler kullanma (f=2) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “yorumlar ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma” koduna ilişkin olarak K25 “Ben her ne iş ile uğraşıyorsam onun için izole ettiler. Hakkım olanı vermemeye çalıştılar. Belli bir ortamda konuşturmamaya çalıştılar. Herkesin konuştuğu bir toplantıda ben konuştuğum halde ben orda yokmuşum gibi duymazlığa vurdular.” (Y, SB, K) demiştir.

“Bireyi küçümseme” ve “aşağılama” kodlarına ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Yaptığınız seçimlerden dolayı küçümsenmeniz, başkalarıyla dalga geçilmesi ve aşağılanması. K10 (P, SB, E)

...bize aşağılayıcı muamele gösterdi. Olayı, bizim kendi çıkarlarımız için yaptığımız şekilde anlamsız boyutlara taşıdı. K16 (D, SB, K)

Yükseltmediğim için diğer öğretim üyeleri tarafından hor görülebiliyorum. Ezmek için davranış sergiliyor. Güç gösterisinde bulunuyorlar. K37 (A, SOB, K)

“En iyi akıl benim aklım, en üstün akıl benim aklım, dolayısıyla eleştiri kabul etmem, öneri kabul etmem, sen nerden bileceksin, en iyi ben bilirim”, düşüncesi. Tez danışmanımla yaşadığım ilişkide en büyük zehirli davranıştır. K38 (A, SOB, K)

“Üstün görme” koduna ilişkin olarak K1, “Sadece kendi bölümlerinin önemli olduğunu vurgulamak. Sadece “biz” önemliyiz düşüncesinin hâkim olması, diğer bölümlerin göz ardı edilmesi ve bir sistemi bütün olarak algılayamama birer toksindir.” (P, FB, K); “bireysel çıkarları ön planda tutma” koduna ilişkin olarak K20, “...insanların çıkarlarını ön planda tutmasından, birilerini ezip önüne geçmesinden dolayı zehirlenme gerçekleşiyor....Herkes haksızlığa o kadar çok bulaşmış ki... Herkes bozula bozula, çıkarı için doğru değeri feda ettiğinde zaten yavaştan biz çürüyoruz diye düşünüyorum” (Y, SOB, K); “alaycı sözler kullanma”

koduna ilişkin olarak K12” ...bir akademisyen sunumunu yaparken eksik arıyorsunuz. Yabancı diliyle dalga geçiyorsunuz. Asistanınız, doktora öğrenciniz kendini geliştirmek adına sunum yapıyor ama sunum yaparken onun yabancı diliyle dalga geçiyorsunuz böyle bir şey olabilir mi?” (D, FB, K); “iğneleyici sözler kullanma” koduna ilişkin olarak K16 “...Çalışma arkadaşlarından ve üniversiteden bahsederken konuşmalarında iğneleyici konuşmalar geçebiliyor.” (D, SB, K) şeklinde görüşlerini paylaşmışlardır.

iii) Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite

Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite, dedikodu yapma (f=15), kıskançlık davranışları sergileme (f=15), iftira etme (f=8), şiddet uygulama (f=5), taraf olmaya zorlama (f=4), ikiyüzlü davranışlar sergileme (f=3) ve tehdit etme (f=2) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği dedikodu yapma” ve “kıskançlık davranışları sergileme” kodlarına ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Birincisi, insanların işlerini güçlerini bırakıp dedikodu yapmalarıdır. İnsanların arkasından konuşmaları en önemlisi bence.... İkincisi, akademik aşamada kimse kimsenin yolunda değil fakat her nedense rekabet etmek yerine birbirinin ayağından tutup aşağıya çekmek şeklinde önünü kesme davranışları gösteriyorlar. Kıskançlık, farklı alanlarda bile çalışıyor olsanız kıskançlık. Çalışmaları baltalıyorlar.K8 (D, FB, K)

Akademik personel arasında kıskançlık fazlasıyla var. Özellikle eşdeğer bireylerde, aynı unvanlara sahip hocalar arasında var. Eğer başarılı bir performans sergiliyorsanız bu dikkat çekiyor ve kıskançlık yaratabiliyor. Bunu çok yakın zamanda yaşadım. K14 (D, SOB, E)

Tez danışmanım beş kere doktora tez konumu değiştirdi. Sen çok hızlı ilerledin, diye. Bu öğrenciyi ben yetiştirdim diye bir insan mutlu olmaz mı? Bence gurur duymalı ama beni rakibi olarak görüyor. Ben bu algıyı çözemedim. K38 (A, SOB, K)

“İftira etme” koduna ilişkin olarak K15 “Akademik üretim yapamadığı için zamanını başkalarının ne yaptığı ile ve yöneticilerin ne işle meşgul olduğu ile ilgilenmek. Sonra, başkalarını eleştirmenin ötesinde aslında olur olmaz yakıştırmalarda

bulunmak, iftiralarda bulunmak...” (D, SOB, E) ve K18 “*Öğrencilere verdiğiniz konferans hakkında para aldı diye şikâyet edilebiliyorsunuz... Bunlar hiç aklınıza gelmeyecek şeyler ama böyle şeylerle yıpratmaya çalışıyorlar.*” (Y, FB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Şiddet uygulama” ve “tehdit etme” kodlarına ilişkin olarak K3 “*Fiziksel olarak tartaklandım... Hiç kimsenin yalanına, dolanına ortak olmamamdan kaynaklanıyor. Bu da insanları rahatsız ediyor herhalde, benim bağımsız davranmam. Bundan dolayı da fiziksel olarak tehdit edildim. Sözlü olarak da şiddete de maruz kaldım.*” (P, FB, E) ve K21, “*Öğretim üyesinin kafasında bir başka öğretim üyesi gazoz şişesi kırıyor, ben böyle bir olaya şahit oldum. Adam ölüyordu.*”, “*taraf olmaya zorlama*” (Y, SOB, K) koduna ilişkin olarak K35, “*...idareciniz size diyor ki tarafını seç. Beni mi seçiyorsun onları mı seçiyorsun. Bu soru çok ağır bir soru. Yani tarafını seç ne demektir? Bu, savaş doğurur.*” (O, SB, E) ve “*ikiyüzlü davranışlar sergileme*” koduna ilişkin olarak K4, “*Toksiklenmeyi en yakınumdaki iş arkadaşşımdan gördüm. Örneğin eski bölüm başkanı hocam siz haklısınız, sizi çok beğeniyorum, deyip bir bakıyorsunuz başka yerlerde sizin hakkınızda başka şeyler söylüyorlar. Olumsuz şeyler diyor. Bu kişilerin samimi olmadığını görüyorsunuz.*” (P, FB, E) demişlerdir.

iv) Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite

Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite, nezaketten uzak davranışlar sergileme (f=16) koduyla ifade edilmiştir. Bu kod ile ilgili K6, “*...koridorda bağırarak, ıslık çalıp şarkılar söylüyorsa, ben öğretim elemanıyım kimse bana bir şey diyemez diye bakıyorsa yapacak bir şey yok.*” (P, SOB, E) ve K21, “*Saygı sevgi göstergesinden yoksun davranışlar, yani üniversitede akademik ortamda olmaması gereken davranışlar. ...burada merhaba deyip göz göze geldiğimiz insanlara selam veriyorsunuz, hiddetle ve şiddetle kafa çeviriyorlar.*” (ÖG, SOB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4. 1.

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Nitel Bulgular

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%
Alt tema: Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite																																										
Özlük haklarının kullanılmasına engel olma	√	√		√			√		√			√	√				√	√			√	√	√		√			√	√	√				√		√	√		19	47.5		
Kayırmacı davranışlar sergileme		√	√	√	√	√		√			√		√				√		√		√			√			√	√	√				√		√				19	47.5		
Örgütsel gücü kötüye kullanma			√	√	√	√		√			√		√	√	√	√	√		√			√				√				√			√		√		√	√		18	45	
Adaleti sağlayamama	√	√													√	√		√	√	√		√								√	√		√	√		√	√		14	35		
Ayrımcılık yapma	√	√	√											√			√		√	√			√					√		√										10	25	
Kararlar üzerinde söz söylemeyi engelleme	√		√				√	√			√		√						√															√						8	20	
Görev dışı işler bekleme						√			√																				√	√				√		√	√			7	17.5	
İş yükünü haksız biçimde artırma																				√		√					√						√	√	√	√			7	17.5		
İşten kaytarma				√											√						√	√							√						√	√			7	17.5		
Yalan söyleme		√	√			√																√								√					√	√			7	17.5		
Aşırı denetim uygulama			√	√			√															√								√									5	12.5		
Hatalar karşısında sessiz kalma																																			√	√	√		3	7.5		
Alt tema: Narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite																																										
Yorumlar ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma	√			√	√					√	√	√				√			√	√		√		√										√	√		√	√		16	40	
Bireyi küçümseme	√						√			√	√			√	√						√							√						√	√		√			12	30	
Bireyi aşağılama	√									√	√	√			√					√									√						√	√			9	22.5		
Kendini başkalarından üstün görme	√													√					√									√		√					√	√			7	17.5		
Bireysel çıkar(lar)ı ön planda tutma											√			√				√								√										√			6	15		
Alaycı sözler kullanma										√		√						√																					3	7.5		
İğneleyici sözler kullanma																√		√																					2	5		

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi

(A)

Tablo 4.1.

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Nitel Bulgular (Devamı)

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%
Alt tema: Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite																																										
Dedikodu yapma	√			√		√				√	√	√					√	√		√		√						√	√		√				√	√			15	37.5		
Kıskançlık davranışları sergileme	√	√				√					√	√		√	√		√					√						√	√		√	√			√	√			15	37.5		
İftira etme			√	√									√		√		√					√								√					√				8	20		
Şiddet uygulama			√								√									√	√														√				5	12.5		
Taraf olmaya zorlama	√					√											√																√						4	10		
İkiyüzlü davranışlar sergileme				√																		√														√				3	7.5	
Tehdit etme			√	√																																			2	5		
Alt tema: Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite																																										
Nezaketten uzak davranışlar sergilemek				√		√		√				√	√	√	√	√					√				√					√	√			√	√	√	√	√	√	1	4	
																																								6	0	

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi (A)

4.1.2. Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretim elemanlarının toksisitenin algılanan etkisine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.2’de yer almaktadır. Tablo 4.2 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisinin i) *açığa vurma*, ii) *olumsuz duyguları yineleme* ve iii) *ilişkiyi kesme* olmak üzere toplam üç alt tema çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

i) *Açığa Vurma*

Toksisiteden *açığa vurma* şeklinde etkilenme “işe odaklanma sorunu yaşama” (f=23), “güven duygusunu zedeleme” (f=21), “yıpranma” (f=13), “gergin ve stres altında olduğunu hissetme” (f=12), “fiziksel rahatsızlıklar yaşama” (f=9) ve “tükenmişliğini hissetme” (f=6) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “işe odaklanma sorunu yaşama” koduna ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Yapmak isteyip de yapamadığım bir sürü şey vardı. Mesela bir kitap sözleşmemi iptal ettim. İşime konsantre olamıyordum. K2 (P, FB, E)

Birey işine odaklanamadığı için verimliliği düşüyor. Yayınlarının sayısı azalıyor. Yayınlarının kalitesi azalıyor. Üniversite dışı bilimsel projelere başvuruların ya da proje alanların sayısının azaldığı görülmektedir. K8 (P, SB, K)

Negatif bir enerji yaydığı için sizin de üretkenliğinizi azaltıyor... İş yapma hevesiniz kırılıyor. K16 (D, SB, K)

Akademik çalışmalarım bir dönem sıfırlandı. Çok etkilendim psikolojik olarak... Hiçbir şeyi toparlayıp yazamadım bir dönem. K18 (Y, FB, K)

Verimli çalışmıyorsun. Özverili çalışmak istemiyorsun. Emek harcamak istemiyorsun, niye kendimi yıpratayım ki. K40(A, SOB, K)

“Güven duygusunu zedeleme” koduna ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Kurumdaki çalışanlara güven sarsılıyor... Güven eksikliği elbette oluşuyor. K19 (Y, SOB, K)

İnsanlara güvenmemeyi öğreniyorsunuz. Gerçekten çok acıdır ama demek ki herkesle dost olmamak gerekiyor akademik anlamda dostluk yapmamak gerekiyor, güveninizi kaybediyorsunuz. K22 (Y, SOB, K)

Güvensizlik durumu söz konusuysa bir ortamda zehirlenme başlamış demektir. K23 (Y, SOB, E)

Bireysel düzlemde de duygusal kaos yaşarsınız. Ruhsal âleminiz zedelenir. Bu kurum için iyi bir şey yapma motivasyonu duyamaz hale gelirsiniz. İş barışı bozulur, karşılıklı güven ortadan kalkar, dolayısıyla tüm bunların sonucunda başta öğrencilerimiz olmak üzere toplumumuz zarar görür. K26 (Y, SB, K)

Ben kimseye güvenmiyorum. K36 (O, SOB, K)

Kurum içerisinde arkadaşlarla iletişim kurmuyorum. Güven duygum zedelendi. K37 (A, SOB, K)

“Yıpranma” koduna ilişkin olarak K20 “*Haksızlık, adaletsizlik, insanların yerini bilmemesi birey olarak beni yıpratıyor ve üzüyor.*” (Y, SOB, K) ve “fiziksel rahatsızlıklar yaşama” koduna ilişkin olarak K12 “*Sağlığım bozuldu. İki kalp kapakçığım değişti. Migren ataklarım, baş ağrılarım oldu.*” (D, FB, K), K35 “*...Karın ağrılarından, sancılardan kıvrana kıvrana uyumaktan çok sıkıldım. Ciddi mide rahatsızlıkları yaşadım. Psikolojik tedavi gördüm. Hekim desteği aldım, ilaç kullandım.*” (O, SB, E) ve K39 “*Buruksizm var, dişlerini çok sıkmaktan doğan. Bir gün kalktığımda ağzımı açamıyorum deyip doktora gittiğim oldu.*” (A, SOB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Gergin ve stres içinde olduğunu hissetme” koduna ilişkin olarak K33 “*Her an gerginlik çıkabilir duygusu içerisindeydim.*” (ÖG, SB, K) ve “tükenmişliği hissetme” koduna ilişkin olarak K13 “*Bir tükenmişlik var açıkçası, derslerim bitince hemen eve gidiyorum.*” (D, SOB, K) derken; K22 şu görüşlerini paylaşmıştır:

Öğretim üyeleri arasında iftira ve kavga ortamının olması kadar alçaltıcı bir şey olamaz. Hepsi akademisyen diyorsunuz ama bu kadar basit nedenlerden dolayı örneğin bölüm başkanı olabilmek için kavga ediyorlar. Benim hiç hoşlanmadığım içinde bulunmak istemediğim ortamlar. Çünkü ruhsal olarak beni yıpratıyor. Enerjinizi çekiyor.

Meslekten bile soğumanıza sebep oluyor. Zamanla tükeniyorum. (Y, SOB, K)

ii) Olumsuz Duyguları Yineleme

Toksisteden *olumsuz duyguları yineleme* şeklinde etkilenme “mutsuz olma” (f=18), “üzülme” (f=10), “hayal kırıklığı yaşama” (f=8), “huzursuz olma” (f=8) ve “umutsuzluğa kapılma” (f=4) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “mutsuz olma” koduna ilişkin olarak K6 “...bazen ağır sonuçları olabilir: Motivasyonu öldürür, insanları mutsuz eder... Kimi fakültesinden mutlu değil... Bu da verimliliği ve kaliteyi düşürür ister istemez.” (P, SOB, E) ve K14 “ ...mutsuz oluyorum. Yanlış yerde olduğumu düşünüyorum, gitmek istiyorum, kurumdan ayrılmak istiyorum.” (D, SOB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Huzursuz olma” koduna ilişkin olarak K14 “*Huzursuz oluyorum, yanlış yerde olduğumu düşünüyorum.*” (D, SOB, E) ve umutsuzluğa kapılma koduna ilişkin olarak K19 “*Zamanla umudumu yitiriyorum gerçekten.*” (Y, SOB, K) demişlerdir. “Üzülme” ve “hayal kırıklığı yaşama” kodlarına ilişkin olarak K38 görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Bir projemiz vardı. Proje ile yurtdışına gitmiştik. Proje yürütücümüz paylaştırması gereken harcırahı paylaştırmadı. “Birlikte gideceğiz, ödemeleri ben yaparım”, demişti. Gerekli ödemeleri yapmayıp, bir şekilde benim harcırahıma el koymuştu. Salak yerine koydu resmen. Harcanmayan kısmını da iade etmemiz gerekiyor. İade de edilmemişti. Hocaya harcırahla ilgili utancımından bir şey diyemiyordum. Hocaya da konduramıyorsun. Hocaya ima etmeye çalıştım, umursamadı beni. Ben de bölüm başkanına söyledim. Toplantı yaptı, söyledi. Ben orada çok üzülüm, o hoca beni hayal kırıklığını uğrattı. Benim harcırahıma el koydu tamam ama fazlasını iade etmemiz gereken bir yer var, sen o noktada beni hırsız konumuna düşürüyorsun. Bu olayı çözümlmek üç ayı aldı ve üç ay boyunca çok üzülmüştüm. (A, SOB, K)

iii) İlişkiyi Kesme

Toksisiteden *ilişkiyi kesme* şeklinde etkilenme “kurumdan ayrılmayı düşünme” (f=15), “etkileşim kurma isteğini kaybetme” (f=13) ve “yabancılaşma” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “kurumdan ayrılmayı düşünme” koduna ilişkin olarak K21 “*Yaşadıklarımın dolayısıyla doktorayı bitirir bitirmez kurumdan ayrılmayı düşündüm.*” (Y, SOB, K) demıştır. “Etkileşim kurma isteğini kaybetme” koduna ilişkin olarak K15 “*...insanlar birbirinden uzak duruyorlarsa, birbirlerini görmemek için odasının dışına adım atmıyorlarsa, bence bunlar da toksik davranışların etkilerini gösteren somut adımlardır.*” (D, SOB, E) görüşünü paylaşmıştır. “Yabancılaşma” koduna ilişkin olarak K7 “*Kurumdan uzaklaşıyoruz, kuruma yabancılaşıyoruz. Bakarsan ben de bencil davranıyorum ama kendimi bireysel olarak koruma altına almak zorundayım.*” (P, SOB, E) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Tablo 4. 2.

Öğretim Elemanlarının Toksikitenin Algılanan Etkisine İlişkin Nitel Bulgular

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%
Acı Veren Toksik Durum ve Davranışlar Karşısında;																																										
Açığa Vurma																																										
İşe odaklanma sorunu yaşama	√	√		√		√		√			√				√	√	√	√		√	√	√				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	23	57,5
Güven duygusunu zedeleme	√						√	√		√	√	√	√					√	√	√	√	√	√				√		√		√		√	√	√	√	√	√	√	√	21	52,5
Yıpranma	√								√											√	√	√	√			√		√	√	√					√	√	√	√	√	√	13	32,5
Gergin ve stres altında olduğunu hissetme	√						√				√			√						√	√										√	√			√	√	√	√	√	√	12	30
Fiziksel rahatsızlıklar yaşama	√			√								√								√									√				√		√	√	√	√	√	√	9	22,5
Tükendiğini hissetme				√		√							√									√						√					√							6	15	
Olumsuz Duyguları Yineleme																																										
Mutsuz olma	√				√	√				√	√			√	√	√	√	√	√	√	√				√								√	√	√	√	√	√	√	√	18	45
Üzülme						√		√							√				√	√		√								√					√	√	√	√	√	√	10	25
Hayal kırıklığı yaşama				√									√						√											√					√	√	√	√	√	√	8	20
Huzursuz olma						√				√				√	√							√								√			√			√					8	20
Umutsuzluğa kapılma					√														√	√																	√			4	10	
İlişkiyi Kesme																																										
Kurumdan ayrılmayı düşünme	√	√	√											√	√		√	√	√	√	√	√	√							√	√		√			√				15	37,5	
Etkileşim kurma isteğini kaybetme	√		√	√									√	√	√		√				√	√						√	√						√	√				15	37,5	
Yabancılaşma							√																																	1	2,5	

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi (A)

4.1.3. Öğretim Elemanlarının Toksikite ile Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.3'te yer almaktadır. Tablo 4.3 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin i) kaçınma, ii) sosyal destek, iii) direnme ve iv) çatışma olmak üzere toplam dört alt tema çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

i) Kaçınma Stratejileri

Toksisiteyle başa çıkmada kaçınma yoluyla stratejileri “toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma” (f=15), “toksik birey(ler)e umursamaz davranma” (f=11), “toksik durum/davranışları görmezlikten gelme” (f=6) ve “sessiz kalma” (f=4) olarak betimlenmektedir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma” koduna ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Kendimi ancak izole ederek bu iğrenç ortamdan kurtulabiliyorum... Etrafımda bana zarar veren, zarar verebilecek insanlarla olan iletişimi kestim... Böyle bir yöntem buldum. K3 (P, FB, E)

Kendimce olumsuz davranış sergilediğini düşündüğüm kişiden uzak duruyorum... Bu iş çatışmaya gitmesin diye susuyorsunuz... K15 (D, SOB, E)

Aslında ben genelde bu tür insanlardan uzak durma eğiliminde bulunuyorum. K16 (D, SB, K)

Bazı şeyleri göre göre bile bile gidip bu kişilerle konuşmam. Çünkü bana geri dönüşü yok. K32 (ÖG, SOB, K)

Burada bir tek kişiyi silmişimdir. O da eski oda arkadaşımıdır. Birtakım yalanlar söyledi, entrikalar çevirdi, ben de kendimi korumaya almak için ondan uzaklaştım. Görüşmüyorum, ona selam dahi vermiyorum. K38 (A, SOB, K)

“Toksik birey(ler)e umursamaz davranma” koduna ilişkin olarak K22 “...ben yöneticimle durumu paylaştım. Ama yöneticiniz yönetme becerilerine sahip değilse, bütün yetkiyi karşındaki kişiye veriyorsa; sade sizi dinliyor haklısın... geçecek... sabret... diyor ve hiçbir icraat yok. Yöneticinize bir kere, iki kere söylüyorsunuz, üçüncüsünde artık vurdumduymazlaşıyorsunuz. Üzülmemeye başlıyorsunuz, düzeltmeye çalışmıyorsunuz gibi artık siz de vurdumduymaz hale geliyorsunuz.” (Y, SOB, K) ve K38 “...Bu konuda kalbim sertleşti. Mesela kafama takmıyorum, umursamıyorum. Kendimi bu şekilde korumaya aldım. Artık onun kişiliği diyorum.” (A, SOB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

“Toksik birey(ler)i görmezlikten gelme” koduna ilişkin olarak K19 “Çok önemsemiyorum zaten benim gözümde değersiz diyorum. Görmezden geliyorum böyle bir strateji bu. Görmezden gelmenin insana en büyük ceza olduğunu düşünüyorum.” (Y, SOB, K) ve K37 “Toksik davranış sergileyen bireyleri yok sayıyorum. Bakar kör, ben onu görmüyorum. Nötr, hiç görmüyorum, benim için yok.” (A, SOB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Toksik birey(ler)e sessiz kalma” koduna ilişkin olarak da K35 “Şimdi virüs bir kere bulaştığı zaman virüsü yok edemiyorsun. Ben mümkün olduğu kadar bunları konuşmamayı tercih ediyorum. Arkadaşlarımı da bu konuları konuşmamaları için yönlendiriyorum.” (O, SB, E) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

ii) Sosyal Destek Stratejileri

Toksisiteyle başa çıkmada sosyal destek stratejileri “toksik durum ve davranışları yöneticiler ile paylaşma” (f=14) ve “toksik durum ve davranışları meslektaşlar ile paylaşma” (f=12) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “toksik durum ve davranışları yöneticiler ile paylaşma” koduna ilişkin olarak K28 “Bir toplantı ortamında yöneticiye ifade ettim. Sessiz kalmadım. Açık ve net bir şekilde konuştum” (ÖG, FB, E) ve K30 “Konuşuyoruz, toplantılarda söylüyoruz ama eğer imza yetkimiz yoksa doçent değilsek, profesör değilsek zorlanıyoruz. Söylüyoruz ama sözde kalıyor.” (ÖG, SOB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Toksik durum ve davranışları meslektaşlar ile paylaşma” koduna ilişkin olarak da K21 “Çok samimi iyi bir arkadaşlarım vardı. Sıkıntılarımı onlarla paylaştım.” (Y, SOB, K) demiştir.

iii) Direnme Stratejileri

Toksisiteyle başa çıkmada *direnme stratejileri* “hukuksal hak arayışlarında bulunmak” (f=11), “toksisiteden yılmadan işe odaklanmak” (f=9) ve “toksisiteyle mücadele etmek” (f=6) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “hukuksal hak arayışlarında bulunmak” koduna ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Kanuni sınırlar içerisinde davalar açtım. Meslek onurumu ve özerkliğimi bitirecek herhangi bir davranışta bulunmadım. Savunmalarımı yaptım. Sözlü ve yazılı olarak hakkımı aramaya çalıştım.
K8 (P, SB, K)

Birtakım yasal yollara başvururum. Hukuki ve idari olarak yapılması gereken tüm şeyleri fazlasıyla yaparım. Hakkımı ararım. Gerek disiplin mevzuatı açısından gerek ceza mevzuatı açısından ve diğer alanlarda elimden gelenin fazlasını gösteririm. Toksisiteye tepkimi mutlaka koyarım... Kurumsal toksisite var ve biz bununla mücadele etmeliyiz. “Bu örgüt kötüye gidiyor, bu örgüt iklimini daha nefes alınabilir hale nasıl getirmeliyiz?” şeklinde bir algı anlayışı olduğunu pek düşünmüyorum. K23 (Y, SOB, E)

“Toksisiteden yılmadan işe odaklanma” koduna ilişkin olarak K12 “*Benim verdiğim cevap; birincisi asla çalışmalarımı kesmedim.*” (D, FB, K) ve K33 “*Ben yılmadan işime devam ettim, yoluma devam ettim.*” (ÖG, SB, K) demişlerdir. Toksisiteyle mücadele etme koduna ilişkin olarak da K5 “*...ben düzeltme anlamında mücadelesini yapanlardanım, umutsuzluğa kapılıp işi bırakmış değilim.*” (P, FB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

iv) *Çatışma Stratejileri*

Toksisiteyle başa çıkmada *çatışma stratejileri* “toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma” (f=7) ve “toksik birey(ler)e öfke gösterme” (f=3) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma” koduna ilişkin olarak K4 katılımcısının görüşü şu şekildedir:

Bir örnek vermek gerekirse, profesörlük kadrosuna başvurma durumum vardı. Dediler ki, “profesörlük kadrosunu başvurursan sorun var hocam, eğer başvurmazsan sorun yok hocam”, dediler. “Başvurursan başına bir sürü iş çıkartırız”, dediler. Tehdit yani... “İstediğimi yapacağım. Siz de ne yaparsanız yapın”, dedim. Kapıyı vurdum çıktım. Demek ki ne yapmak gerekiyor, bu tarz davranış sergileyenlerin üstüne gitmek gerekiyor. Onun için de biraz yürek lazım. (P, FB, E)

“Toksik birey(ler)e öfke gösterme” koduna ilişkin olarak K37 “ilk işe başladığımda toksik bir kişiyle karşılaşırdım eğer sinirlenirdim, öfkelenirdim.” (AG, SOB, K) şeklinde görüşünü paylaşmıştır.

Tablo 4. 3.

Öğretim Elemanlarının Toksikite ile Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Nitel Bulgular

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%
Alt Tema: Kaçınma																																										
Toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma	√		√							√			√		√	√	√		√	√	√	√							√			√	√					√		15	37.5	
Toksik birey(ler)e umursamaz davranma		√		√						√					√			√				√					√								√	√	√			11	27.5	
Toksik durum ve davranışları görmezlikten gelme		√											√					√		√	√									√					√	√				8	20	
Sessiz kalma															√									√			√							√						4	10	
Alt Tema: Sosyal Destek																																										
Toksik durum ve davranışlar yöneticiler ile paylaşma			√		√				√		√				√						√							√		√	√	√			√	√	√	√	√	√	14	35
Toksik durum ve davranışlar meslektaşlar ile paylaşma				√						√			√	√	√			√		√											√	√	√			√	√	√	√	√	12	30
Alt Tema: Direnme																																										
Hukuksal hak arayışlarında bulunma		√	√			√	√	√	√		√						√						√																	11	27.5	
Yılmadan işe odaklanma							√		√		√						√	√	√																√			√	√	9	22.5	
Toksikiteyle mücadele etme			√	√	√										√			√					√																	6	15	
Alt Tema: Çatışma																																										
Toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma				√									√		√			√																√	√				7	17.5		
Toksik birey(ler)e öfke gösterme																		√																	√					3	7.5	

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi (A)

4.1.4. Örgütsel Toksisite İlişkin Geliştirilen Metaforla ilgili Nitel Bulgular

Bu bölümde araştırmada elde edilen genel bulgulara göre, örgütsel toksisiteye ilişkin öğretim elemanları tarafından üretilmiş olan metaforlar hakkında bilgi verilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin kullandıkları somut ve soyut metaforlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.4’te yer almaktadır. Tablo 4.4 incelendiğinde, örgütsel toksisiteyle ilgili olarak toplam 38 adet geçerli metafor üretildiği görülmektedir. Elde edilen metaforlar, somut ve soyut olmak üzere iki ana kategoride toplanmıştır. Somut metaforlar sekiz alt tema ve soyut metaforlar bir alt tema kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel toksisiteyle ilgili metaforlardan oluşturulan alt-temalar, katılımcıların ürettiği metaforlarla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

i) Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisiteye İlişkin Somut Metaforları

Öğretim elemanları örgütsel toksisiteye ilişkin 35 adet geçerli somut metafor üretmiştir. Tablo 4.4 incelendiğinde, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin somut metaforlarının; *mikroorganizma*, *eylem/olay*, *doğa/coğrafya*, *hastalık*, *materyal/araç*, *hayvan*, *bitki* ve *yiyecek* olmak üzere sekiz alt tema çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

Mikroorganizma alt temasıyla ilgili metaforlar “virüs” (f=6), “hücre” (f=2) ve “mikrop” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “virüs” koduna ilişkin olarak seçilen görüşler aşağıda sunulmuştur:

Virüsler çok hızlı ürer. Çok kısa zamanda hasta eder, ne olduğunu anlamazsın. Toksisiteye benzerdir. K13 (D, SOB, K)

Virüs çok güzel bir terim. Çünkü virüsü öldüremezsiniz. Kristalize hale gelir ve kendine yaşayacak ortamı bulduğu anda da canlanır. Örnek veriyorum: Dudak ve çevresinde ortaya çıkan Herpes virüsü. İnsan vücuduna bir kez bulaşması, insanın zayıf olduğu anda ortaya çıkmasına neden olur. Yeterlidir. Hiçbir zaman insan vücudundan uzaklaşmaz. İyileştiremezsiniz, virüsü yok edemezsiniz. Bu da bir virüs ortama yayıldığı zaman bunu yok etmeniz mümkün değildir. Ancak kristalize hale getirebilirsiniz. Bireyler gelir o virüsün canlanacağı toksik ortamı yaratır, o virüs yine canlanır. K34 (O, SB, E)

“Hücre” koduna ilişkin olarak K28 (OG, FB, E) “*Aynı kanserli bir hücre gibi. Diğer hücreleri de etkileyerek tüm bünyeye zarar verip öldürüyor.*” ve “mikrop” koduna ilişkin olarak K18 “*Bazen bir kişi, yani bir mikrop yetiyor bütün bir kurumu zehirlemek için.*” (Y, FB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Eylem/olay alt temasıyla ilgili metaforlar da “bozuk aile düzeni” (f=1), “çürümüşlük” (f=1), “evcilik” (f=1), “futbol oyunu” (f=1), “kâbus” (f=1), “kokuşmuşluk” (f=1), “pislik” (f=1), “şeytani eylem”(f=1) ve “yemeği kirletmek”(f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Pislik” koduna ilişkin olarak K37 “*çamurun içine girip üstüne pislik gelmesi gibi*” (A, SOB, K) derken; “kâbus”, “karanlık” ve “ bulutlu hava” metaforlarını birlikte kullanan K17 ise görüşünü şöyle ifade etmiştir:

Bu bir kâbus ve karanlık diye düşünüyorum. Havanın bulutlu olması kapalı olması gibi. Ama biliyorum ki, mevsim dönecek ve güneş açacak ve biz de o güneşin sıcaklığını hissedeceğiz. Şu an karanlığın soğukluğunu hissediyoruz gibi düşünüyorum. Biliyorum ve inanıyorum ki, biz çalışmalarımıza durmadan devam edersek, bu süreç bize güneşi gösterecek diye düşünüyorum. (D, SB, E)

Doğa/coğrafya alt temasıyla ilgili metaforlar “fırtına” (f=2), “afet” (f=1), “hortum” (f=1), “kasırga” (f=1), “bulutlu hava” (f=1), “kirli hava” (f=1) ve “karanlık” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Fırtına” koduna ilişkin olarak K26 “*Denizde fırtına. Çünkü sonuçları olumsuz... Fırtınanın sonucunda ölümcül sonuçlar ortaya çıkabilir. Kurum kurum olmaktan çıkabilir.*” (Y, SB, K) ve “kirli hava” koduna ilişkin olarak K9 “*Havayı kirletmek olarak da ifade edebilirim. Kendi yaşadığı yeri kirletiyor bu insanlar aslında. Kendi ortamını zehirliyor ve bu zehir kendisini zehirleyecek belli zaman içerisinde. Ama farkında değil ya da farkında da umursamıyor. Dokunulmaz, ayrı bir dalda durduğunu zannediyor.*” (P, SB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Hastalık alt temasıyla ilgili metaforlar, “salgın hastalık” (f=2), “kanser” (f=1), “tümör” (f=1), “enfeksiyon” (f=1) ve “zararlı organ” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Salgın hastalık” koduna ilişkin olarak K12 “*Salgın hastalıklar çok kolay bulaşır, çok kolay yayılır. Bu durum iş ortamında da aynı. Kötü bir şey çok kolay yayılır. İyi bir şeyi ortaya çıkarmak için çaba gerekir. Salgın hastalıklar, aksırıkla tıksırıkla bulaştığı için... Yani hocası nasıl olursa, öğrencisi de öyle yetişir.*” (D, FB, K) ve “tümör” koduna ilişkin olarak da K23 “*Beyin gelişimini ve ya karaciğerin gelişimini engelleyen tümöre benzetirim.*” (Y, SOB, E) şeklinde görüşlerini paylaşmışlardır.

Materyal/araç alt temasıyla ilgili metaforlar, “cadı kazanı” (f=2), “bozuk duvar” (f=1), “kirli havuz/akvaryum” (f=1), “teneke kutu” (f=1) ve “düdüklü tencere” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Cadı kazanı” koduna ilişkin olarak K38 “*Burası tam bir cadı kazanı. Ortada paylaşmayı bekleyen kaynaklar var.*” (A, SOB, K) ve “teneke kutu” koduna ilişkin olarak K30 “*Her tarafı delinmiş, halen vurduğunda ses çıkartan bir teneke kutuya benzetiyorum. Teneke kutunun neden her tarafı delik deşik; çünkü toksinler teneke kutuyu artık eritmiş, çürütmüş, küflendirmiş. Öyle görüyorum.*” (ÖG, SOB, K) demişlerdir. “Düdüklü tencere” koduna ilişkin olarak da K19, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Düdüklü tencereye de benzetebilirim. Basınç çok yükseldi. Düdüklü tencerede havanın biraz dışarı çıkması lazım ama o olmazsa yedek düdüğü vardır, oradan hava çıkarırsınız. Basıncı boşaltmadan tencerenin kapağını açamazsınız. Akademik örgütlerde insanların üzerinde böyle bir basınç var. Mutsuzluk var. Basınç boşaltılıyor mu? Hayır, gitgide tırmanıyor. Bunun sonucu ne olur? Patlar. Düdüklü tencere patlarsa normal tencerenin patlamasına benzemez, taşmasına benzemez. Etrafa ciddi bir zarar da verir. Bunun farkında olanlar var ama nasıl çözülecek? (Y, SOB, K)

“Kirli havuz/akvaryum” (f=1) koduna ilişkin olarak K4, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Kendisini mevcudun dışında hisseden, bir önceki dönemde de negatif yönde etkilenmiş olan, negatif yaptırımlara maruz kalmış olanlar, bir sonraki süreçte suyu temizlemek niyetiyle aslında suyu daha da kirlettiler. Geçmişte sıkıntı çekmiş olan insanların hücum etmesi sonucunda ortam bozuldu. Su temizleneceğine kirletmek oldu. Ortam, aynı kirli havuz ya da akvaryum oldu.(P, FB, E)

Hayvan alt-temasıyla ilgili metaforlar “kurbağa” (f=1), “fare” (f=1), “sırtlan” (f=1) ve “zehirli yılan” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Sırtlan” koduna ilişkin olarak K13 “Bölüm başkanı ve onun tarafındaki hepsi, zaten bir grup sırtarak, sırtlanlar gibi böyle seyrediyorlar.” (D, SOB, K) şeklinde görüşlerini paylaşmıştır.

Bitki alt-temasıyla ilgili metaforlar “çimen” (f=1) ve “zehirli sarmaşık” (f=1); yiyeceklerle ilgili kullanılan metafor “çok beklemiş iyi bir yemek” kodlarıyla ifade edilmiştir. “Çimen” koduna ilişkin olarak K25 “Çimen, çünkü o toksik davranışı uygulayan kişi güçlü. Umursamıyor. Üzerine bastığı çimenlerle çok ilgilenmiyor. Toksik davranışı sergilemek için yapıyor sadece. Çıkarları doğrultusunda davrandığı için sağı solu nasıl etkilediğini çok farkında değil” (Y, SB, K) ve “çok beklemiş iyi bir yemek” koduna ilişkin olarak K19 “Eğer benzetmek istersek, artık tadı bozulduğu ve bazı şeylerin dönüşümü çok zor olduğu için çok beklemiş iyi bir yemeğe benzetirim” (Y, SOB, K) demişlerdir.

ii) Öğretim elemanlarının Örgütsel Toksisiteye İlişkin Soyut Metaforları

Öğretim elemanları örgütsel toksisiteye ilişkin üç adet geçerli soyut metaforlar geliştirmişlerdir. Tablo 4.4 incelendiğinde, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin geliştirdikleri somut metaforların; *soyut durum* alt teması çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

Soyut durum alt temasıyla ilgili kullanılan metaforlar “yıpratıcılık” (f=1), “zorluk” (f=1), “ve rezillik” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Rezillik” koduna ilişkin olarak K 29 “Böl-parçala-yönet politikası ile kurum yönetilmeye çalışılıyor. İnsanların konuşmadığı biriyle arkadaşlık ettiğinizde, size selam verilmiyor. Bu durumu “rezillik” metaforuyla tanımlayabilirim.” (ÖG, SOB, K) şeklinde görüşünü paylaşmıştır.

Tablo 4. 4. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikiteye İlişkin Ürettikleri Somut Metaforların Kategorilere Dağılımı

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%								
Kategori: Somut Metaforlar																																																		
Alt Tema: Mikroorganizma (f=8)																																																		
Virüs										√		√	√		√											√																6	15							
Hücre									√																			√																2	5					
Mikrop																	√																											1	2.5					
Alt Tema: Eylem/Olay																																																		
Bozuk aile düzeni	√																																											1	2.5					
Çürümüşlük																																													√	1	2.5			
Evcilik																		√																												1	2.5			
Futbol oyunu																				√																										1	2.5			
Kabus																	√																													1	2.5			
Kokuşmuşluk																																													√	1	2.5			
Pislik																																														√	1	2.5		
Şeytani eylem																							√																							1	2.5			
Yemeği kirletmek									√																																					1	2.5			
Alt Tema: Doğa/Coğrafya																																																		
Fırtına																											√																				√	2	5	
Hortum																																															√	1	2.5	
Afet																																															√	1	2.5	
Bulutlu hava																		√																														1	2.5	
Kirli hava									√																																							1	2.5	
Karanlık																	√																															1	2.5	
Kasırga																																														√	1	2.5		
Alt Tema: Hastalık																																																		
Salgın hastalık													√	√																																			2	5
Kanser																																															√	1	2.5	
Tümör																																																√	1	2.5
Enfeksiyon													√																																			1	2.5	
Zararlı organ																√																																1	2.5	

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi (A)

Tablo 4.4.

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikiteye İlişkin Ürettikleri Somut Metaforların Kategorilere Dağılımı (Devamı)

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	f	%		
Alt Tema: Materyal/Araç																																												
Cadı kazanı																						√																			1	2.5		
Bozuk Duvar							√																																			1	2.5	
Kirli akvaryum /havuz			√																																							1	2.5	
Delik teneke kutu		√																																								1	2.5	
Düdüklü tencere																		√																								1	2.5	
Alt Tema: Hayvan																																												
Fare		√																																									1	2.5
Kurbağa				√																																							1	2.5
Sırtlan												√																															1	2.5
Zehirli yılan																																						√				1	2.5	
Alt Tema: Bitki																																												
Çimen																										√																	1	2.5
Zehirli sarmaşık																																						√				1	2.5	
Alt Tema: Yiyecek																																												
Çok beklemiş iyi bir yemek																			√																								1	2.5
Kategori: Soyut Metaforlar																																												
Alt Tema: Soyut Durum																																												
Yıpratıcılık																				√																						1	2.5	
Zorluk																			√																								1	2.5
Rezillik																													√														1	2.5

K1-K11: Profesör (P); K12-K18: Doçent (D); K19-K27: Yardımcı Doçent (Y); K28-K35: Öğretim Görevlisi (ÖG); K36-K37: Okutman (O); K38-K41: Araştırma Görevlisi (A)

4.2. Nicel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Öğretim Elemanlarının Deneyim ve Gözlemlerine Göre Toksikiteye İlişkin Betimsel Bulgular

Örneklem grubunda yer alan öğretim elemanlarının deneyim ve gözlemlerine göre yükseköğretimde çalıştıkları süre içerisinde duygusal olarak acı çekmelerine neden olan toksik olay/davranışlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4. 5.

Öğretim Elemanlarının, Maruz Kaldıkları ya da Şahit Oldukları Toksik Olay/Davranışlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Düzyey	N	%
Toksik olay/davranışlara maruz kalma/şahit olma durumu	Maruz kalma	56	8.2
	Şahit olma	200	29.3
	Hem maruz hem de şahit olma	428	62.5
Toksik olay/davranışları sergileyenlerin akademik unvanları	Öğretim üyesi	413	62
	Öğretim yardımcısı	64	9.6
	Her ikisi de	189	28.4
Toksik olay/davranışları sergileyenlerin cinsiyetleri	Kadın	77	11.5
	Erkek	248	37.1
	Her ikisi de	344	51.4

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 56'sının (% 8.2) toksik olay ve davranışlara maruz kaldığı; 200'ünün (% 29.3) şahit olduğu ve 428'inin (% 62.5) hem maruz kaldığı hem de şahit olduğu anlaşılmaktadır. Toksik olay/davranışları sergileyenlerin akademik unvanları sorulduğunda, örneklemin 413'ü (% 62) öğretim üyesi, 64'ü (% 9.6) öğretim yardımcısı yanıtını vermiştir. Örneklemin 189'u (% 28.4) ise, toksik olay/davranışları sergileyenlerin, öğretim üyesi ya da öğretim yardımcısı ayrımı yapmaksızın her iki gruptan da olabilecekleri görüşündedir. Toksik olay/davranışları sergileyenlerin cinsiyetleri sorulduğunda, örneklemin 77'si (% 11.5) kadın, 248'i (% 37.1) erkek yanıtını verirken; 344'ü (% 51.4) kadın ya da erkek ayrımı yapmaksızın her iki cinsten de olabileceğini bildirmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksik olay/davranışlara maruz kalıp kalmama durumu ile toksik olay/davranışları sergileyenlerin cinsiyet dağılımları Tablo 4.6’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 6.

Cinsiyet Açısından, Toksik Olay/Davranışlara Maruz Kaldıkları ya da Şahit Oldukları ile Toksik Olay/Davranışları Sergileyenlerin Cinsiyeti Dağılımları

Cinsiyet	Toksik olay/davranışlara maruz kalma/şahit olma durumu	Toksik olay/davranışları sergileyenlerin cinsiyeti							
		Kadın		Erkek		Her ikisinde			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın	Maruz kaldım	22	7.7	5	22.7	9	40.9	8	36.4
	Şahit oldum	83	29	20	34.7	23	28.4	38	46.9
	Hem maruz kaldım hem de şahit oldum.	181	63.3	28	15.8	44	24.9	105	59.3
Erkek	Maruz kaldım	34	8.6	3	8.3	24	70.6	7	20.6
	Şahit oldum	117	29.6	13	11.8	46	41.8	51	46.4
	Hem maruz kaldım hem de şahit oldum.	244	61.8	8	3.3	99	41.4	132	55.2

Tablo 4.6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 292’sinin (% 41.3) kadın, 412’sinin (% 58.3) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının yükseköğretimde çalıştıkları süre içerisinde toksik olay/davranışlara maruz kalıp kalmama durumları incelendiğinde, toplam 56 (% 7.9) öğretim elemanının toksik olay/davranışlara maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bu kişilerden 22’si (% 39.3) kadın, 34’ü (% 60.7) erkektir. Toksik olay/davranışlara maruz kalmayıp sadece şahit olan öğretim elemanı sayısı 200 (% 29.3) olup; 83’ü kadın, 117’si erkektir. Toksik olay/davranışlara hem maruz kalan hem de şahit olan öğretim elemanı sayısı ise 425’dir (% 62.8). Bu kişilerden 181’i (% 43) kadın ve 244’ü (% 57) de erkek olduğu belirlenmiştir.

Toksik olay/davranışlara maruz kalan 22 kadın öğretim elemanından 5’i (% 22.7) hemcinsleri tarafından, 9’u (% 40.9) erkek öğretim elemanları tarafından, 8’i (% 36.4) ise hem kadın hem erkek de öğretim elemanı tarafından toksik olay/davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Toksik olay/davranışlara maruz kalan 34 erkekten 3’ü (% 8.3) kadınlar tarafından, 24’ü (% 70.6) hemcinsleri tarafından, 7’si (% 20.6) ise hem kadınlar hem de erkekler tarafından toksik olay/davranışlara maruz bırakıldıklarını ifade etmişlerdir.

Toksik olay/davranışlara şahit olan 83 kadın öğretim elemanından 20’si (% 34.7) kadınlar, 23’ü (% 28.4) erkekler ve 38’i (% 46.9) ise hem kadın hem de erkekler tarafından toksik olay/davranışların gerçekleştirildiğine şahit olduklarını

belirtmişlerdir. Toksik olay/davranışlara şahit olan 117 erkek öğretim elemanından 13'ü (% 11.8) kadınlar, 46'sı (% 41.8) erkekler ve 51'i (% 46.4) ise hem kadın hem de erkekler tarafından toksik olay/davranışların gerçekleştirildiğine şahit olduklarını belirtmişlerdir.

Son olarak, toksik olay/davranışlara hem maruz kalıp hem şahit olduğunu belirten 181 kadın öğretim elemanından 28'i (% 15.8) bu olayların kadınlar, 44'ü (% 24.9) erkekler ve 105'i (%59.3) hem kadınlar hem erkekler tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Toksik olay/ davranışlara hem maruz kalıp hem de şahit olduğunu belirten 244 erkek öğretim elemanından 8'i (% 3.3) bu olayların kadınlar, 99'u (% 41.4) erkekler ve 132'si (% 55.2) hem kadınlar hem de erkekler tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

Öğretim elemanlarının, akademik unvanı açısından toksik olay/davranışlara maruz kalıp kalmama durumu ile toksik olay/davranışları sergileyenlerin akademik unvan dağılımları Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 7.

Akademik Unvanı Açısından, Toksik Olay veya Davranışlara Maruz Kaldıkları ya da Şahit Oldukları ile Toksik Olay/Davranışları Sergileyenlerin Akademik Unvan Dağılımları

Akademik Unvanı	Toksik olay/davranışlara maruz kalma/shahit olma durumu	Toksik olay/davranışları sergileyenlerin akademik ünvanı							
				Öğretim üyesi		Öğretim yardımcısı		Her ikisinde	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Öğretim üyesi	Maruz kaldım	27	9.5	23	85.2	2	7.4	2	7.4
	Şahit oldum	74	26.2	58	82.9	2	2.9	10	14.3
	Hem maruz kaldım hem de şahit oldum.	181	64.2	131	75.3	5	2.9	38	21.8
Öğretim yardımcısı	Maruz kaldım	29	7.2	17	63	8	29.6	2	7.4
	Şahit oldum	126	31.4	69	56.6	24	19.7	29	23.8
	Hem maruz kaldım hem de şahit oldum.	246	61.3	112	46.3	22	9.1	108	44.6

Tablo 4.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan 282 (% 41.3) öğretim üyesinden 27'sinin (% 9.5) yükseköğretimde görev yaptıkları süre içerisinde toksik olay/davranışlara maruz kaldıkları, 74'ünün (% 26.2) şahit oldukları ve 181'inin (% 64.2) hem maruz kaldıkları hem de şahit oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan 401 (% 58.7) öğretim yardımcısından ise, 29'u (% 7.2) yükseköğretimde görev yaptıkları süre içerisinde toksik olay/davranışlara maruz kaldıklarını, 126'sı (% 31.4) şahit olduklarını ve 246'sı (% 61.3) hem maruz kaldıklarını hem de şahit olduklarını ifade etmişlerdir.

Toksik olay/davranışlara maruz kalan 27 öğretim üyesinin 23'ü (% 85.2) bunu öğretim üyelerinin, 2'si (% 7.4) öğretim yardımcılarının ve 2'si (% 7.4) ise her iki grubun da yaptığını bildirmişlerdir. Toksik olay/davranışlara maruz kalan 29 öğretim yardımcısının 17'si (% 63) bunu yapanların öğretim üyeleri, 8'i (% 29.6) öğretim yardımları ve 2'si (% 7.4) ise her iki gruptan da olduğunu ifade etmişlerdir.

Toksik olay/davranışlara şahit olan 74 öğretim üyesinden 58'i (% 82.9) bunun öğretim üyeleri, 2'si (% 2.9) öğretim yardımcıları ve 10'u (% 14.3) ise her iki grup tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Toksik olay/davranışlara şahit olan 126 erkek öğretim yardımcısından 69'u (% 56.6) bunun öğretim üyesi, 24'ü (% 19.7) öğretim yardımcıları ve 29'u (% 23.8) ise her iki grup tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Son olarak, toksik olay/davranışlara hem maruz kalıp hem şahit olduğunu belirten 181 öğretim üyesinden 131'i (% 75.3) bunun öğretim üyeleri, 5'i (% 2.9) öğretim yardımcıları ve 38'i (% 21.8) her iki grup tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Toksik olay/davranışlara hem maruz kalıp hem de şahit olduğunu belirten 246 öğretim yardımcılarında 112'si (% 46.3) bunun öğretim üyeleri, 22'si (% 9.1) öğretim yardımcılığı ve 108'i (% 44.6) her iki grup tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

4.2.2. Örgütsel Toksisite Algısına İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının “Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracı”nın alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4. 8.

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algularına İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Çalıştığım ortamda;	Öğretim elemanı (N=707)								
		\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
						%	%	%	%	%
NARSİST DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE		2.47	0.92	.407	-.399					
M 1	Küçümseyici tavırlar sergilenir.	2.31	0.91	.296	-.584	20.1	38.5	33.5	6.6	1.3
M 2	Aşağılayıcı mesajlar verilir.	2.78	1.05	.589	-.396	12	27.7	34.6	20.9	4.7
M 3	İğneleyici sözler kullanılır.	2.55	0.91	.380	-.266	11.2	38.2	36.6	12.3	1.7
M 4	Yapılan işler hor görülür.	2.37	0.92	.321	-.712	16.7	41.6	31.4	8.6	1.7
SALDIRGAN DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE		2.68	0.99	.307	-.626					
M 5	Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır.	2.54	1.09	.045	-.710	19.2	30.6	31.4	14.6	4.2
M 6	Asılsız dedikodu çıkarılır.	2.23	1.06	.442	-.712	29	35.4	22.2	11	2.4
M 7	Kıskançlık davranışlar sergilenir.	2.58	1.01	.757	-.263	13.4	36.4	32.9	13	4.2
M 8	İftiraya uğranılır.	2.53	1.12	.050	-.844	20.4	31.5	27.1	16.4	4.5
ETİK DIŞI DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE		2.61	0.98	.278	-.626					
M 9	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.	3.01	1.31	.491	-.627	16	22.8	20.7	25.9	14.7
M 10	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.	2.50	1.19	.161	-.935	23.8	30.4	24.3	14.9	6.6
M 11	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.	2.19	1.16	.451	-.773	35.1	30.1	20.5	9.2	5.1
M 12	İş yükü haksız biçimde artırılır.	3.02	1.12	.263	-.810	8.6	27.2	27.9	27.4	8.9
KATI DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE		2.50	0.79	.192	-.215					
M 13	Katı davranışlar sergilenir.	2.46	1.17	.302	-.213	23.6	33.3	22.6	14.1	6.2
M 14	Sinsice saygısızlık yapılır.	2.85	1.21	.063	-.627	14.6	28.1	25.7	20.9	10.6
M 15	Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.	2.73	1.19	.238	-.232	27.2	29.7	22.2	15.4	5.5
M 16	Kırıcı sözler söylenir.	2.70	1.19	.397	-.073	18.1	28.3	27.9	17.3	8.5
GENEL TOPLAM		2.56	0.76							

Tablo 4.8 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “İş yükü haksız biçimde artırılır. ($\bar{X}=3.02$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Özlük haklarının kullanımına engel olunur. ($\bar{X}=2.19$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ayrıca, normalliğe ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında yer aldığı da görülmektedir.

Örgütsel toksisite boyutları arasındaki korelasyonel ilişki ve aritmetik ortalama farklılıklarını sunan ikili karşılaştırma değerleri Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4. 9.
Boyutlara Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algularının Karşılaştırılması

Boyutlar	Ortalamalar Farkı	SS	t	P _t	r	P _r
Narsisit – Saldırgan	-0.21	0.84	-6.598	0.000***	0.618	0,000***
Narsisit – Etik Dışı	-0.14	0.87	-4.291	0.000***	0.579	0,000***
Narsisit – Katı	0.03	0.75	1.234	0.218	0.625	0,000***
Saldırgan – Etik Dışı	0.06	0.90	1.970	0.049*	0.578	0,000***
Saldırgan – Katı	-0.17	0.85	-5.389	0.000***	0.561	0,000***
Etik Dışı – Katı	-0.10	0.88	-3.187	0.002***	0.518	0,000***

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.9 incelendiğinde, narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.618$; $p<0.001$), narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.579$; $p<0.001$), narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.625$; $p<0.001$), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.578$; $p<0.001$), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ile katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.561$; $p<0.001$) ve etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ($r=0.518$; $p<0.001$) arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.9’da ayrıca, boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçları verilmiştir. Bu amaçla altı karşılaştırma yapılmış ve hesaplanan t değerlerine göre, narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile katı davranışlardan kaynaklanan toksisite arasındaki karşılaştırma hariç ($p>0.05$) tüm karşılaştırmalar arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretim elemanlarına göre, örgütsel toksisite en yüksek düzeyde saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutunda algılanmıştır. Bunu, etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite izlemektedir. Son sırada ise katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite yer almıştır.

4.2.2.1. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Toksikite

Cinsiyet değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4. 10.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	292	2.49	0.96	702	0.417	0.677
	Erkek	412	2.46	0.89			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	292	2.70	0.97	702	0.611	0.542
	Erkek	412	2.66	1.01			
Etik Dışı davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	292	2.64	0.95	702	0.642	0.521
	Erkek	412	2.59	0.99			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	292	2.58	0.78	702	2.178	0.030*
	Erkek	412	2.45	0.79			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.10 incelendiğinde, tüm boyutlarda kadın öğretim elemanlarından elde edilen ortalamaların erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, hesaplanan bağımsız örneklem için t testi sonuçlarına göre; narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(702)} = 0.417$; $p > 0.05$], saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(702)} = 0.611$; $p > 0.05$] ve etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(702)} = 0.642$; $p > 0.05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yalnızca *katı davranışlardan kaynaklanan toksisite* [$t_{(702)} = 2.178$; $p < 0.05$] boyutunda, kadınlar lehine anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bu durumda, kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre katı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Yaş değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4. 11.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A.30 yaş ve altı	156	2.39	0.89	1.739	0.177	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.53	0.94			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.58	0.92			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A.30 yaş ve altı	156	2.53	0.97	3.146	0.044*	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.72	0.99			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.80	0.98			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A.30 yaş ve altı	156	2.66	0.93	0.550	0.557	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.66	1.00			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.56	0.96			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A.30 yaş ve altı	156	2.50	0.73	0.151	0.860	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.53	0.87			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.52	0.74			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.11 incelendiğinde, öğretim elemanlarının yaşlarına göre narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-450)} = 1.739$; $p>0.05$], etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-450)} = 0.550$; $p>0.05$] ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-450)} = 0.151$; $p>0.05$] boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-450)} = 3.146$; $p<0.05$] boyutunda ise, elde edilen F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Bilim dalı değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4. 12.

Bilim Dalı Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Bilim Dalı	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A. Fen Bilimleri	216	2.35	0.90	5.099	0.006**	A-B
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.59	0.94			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.41	0.84			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A. Fen Bilimleri	216	2.50	0.97	8.230	0.000***	A-B
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.84	1.01			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.62	0.91			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A. Fen Bilimleri	216	2.50	0.95	4.146	0.016*	A-B
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.73	0.99			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.55	0.94			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	A. Fen Bilimleri	216	2.31	0.73	11.647	0.000***	A-B
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.63	0.79			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.53	0.79			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.12 incelendiğinde, örgütsel toksisiteyi oluşturan tüm boyutlarda en yüksek aritmetik ortalamanın sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanlarından elde edildiği görülmektedir. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları bilim dalı değişkenine göre narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-676)} = 5.099$; $p<0.05$], saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-676)} = 8.230$; $p<0.05$] etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-676)} = 4.146$; $p<0.05$], katı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(2-676)} = 11.647$; $p<0.05$] boyutlarında elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere uygulanan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre, fen bilimleri ile sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları tüm boyutlarda istatistiksel bakımdan farklıdır. Bu da, sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanlarının, fen bilimleri alanında görev yapanlara kıyasla örgütsel toksisiteyi daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Akademik unvan değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır.

Tablo 4. 13.

Akademik Unvan Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Akademik Unvan	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. Profesör ve Doçent	152	2.60	0.89	2.069	0.103	-
	B. Yardımcı Doçent	139	2.36	0.93			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.50	0.99			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.42	0.86			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. Profesör ve Doçent	152	2.86	0.96	2.386	0.068	-
	B. Yardımcı Doçent	139	2.63	0.98			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.66	1.05			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.68	0.99			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. Profesör ve Doçent	152	2.66	0.98	6.357	0.000***	A-B B-D
	B. Yardımcı Doçent	139	2.34	0.92			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.55	0.97			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.77	0.98			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. Profesör ve Doçent	152	2.53	0.75	1.770	0.151	-
	B. Yardımcı Doçent	139	2.36	0.84			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.55	0.85			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.53	0.74			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.13 incelendiğinde, öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(702)} = 2.069$; $p>0.05$], saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(3-702)} = 2.386$; $p>0.05$] ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(3-702)} = 1.770$; $p>0.05$] boyutlarında elde edilen ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna karşın, etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(3-702)} = 6.357$; $p<0.05$] boyutundan elde edilen ortalamalar, öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, gerek Profesör ve Doçentlerin ($\bar{X} = 2.66$) gerekse Araştırma Görevlilerinin ($\bar{X} = 2.77$) örgütsel toksisiteye ilişkin algı düzeyleri Yardımcı Doçentlerden ($\bar{X} = 2.34$) istatistiksel bakımdan daha yüksektir.

Görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4. 14.

Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algularına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. 2 yıl ve altı B. 3-5 yıl arası C. 6-10 yıl arası D. 11 yıl ve üzeri	180 177 126 193	2.29 2.53 2.59 2.49	0.89 0.94 0.95 0.88	3.388	0.018*	A-C
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. 2 yıl ve altı B. 3-5 yıl arası C. 6-10 yıl arası D. 11 yıl ve üzeri	180 177 126 193	2.50 2.67 2.78 2.79	1.01 0.97 1.03 0.97	3.081	0.027*	-
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. 2 yıl ve altı B. 3-5 yıl arası C. 6-10 yıl arası D. 11 yıl ve üzeri	180 177 126 193	2.58 2.53 2.74 2.64	0.99 0.99 0.97 0.96	1.255	0.289	-
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	A. 2 yıl ve altı B. 3-5 yıl arası C. 6-10 yıl arası D. 11 yıl ve üzeri	180 177 126 193	2.38 2.48 2.59 2.56	0.76 0.82 0.86 0.73	2.466	0.061	-

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.14 incelendiğinde, öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre, narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(3-672)} = 3.388$; $p < 0.05$] ve saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$F_{(3-672)} = 3.081$; $p < 0.05$] boyutlarında F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre de, görev yaptıkları üniversitede toplam 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip ($\bar{X} = 2.59$) olan öğretim elemanları, *narsist davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* 2 yıl ve altı hizmet süresine sahip ($\bar{X} = 2.29$) olanlardan daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Yönetmel görev değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçları Tablo 4.15'te yer almaktadır.

Tablo 4. 15.

Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetmel Görev	n	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	115	2.48	0.95	676	0.154	0.877
	Yok	563	2.46	0.91			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	115	2.67	1.01	676	0.006	0.995
	Yok	563	2.66	0.99			
Etik Dışı davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	115	2.47	0.98	676	-1.674	0.095
	Yok	563	2.65	0.98			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	115	2.43	0.79	676	-1.077	0.282
	Yok	563	2.52	0.79			

P>0,05

Tablo 4.15 incelendiğinde; narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(676)}=0.154$; $p>0.05$], saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(676)} = 0.006$; $p>0.05$], etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(676)} = -1.674$; $p>0.05$] ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite [$t_{(676)} = -1.077$; $p>0.05$] boyutlarında yönetmel görev değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.3. Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin Betimsel Bulgular

Bu alt bölümde, öğretim elemanlarında “Toksisitenin Algılanan Etkisi”ne ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.16’da yer verilmiştir.

Tablo 4. 16.

Öğretim Elemanlarında Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Çalıştığım Ortamda Duygusal Olarak Acı Veren Durum Karşısında;	Öğretim elemanı (N=707)								
		\bar{X}	SS	Çarpıklık k	Basıklık	Hiçbir zaman %	Nadiren %	Arasıra %	Çoğu zaman %	Her zaman %
ACIĞA VURMA		2.84	0.90	.083	-.639					
M 1	Stres altında olduğumu hissederim.	2.92	1.09	.025	-.771	10.5	26.2	30.7	26.2	6.5
M 2	Kendimi yılmış hissederim.	2.78	1.06	.052	-.758	12.2	29.4	31.1	23.2	4.1
M 3	Her zamankinden daha gergin olurum.	2.86	1.04	.049	-.686	9.6	29.0	32.3	23.9	5.1
M 4	Enerjimin tükendiğini hissederim.	2.86	1.07	.100	-.803	9.2	31.8	28.0	25.3	5.7
M 5	İşime odaklanma sorunu yaşıyorum.	2.78	1.14	.103	-.831	14.4	28.0	28.9	22.3	6.4
OLUMSUZ DUYGULARI YİNELEME		2.67	1.03	.276	-.706					
M 6	Geçmişte yaşadığım olumsuz duygularımı hatırlarım.	2.74	1.17	.248	-.768	15.6	29.7	28.4	18.0	8.3
M 7	Olayları hatırladıkça üzülürüm.	2.80	1.16	.172	-.874	13.6	30.6	25.8	22.2	7.9
M 8	Olayları hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım.	2.50	1.15	.405	-.715	22.1	32.7	23.9	16.1	5.2
M 9	Olayları hatırladıkça hayal kırıklığı yaşıyorum.	2.66	1.15	.252	-.813	17.5	30.7	26.3	19.2	6.2
İLİŞKİYİ KESME		2.28	1.03	.556	-.494					
M 10	Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.	2.43	1.15	.441	-.698	25.0	31.6	23.6	15.0	4.8
M 11	İçime kapanırım.	2.29	1.19	.576	-.673	32.5	28.7	20.5	13.7	4.5
M 12	Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.	2.12	1.06	.724	-.175	34.9	31.9	22.1	8.2	2.8
GENEL TOPLAM		2.64	0.84							

Tablo 4.16 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Stres altında olduğumu hissederim.” ($\bar{X}=2.92$) maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.” ($\bar{X}=2.12$) maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ayrıca, normalliğe ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında yer aldığı görülmektedir.

Toksisitenin algılanan etkisi boyutları arasındaki korelasyonel ilişki ve aritmetik ortalama farklılıklarını sunan ikili karşılaştırma değerleri Tablo 4.17’de yer almaktadır.

Tablo 4. 17.

Boyutlara Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkilerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Ortalamalar Farkı	SS	t	P _t	r	P _r
Açığa Vurma- Olumsuz Duyguları Yineleme	0.16	0.80	5.470	0.000***	0.661	0,000***
Açığa Vurma – İlişkiyi Kesme	0.55	0.96	15.494	0.000***	0.513	0,000***
Olumsuz Duyguları Yineleme- İlişkiyi Kesme	0.39	0.96	10.844	0.000***	0.564	0,000***

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.17 incelendiğinde, açığa vurma ile olumsuz duyguları yineleme ($r=0.661$; $p<0.001$), açığa vurma ile ilişkiyi kesme ($r=0.513$; $p<0.001$) ve olumsuz duyguları yineleme ile ilişkiyi kesme ($r=0.564$; $p<0.001$) arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Tabloda ayrıca, boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçları verilmiştir. Bu amaçla üç karşılaştırma yapılmış ve hesaplanan t değerlerine göre, tüm karşılaştırmalar arasında $\alpha=0.001$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu duruma göre toksisitenin algılanan etkisi yüksek değerden düşüğe doğru şöyle sıralanabilir: (1) Açığa vurma (2) Olumsuz duyguları yineleme (3) İlişkiyi kesme

4.2.3.1 Demografik Değişkenlere Göre Toksisitenin Algılanan Etkisi

Cinsiyet değişkenine göre, toksisitenin öğretim elemanları tarafından algılanan etkisinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.18’de yer almaktadır.

Tablo 4. 18.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Açığa Vurma	Kadın	292	2.99	0.95	582.180	3.652	0.000***
	Erkek	412	2.73	0.73			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Kadın	292	2.88	1.07	702	4.448	0.000***
	Erkek	412	2.53	0.98			
İlişkiyi Kesme	Kadın	292	2.47	1.09	577.392	4.019	0.000***
	Erkek	412	2.15	0.96			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.18 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen açığa vurma [$t_{(582.180)} = 3.652$; $p<0.001$], olumsuz duyguları yineleme [$t_{(702)} = 4.448$; $p<0.001$] ve ilişkiyi kesme [$t_{(577.392)} = 4.019$; $p<0.001$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre; kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre toksisiteden daha yüksek düzeyde etkilenmektedir.

Yaş değişkenine göre, öğretim elemanlarında toksisitenin algılanan etkisine ilişkin anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.19’da yer almaktadır.

Tablo 4. 19.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Açığa Vurma	A.30 yaş ve altı	156	3.04	0.91	6.758	0.001***	A-C
	B. 31-40 yaş arası	160	2.91	0.89			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.66	0.89			
Olumsuz Duyguları Yineleme	A.30 yaş ve altı	156	2.71	1.07	0.723	0.486	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.78	1.05			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.63	1.04			
İlişkiyi Kesme	A.30 yaş ve altı	156	2.45	1.04	2.019	0.134	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.23	1.01			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.27	1.12			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.19 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini oluşturan olumsuz duyguları yineleme [$F_{(2-450)} = 0.723$; $p > 0.05$] ve ilişkiyi kesme [$F_{(2-450)} = 2.019$; $p > 0.05$] boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, açığa vurma [$F_{(2-450)} = 6.758$; $p > 0.05$] boyutundan elde edilen ortalamalar, öğretim elemanlarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre, 30 yaş ve altında olan öğretim elemanları ($\bar{X} = 3.04$), toksisitenin etkisini 41 yaş ve üzeri gruptaki öğretim elemanlarından ($\bar{X} = 2.66$) daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Bilim dalı değişkenine göre, toksisitenin öğretim elemanları tarafından algılanan etkisinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.20’de yer almaktadır.

Tablo 4. 20.

Bilim Dalı Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Bilim Dalı	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Açığa Vurma	A. Fen Bilimleri	216	2.79	0.93	0.643	0.526	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.86	0.88			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.90	0.91			
Olumsuz Duyguları Yineleme	A. Fen Bilimleri	216	2.60	1.03	1.058	0.348	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.73	1.04			
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.67	1.02			
İlişkiyi Kesme	A. Fen Bilimleri	216	2.03	1.01	7.653	0.001**	A-B
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	347	2.37	1.03			A-C
	C. Sağlık Bilimleri	116	2.43	0.98			

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

Tablo 4.20 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini oluşturan açığa vurma [$F_{(2-676)} = 0.526$; $p > 0.05$] ve olumsuz duyguları yineleme [$F_{(2-676)} = 0.348$; $p > 0.05$] boyutlarında bilim dalı değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, ilişkiyi kesme [$F_{(2-676)} = 2.019$; $p < 0.01$] boyutundan elde edilen ortalamalarda, öğretim elemanlarının görev yaptıkları bilim dalı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçları, fen bilimleri ile sosyal ve beşeri bilimler arasında ve fen bilimleri ile sağlık bilimleri arasında istatistiksel farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gerek

sağlık bilimleri ($\bar{X}=2.43$) gerekse sosyal ve beşeri bilimler ($\bar{X}=2.37$) alanında görev yapan öğretim elemanları, toksisitenin etkisini fen bilimleri ($\bar{X}=2.03$) alanında görev yapanlardan daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Akademik unvan değişkenine göre, toksisitenin öğretim elemanları tarafından algılanan etkisinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4. 21.

Akademik Unvan Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Akademik Unvan	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Açığa Vurma	A. Profesör ve Doçent	152	2.68	0.79	14.688	0.000***	A-D
	B. Yardımcı Doçent	139	2.55	0.86			B-D
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.80	0.89			C-D
	D. Araştırma Görevlisi	253	3.01	0.92			
Olumsuz Duyguları Yineleme	A. Profesör ve Doçent	152	2.74	0.91	4.355	0.005**	A-B
	B. Yardımcı Doçent	139	2.41	0.98			B-D
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.64	1.07			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.79	1.08			
İlişkiyi Kesme	A. Profesör ve Doçent	152	2.22	1.01	3.776	0.010*	B-D
	B. Yardımcı Doçent	139	2.15	0.99			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.18	1.08			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.45	1.01			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.21 incelendiğinde, öğretim elemanlarının akademik unvan değişkenine göre; toksisitenin algılanan etkisini oluşturan açığa vurma [$F_{(3-702)} = 14.688$; $p<0.001$], olumsuz duyguları yineleme [$F_{(3-702)} = 4.355$; $p<0.01$] ve ilişkiyi kesme [$F_{(3-702)} = 3.776$; $p<0.05$] boyutlarında elde edilen ortalamalar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Gruplar arası farkların belirlenmesine yönelik olarak yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, açığa vurma boyutunda araştırma görevlisi ($\bar{X} = 3.01$) ile öğretim görevlisi/okutman/uzman ($\bar{X} = 2.80$) ve profesör ve doçent ($\bar{X} = 2.68$) ile yardımcı doçent ($\bar{X} = 2.55$) ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. vilişkiyi kesme boyutunda ise araştırma görevlisi ($\bar{X} = 2.45$) ile yardımcı doçent ($\bar{X} = 2.15$) arasında istatistiksel farklılık saptanmıştır. Buna göre, toksisitenin algılanan etkisini, araştırma görevlileri açığa vurma ve ilişkiyi kesme boyutlarında, diğer öğretim

elemanlarına göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Olumsuz duyguları yineleme boyutunda, gruplar arası farkların belirlenmesine yönelik olarak yapılan Dunnett testi sonuçlarına göre ise, araştırma görevlileri ile Yardımcı Doçent ve Profesör/Doçent ile Yardımcı Doçent ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Profesör/Doçent öğretim üyeleri ($\bar{X} = 2.74$) Yardımcı Doçentlere ($\bar{X} = 2.41$) ve araştırma görevlileri ($\bar{X} = 2.79$) de Yardımcı Doçentlere ($\bar{X} = 2.41$) göre olumsuz duyguları yineleme boyutunda toksisitenin algılanan etkisini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre, toksisitenin öğretim elemanları tarafından algılanan etkisinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.22'de yer almaktadır.

Tablo 4. 22.

Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Açığa Vurma	A. 2 yıl ve altı	180	2.86	0.91	3.628	0.013*	C-D
	B. 3-5 yıl arası	177	2.92	0.93			
	C. 6-10 yıl arası	126	2.96	0.85			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	2.67	0.87			
Olumsuz Duyguları Yineleme	A. 2 yıl ve altı	180	2.59	1.03	2.973	0.031*	-
	B. 3-5 yıl arası	177	2.69	1.03			
	C. 6-10 yıl arası	126	2.90	1.06			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	2.57	0.98			
İlişkiyi Kesme	A. 2 yıl ve altı	180	2.29	1.02	2.000	0.113	-
	B. 3-5 yıl arası	177	2.35	1.05			
	C. 6-10 yıl arası	126	2.33	0.96			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	2.12	1.00			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.22 incelendiğinde, öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre; toksisitenin algılanan etkisini oluşturan açığa vurma [$F_{(3-672)} = 3.628$; $p < 0.05$] ve olumsuz duyguları yineleme [$F_{(3-672)} = 2.973$; $p < 0.05$] boyutlarında elde edilen ortalamalar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Gruplar arası farkların belirlenmesine yönelik olarak yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, açığa vurma boyutunda görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{X} = 2.96$) olan öğretim elemanları, 11 yıl ve üzeri

($\bar{X} = 2.67$) olan öğretim elemanlarına göre toksisitenin algılanan etkisini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Yönetmel görev değişkenine göre, toksisitenin öğretim elemanları tarafından algılanan etkisinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.23'te yer almaktadır.

Tablo 4. 23.

Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisitenin Algılanan Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetmel Görev	n	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Açığa Vurma	Var	115	2.64	0.87	676	-2.668	0.008**
	Yok	563	2.88	0.91			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Var	115	2.51	0.97	676	-1.866	0.062
	Yok	563	2.70	1.05			
İlişkiyi Kesme	Var	115	2.16	0.99	676	-1.240	0.215
	Yok	563	2.29	1.04			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.23 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini oluşturan olumsuz duyguları yineleme [$t_{(676)} = -1.866$; $p > 0.05$] ve ilişkiyi kesme [$t_{(676)} = -1.240$; $p > 0.05$] boyutlarında yönetmel görev değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, açığa vurma [$t_{(582.180)} = 3.652$; $p < 0.01$] boyutunda yönetmel görev değişkenine göre istatistiksel farklılık saptanmıştır. Bu da yönetmel görevi olmayan öğretim elemanlarının, örgütsel toksisiteden yalnızca açığa vurma boyutunda yönetmel görevi olanlardan daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

4.2.4. Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Betimsel Bulgular

Bu alt bölümde, öğretim elemanlarının “Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine”ne ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.24’de yer verilmiştir.

Tablo 4. 24.

Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Acı veren toksik durum ve davranışlar ile başa çıkmak için;	Öğretim elemanı (N=707)				Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
		\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık					
DİRENME		3.65	0.87	-.636	.205					
M 1	Çaresiz olmadığım inancıyla bir yol bulmaya çalışırım.	3.55	1.03	-.560	-.185	4.0	12.2	25.0	42.2	16.7
M 2	Direnerek mücadele edip ayakta kalmaya çalışırım.	3.60	1.08	-.664	-.137	5.0	11.3	21.5	42.4	19.8
M 3	Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım.	3.80	1.11	-.899	.131	5.0	9.8	14.4	41.8	29.0
KAÇINMA		3.06	0.87	-.134	-.502					
M 4	Olaya neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.	3.50	1.09	-.560	-.437	5.1	15.6	20.1	43.0	16.3
M 5	Olaya neden olan bireyi görmezlikten gelirim.	3.09	1.13	-.195	-.771	9.8	30.6	29.1	30.6	9.8
M 6	Olaya neden olan bireye karşı umursamaz davranırım.	2.57	1.10	.279	-.652	18.5	30.6	30.1	16.1	4.7
ÇATIŞMA		2.74	0.89	.169	-.381					
M 7	Olaya neden olan bireye öfke gösteririm.	2.54	1.06	.354	-.446	17.0	33.8	31.1	13.9	4.2
M 8	Olaya neden olan birey ile yüzleşirim.	3.08	1.15	-.090	-.802	9.6	22.3	29.9	26.9	11.2
M 9	Olaya neden olan birey ile çatışmayı göze alırım.	2.61	1.25	.275	-.944	24.2	24.0	26.3	17.3	8.2
SOSYAL DESTEK		3.44	0.82	-.355	-.108					
M 10	Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim	3.57	1.13	-.587	-.453	5.5	13.9	19.9	39.9	21.6
M 11	Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.	3.64	1.01	-.556	-.090	3.1	10.5	25.2	42.0	19.2
M 12	Olayı meslektaşlar ile paylaşıyorum.	3.11	1.04	-.098	-.596	6.1	22.6	34.3	28.9	8.2
GENEL TOPLAM		3.22	0.57							

Tablo 4.24 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım. ($\bar{X}=3.80$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Olaya neden olan bireye öfke gösteririm. ($\bar{X}=2.12$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ayrıca, normalliğe ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında yer aldığı da görülmektedir.

Toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutları arasındaki korelasyonel ilişki ve aritmetik ortalama farklılıklarını sunan ikili karşılaştırma değerleri Tablo 4.25’te yer almaktadır.

Tablo 4. 25.

Boyutlara Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Ortalamalar Farkı	SS	t	P _t	r	P _r
Direnme-Kaçınma	-0.59	1.10	-14.382	0.000***	0.200	0,000***
Direnme-Çatışma	0.90	1.07	22.481	0.000***	0.249	0,000***
Direnme-Sosyal Destek	-0.21	0.93	-6.094	0.000***	0.389	0,000***
Kaçınma-Çatışma	0.31	1.10	7.550	0.000***	0.211	0,000***
Kaçınma- Sosyal Destek	-0.38	1.04	-9.761	0.000***	0.247	0,000***
Çatışma- Sosyal Destek	0.69	1.09	16.872	0.000***	0.178	0,000***

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.25 incelendiğinde, direnme ile kaçınma (r=0.200; p<0.001), direnme ile çatışma (r=0.249; p<0.001), kaçınma ile çatışma (r=0.211; p<0.001), kaçınma ile sosyal destek (r=0.247; p<0.001) ve çatışma ile sosyal destek (r=0.178; p<0.001) arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki ve direnme ile sosyal destek (r=0.389; p<0.001) arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.25’te ayrıca, boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçları verilmiştir. Bu amaçla altı karşılaştırma yapılmış ve hesaplanan t değerlerine göre, tüm karşılaştırmalar arasında $\alpha=0.001$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu duruma göre toksisiteyle başa çıkma stratejileri yüksek değerden düşüğe doğru şöyle sıralanabilir: (1) Direnme (2) Sosyal destek (3) Kaçınma (4) Çatışma

4.2.4.1. Demografik Değişkenlere Göre Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri

Cinsiyet değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.26’da yer almaktadır.

Tablo 4. 26.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Direnme	Kadın	292	3.66	0.84	702	0.371	0.710
	Erkek	412	3.64	0.88			
Kaçınma	Kadın	292	3.14	0.84	702	2.076	0.038*
	Erkek	412	2.99	0.89			
Çatışma	Kadın	292	2.64	0.87	702	-2.573	0.010*
	Erkek	412	2.81	0.88			
Sosyal Destek	Kadın	292	3.57	0.81	702	3.562	0.000***
	Erkek	412	3.34	0.81			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.26 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini belirleyen direnme [$t_{(702)} = 0.371$; $p > 0.05$] boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Ancak, kaçınma [$t_{(702)} = 2.076$; $p < 0.05$], çatışma [$t_{(702)} = -2.573$; $p < 0.05$] ve sosyal destek [$t_{(702)} = 3.562$; $p < 0.001$] boyutlarında istatistiksel farklılık saptanmıştır. Buna göre, kadın öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada kaçınma ve sosyal destek stratejilerini erkeklerden daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Çatışma stratejisini ise erkek öğretim elemanları kadın meslektaşlarından daha fazla kullanmaktadır.

Yaş değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.27’de yer almaktadır.

Tablo 4. 27.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Direnme	A. 30 yaş ve altı	156	3.49	0.79	4.844	0.008**	A-C
	B. 31-40 yaş arası	160	3.64	0.91			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	3.80	0.86			
Kaçınma	A. 30 yaş ve altı	156	2.99	0.87	1.303	0.273	-
	B. 31-40 yaş arası	160	3.04	0.86			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	3.15	0.85			
Çatışma	A. 30 yaş ve altı	156	2.64	0.86	2.829	0.060	-
	B. 31-40 yaş arası	160	2.69	0.85			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	2.87	0.87			
Sosyal Destek	A. 30 yaş ve altı	156	3.45	0.83	0.002	0.998	-
	B. 31-40 yaş arası	160	3.46	0.88			
	C. 41 yaş ve üzeri	137	3.46	0.74			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.27 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini belirleyen kaçınma [$F_{(2-450)} = 1.303$; $p > 0.05$], çatışma [$F_{(2-450)} = 2.829$; $p > 0.05$] ve sosyal destek [$F_{(2-450)} = 0.002$; $p > 0.05$] boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, direnme [$F_{(2-450)} = 4.844$; $p < 0.01$] boyutundan elde edilen ortalamalarda, öğretim elemanlarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; toksisiteyle başa çıkmada 41 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 3.80$) gruptaki öğretim elemanları direnme stratejilerini 30 yaş ve altı ($\bar{X} = 3.49$) gruptaki öğretim elemanlarından daha fazla kullanmaktadır.

Bilim dalı değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.28’de yer almaktadır.

Tablo 4. 28.

Bilim Dalı Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Bilim Dalı	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Direnme	A. Fen Bilimleri	156	3.71	0.87	2.396	0.092	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	160	3.67	0.85			
	C. Sağlık Bilimleri	137	3.50	0.88			
Kaçınma	A. Fen Bilimleri	156	3.03	0.86	1.658	0.191	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	160	3.10	0.88			
	C. Sağlık Bilimleri	137	2.94	0.89			
Çatışma	A. Fen Bilimleri	156	2.67	0.88	0.978	0.377	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	160	2.77	0.89			
	C. Sağlık Bilimleri	137	2.78	0.92			
Sosyal Destek	A. Fen Bilimleri	156	3.42	0.78	0.917	0.400	-
	B. Sosyal ve Beşeri Bilimler	160	3.47	0.85			
	C. Sağlık Bilimleri	137	3.37	0.80			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.28 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini belirleyen direnme [$F_{(2-450)} = 2.396$; $p > 0.05$], kaçınma [$F_{(2-450)} = 1.658$; $p > 0.05$], çatışma [$F_{(2-450)} = 0.978$; $p > 0.05$] ve sosyal destek [$F_{(2-450)} = 0.917$; $p > 0.05$] boyutlarında bilim dalı değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Akademik unvan değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.29’da yer almaktadır.

Tablo 4. 29.

Akademik Unvan Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri/Yaklaşımlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Akademik Unvan	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Direnme	A. Profesör ve Doçent	152	3.71	0.90	5.198	0.001**	C-D
	B. Yardımcı Doçent	139	3.64	0.90			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	3.84	0.84			
	D. Araştırma Görevlisi	253	3.51	0.83			
Kaçınma	A. Profesör ve Doçent	152	3.12	0.90	1.529	0.206	-
	B. Yardımcı Doçent	139	3.08	0.88			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	3.12	0.84			
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.97	0.87			
Çatışma	A. Profesör ve Doçent	152	2.95	0.89	6.813	0.000***	A-D
	B. Yardımcı Doçent	139	2.75	0.90			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	2.83	0.90			C-D
	D. Araştırma Görevlisi	253	2.56	0.83			
Sosyal Destek	A. Profesör ve Doçent	152	3.34	0.82	4.391	0.005**	B-D
	B. Yardımcı Doçent	139	3.28	0.85			
	C. Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman	162	3.48	0.83			
	D. Araştırma Görevlisi	253	3.56	0.79			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.29 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini belirleyen kaçınma [$F_{(3-702)} = 1.529$; $p > 0.05$] boyutunda akademik unvan değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, direnme [$F_{(3-702)} = 5.198$; $p < 0.01$], çatışma [$F_{(3-702)} = 6.813$; $p < 0.001$] ve sosyal destek [$F_{(3-702)} = 4.391$; $p < 0.01$] boyutlarından elde edilen ortalamalar, öğretim elemanlarının akademik unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; toksisiteyle başa çıkmada, öğretim görevlisi okutman/uzman ($\bar{X} = 3.84$) grubundaki öğretim elemanları araştırma görevlilerinden ($\bar{X} = 3.51$) daha fazla *direnme stratejisi*; gerek Profesör/Doçent ($\bar{X} = 2.95$) gerekse Öğretim Görevlisi/Okutman/Uzman ($\bar{X} = 2.83$) grubundaki öğretim elemanları araştırma görevlilerinden ($\bar{X} = 2.56$) daha fazla *çatışma stratejisi* ve araştırma görevlileri ($\bar{X} = 3.56$) yardımcı doçent grubundaki öğretim elemanlarından ($\bar{X} = 3.28$) daha fazla *sosyal destek stratejisini* kullanmaktadırlar.

Görev yaptıkları üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.30'da yer almaktadır.

Tablo 4. 30.

Görev Yaptıkları Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Üniversitedeki Toplam Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Direnme	A. 2 yıl ve altı	180	3.63	0.79	3.859	0.009*	B-D
	B. 3-5 yıl arası	177	3.52	0.92			
	C. 6-10 yıl arası	126	3.63	0.84			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	3.82	0.85			
Kaçınma	A. 2 yıl ve altı	180	2.98	0.92	3.023	0.029*	-
	B. 3-5 yıl arası	177	2.96	0.83			
	C. 6-10 yıl arası	126	3.04	0.87			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	3.21	0.84			
Çatışma	A. 2 yıl ve altı	180	2.68	0.88	2.896	0.034*	-
	B. 3-5 yıl arası	177	2.67	0.83			
	C. 6-10 yıl arası	126	2.66	0.89			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	2.89	0.89			
Sosyal Destek	A. 2 yıl ve altı	180	3.55	0.75	2.219	0.085	-
	B. 3-5 yıl arası	177	3.33	0.92			
	C. 6-10 yıl arası	126	3.45	0.81			
	D. 11 yıl ve üzeri	193	3.46	0.75			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.30 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerinden sosyal destek [$F_{(3-672)} = 2.219$; $p>0.05$] boyutunda, görev yapılan üniversitedeki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, direnme [$F_{(3-672)} = 3.859$; $p<0.05$], kaçınma [$F_{(3-672)} = 3.023$; $p<0.05$] ve çatışma [$F_{(3-672)} = 2.896$; $p<0.05$] boyutlarından elde edilen ortalamalar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Gruplar arası farkların belirlenmesine yönelik olarak yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; toksisiteyle toksisiteyle başa çıkmada, görev yaptıkları üniversitede 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları, hizmet süreleri 3-5 yıl arası olan öğretim elemanlarından daha fazla *direnme* stratejisini kullanmaktadırlar.

Yönetmel görev değişkenine göre, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.31’de yer almaktadır.

Tablo 4. 31.

Yönetmel Görev Değişkenine Göre, Öğretim Elemanlarının Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetmel Görev	N	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Direnme	Var	115	3.84	0.74	187.572	2.887	0.011*
	Yok	563	3.61	0.89			
Kaçınma	Var	115	2.99	0.77	180.995	-0.881	0.422
	Yok	563	3.07	0.89			
Çatışma	Var	115	2.90	0.88	676	2.139	0.033*
	Yok	563	2.71	0.88			
Sosyal Destek	Var	115	3.46	0.74	180.304	0.221	0.839
	Yok	563	3.44	0.85			

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tablo 4.31 incelendiğinde, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini belirleyen kaçınma [$t_{(180.995)} = -0.881$; $p > 0.05$] ve sosyal destek [$t_{(180.304)} = 0.221$; $p > 0.05$] boyutlarında yönetmel görev değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Ancak, direnme [$t_{(187.572)} = 2.887$; $p < 0.05$] ve çatışma [$t_{(702)} = 2.139$; $p < 0.05$] boyutlarında yönetmel görev değişkenine göre istatistiksel farklılık saptanmıştır. Buna göre, yönetmel görevi olan öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada yönetmel görevi olmayan öğretim elemanlarından daha fazla *direnme* ve *çatışma* stratejileri kullanmaktadırlar.

4.2.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Alguları, Toksikitenin Algılanan Etkileri, Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli

Bu araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite alguları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki kavramsal ve teorik ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Bu süreçte, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan üç farklı model test edilmiştir:

- i) Örgütsel toksisite ile toksisitenin algılanan etkileri arasındaki ilişkiler
- ii) Örgütsel toksisite ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkiler
- iii) Toksikitenin algılanan etkileri ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkiler

4.2.5.1. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Alguları ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli

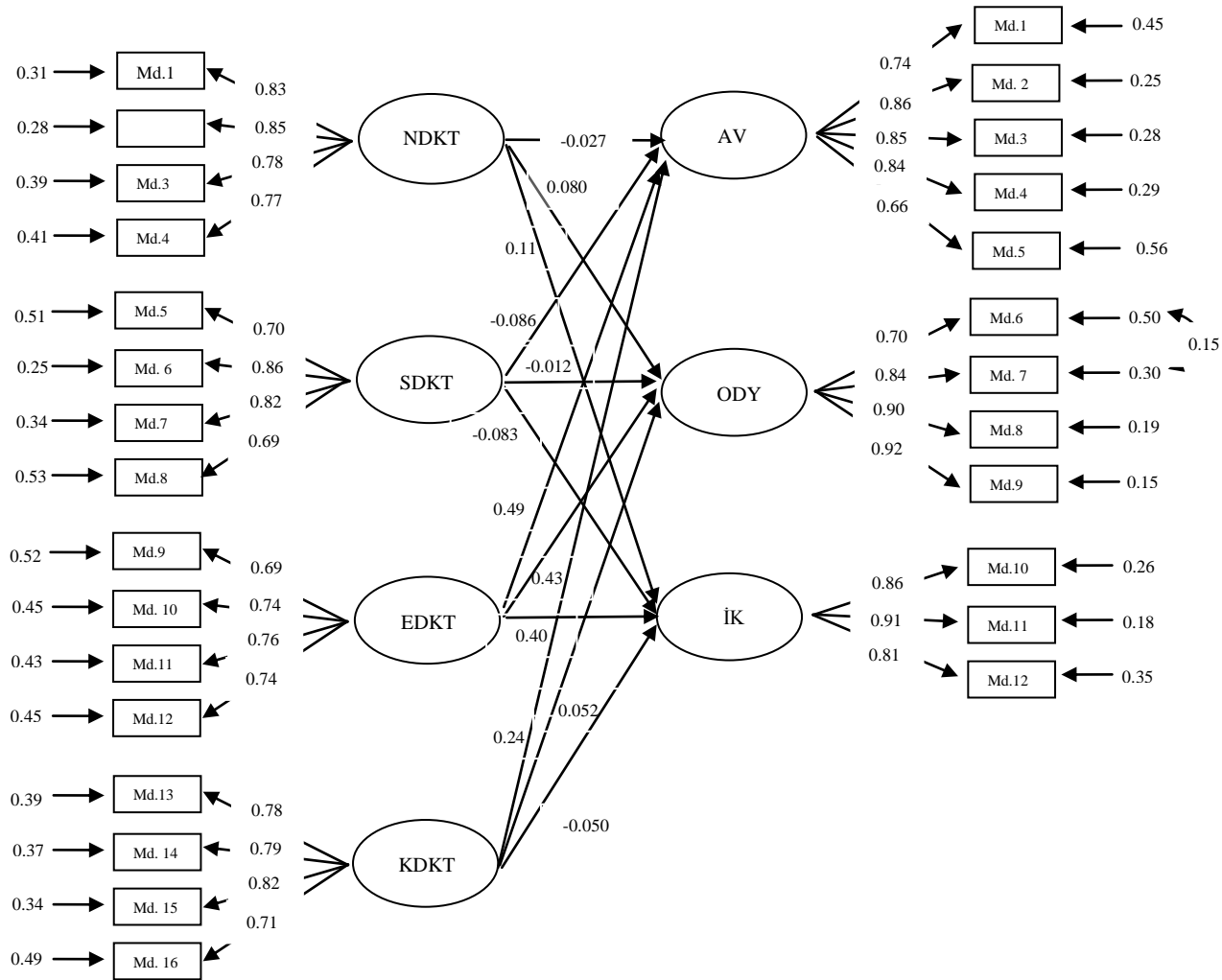
İlk modelde, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite alguları ile toksisitenin algılanan etkileri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile saptanmıştır. İlk teorik model için gerçekleştirilen Path analizi sonuçlarına göre, Ki-kare değeri $\chi^2=1554.04$ ve serbestlik derecesi $sd=332$, $p= 0.00<0.01$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada $\chi^2/sd= 4.68$ olarak elde edilmiştir. X^2/sd değerinin 5 değerine oldukça yakın (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012, s.223) ve uyum indeks değerlerinin yüksek olması nedeniyle modelin iyileştirilmesi için Madde 6 ile Madde 7 (Model 2) arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.32’de ve modelin modifikasyonlu gösterimi Şekil 4.1 ve 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4. 32.

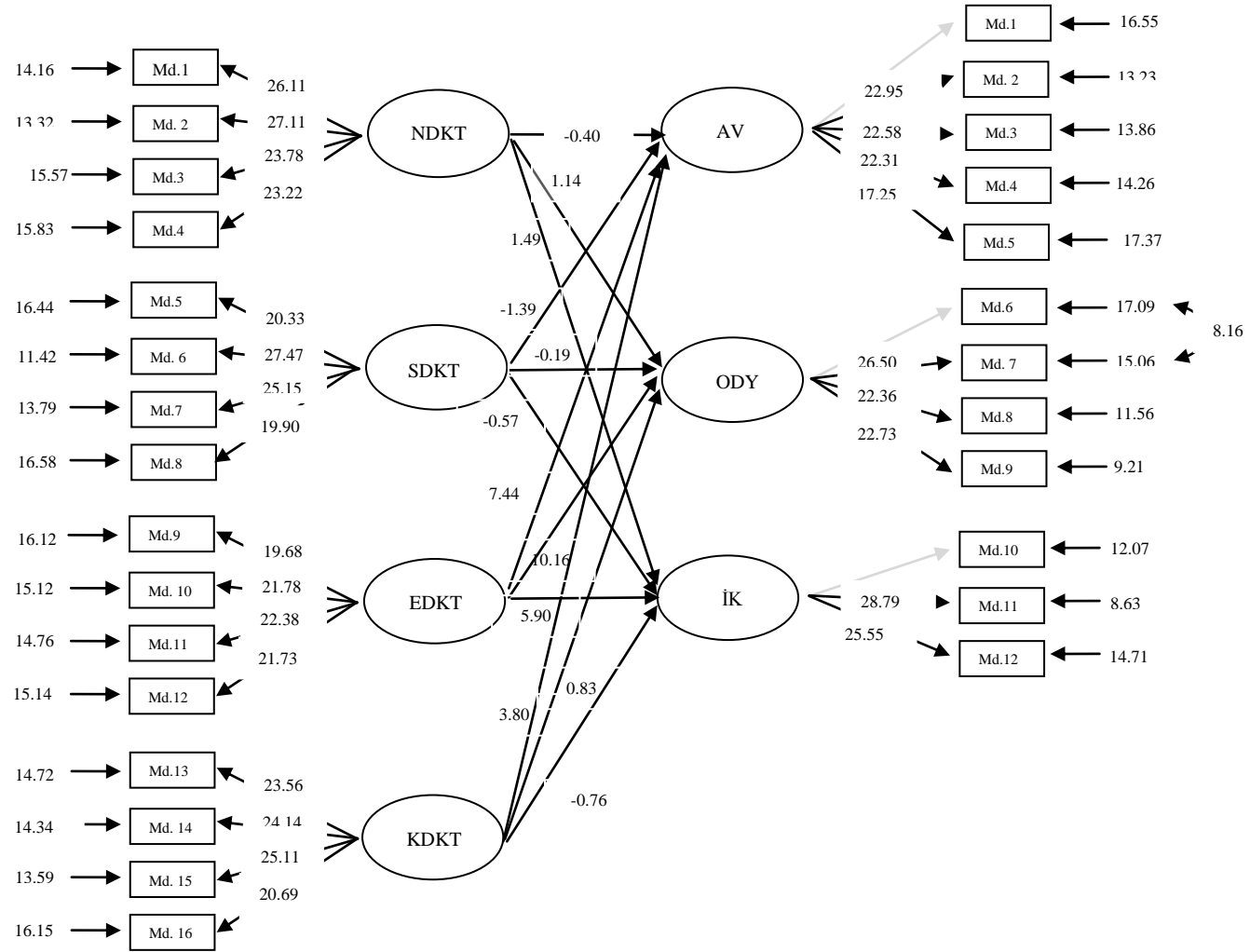
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Alguları ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
Model 1	1554.04	332	4.68	0.072	0.86	0.83	0.89	0.91	0.10
Model 2	1459.27	331	4.40	0.069	0.87	0.84	0.90	0.92	0.10

Tablo 4.32 incelendiğinde, modifikasyon sonrasında Ki-kare değeri $\chi^2=1459.27$ ve serbestlik derecesi $sd=331$ ($p= 0.000$) bulunmuştur. Model 2 verilerine göre $\chi^2/sd= 4.40$ olarak elde edilmiştir. Tüm uyum kriterleri 2. Modelde daha iyi değerler sunması nedeniyle verilerin 2. modelin için “yeterli” ve “kabul edilebilir uyum” sağladığı söylenebilir. RMSEA = 0.069, GFI = 0.87, AGFI = 0.84, NFI = 0.90, CFI = 0.92 ve SRMR = 0.10 olduğu hesaplanmıştır. Uyum indekslerine ilişkin genel ölçütlerle karşılaştırıldığında, değerlerin “kabul edilebilir uyum” içerisinde söylenebilir.



Şekil 4. 1. Örgütsel Toksisite ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi



Şekil 4. 2. Örgütsel Toksikite ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin “t” Değerleri Gösterimi

Örgütsel toksisite ile toksisitenin algılanan etkileri arasındaki ilişki modeline ait standartlaştırılmamış regresyon matrisi ve t değerleri Tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 4. 33.

Örgütsel Toksisite ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” değerleri

Hipotez	Değişkenler	β	t	R ²	
H1a	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→ Açığa vurma	-0.027	-0.40	0.069	Red
H1b	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→Olumsuz Duyguları Yineleme	0.080	1.14	0.070	Red
H1c	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→İlişkiyi Kesme	0.11	1.49	0.074	Red
H1d	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→ Açığa vurma	-0.086	-1.39	0.062	Red
H1e	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→Olumsuz Duyguları Yineleme	-0.012	-0.19	0.063	Red
H1f	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→İlişkiyi Kesme	-0.083	-0.57	0.067	Red
H1g	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→ Açığa vurma	0.49	7.44**	0.065	Kabul
H1h	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→Olumsuz Duyguları Yineleme	0.43	10.16**	0.072	Kabul
H1i	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→İlişkiyi Kesme	0.40	5.90**	0.068	Kabul
H1j	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→ Açığa vurma	0.24	3.80**	0.062	Kabul
H1k	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→Olumsuz Duyguları Yineleme	0.052	0.83	0.062	Red
H1l	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite→İlişkiyi Kesme	-0.050	-0.76	0.066	Red

*p<0.05

**p<0.01

Tablo 4.33 incelendiğinde, standartlaştırılmamış regresyon matrisi değerinin 1’in altında ve t değerinin de 1,96’nın üstünde olması koşuluna göre etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile açığa vurma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, “*Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri, açığa vurma şeklinde ortaya çıkar. (H1g)*”, “*Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri, olumsuz duyguları yineleme şeklinde ortaya çıkar. (H1h)*”, “*Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri, ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıkar. (H1i)*” ve “*Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri, açığa vurma şeklinde ortaya çıkar. (H1j)*” hipotezleri araştırma kapsamında kabul

edilmiştir. Ayrıca, toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkilerinin, en yüksek düzeyde açığa vurma ($\beta= 0.49$) şeklinde ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bunu, olumsuz duyguları yineleme ($\beta= 0.43$) ve ilişkiyi kesme ($\beta= 0.40$) izlemektedir. Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri ise, açığa vurma ($\beta= 0.24$) şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel toksisitenin (bağımsız gözlenen değişkenlerin) toksisitenin algılanan etkileri (bağımlı gözlenen değişkenler) üzerindeki katkısını ifade eden açıklanan varyans katsayı R^2 değerleri Tablo 4.34'te yer almaktadır.

Tablo 4. 34.

Örgütsel Toksisite ile Toksisitenin Algılanan Etkileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait R^2 Katsayıları

Değişkenler	R^2
Açığa vurma	0.34
Olumsuz Duyguları Yineleme	0.27
İlişkiyi Kesme	0.18

Tablo 4.34 incelendiğinde, örgütsel toksisiteyi oluşturan tüm boyutların açığa vurma boyutunu açıklama oranının yüzde 34, olumsuz duyguları yineleme boyutunu açıklama oranının yüzde 27 ve ilişkiyi kesme boyutunu açıklama oranının yüzde 18 olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretim elemanlarının açığa vurma şeklinde etkilenmeleri yüzde 34, olumsuz duyguları yineleme şeklinde etkilenmeleri yüzde 27 ve ilişkiyi kesme şeklinde etkilenmeleri yüzde 18 oranında örgütsel toksisite algıları ile açıklanabilir.

4.2.4.2. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli

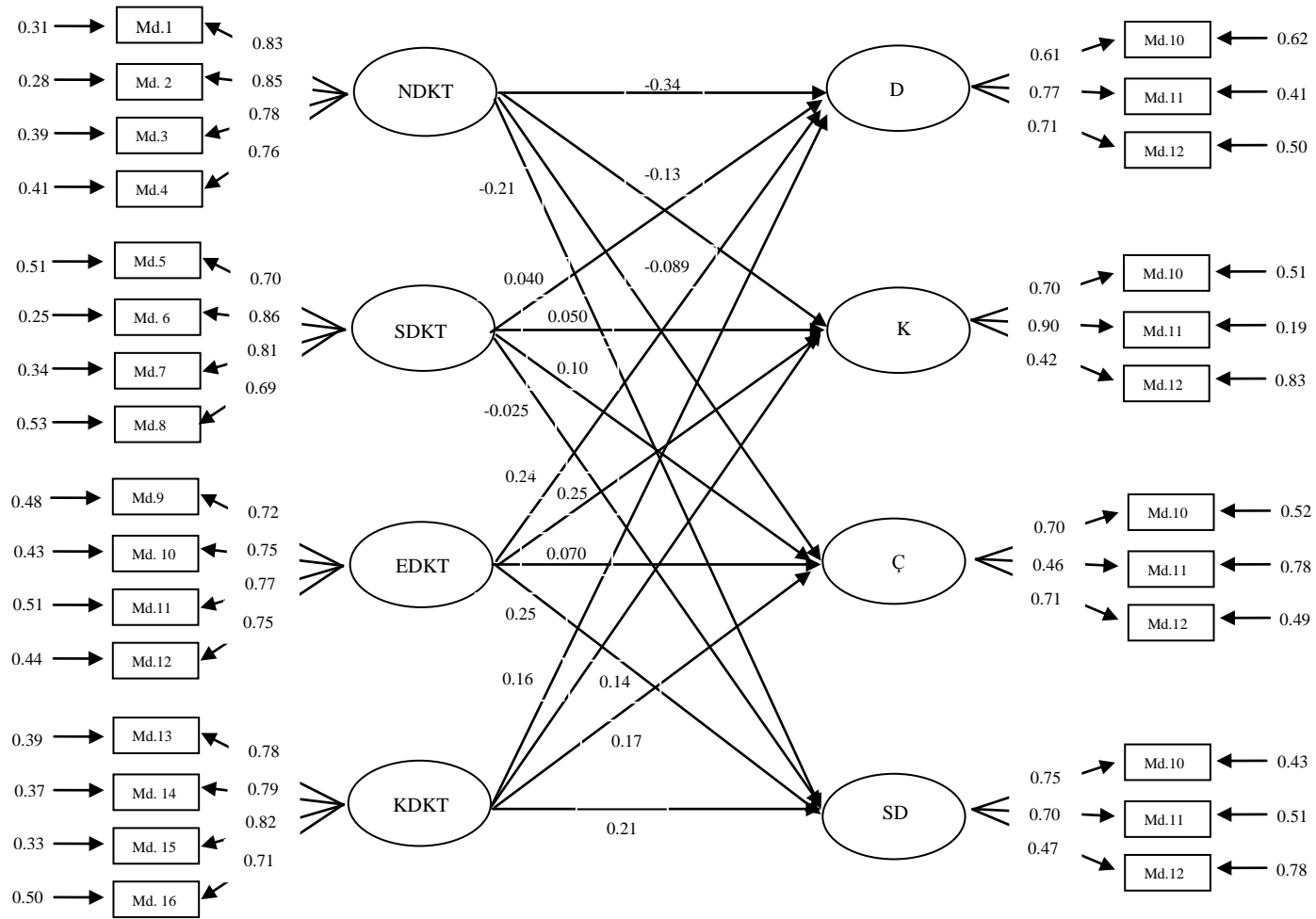
İkinci modelde, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile saptanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.35 ve Modelin gösterimi Şekil 4.3 ve 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4. 35.

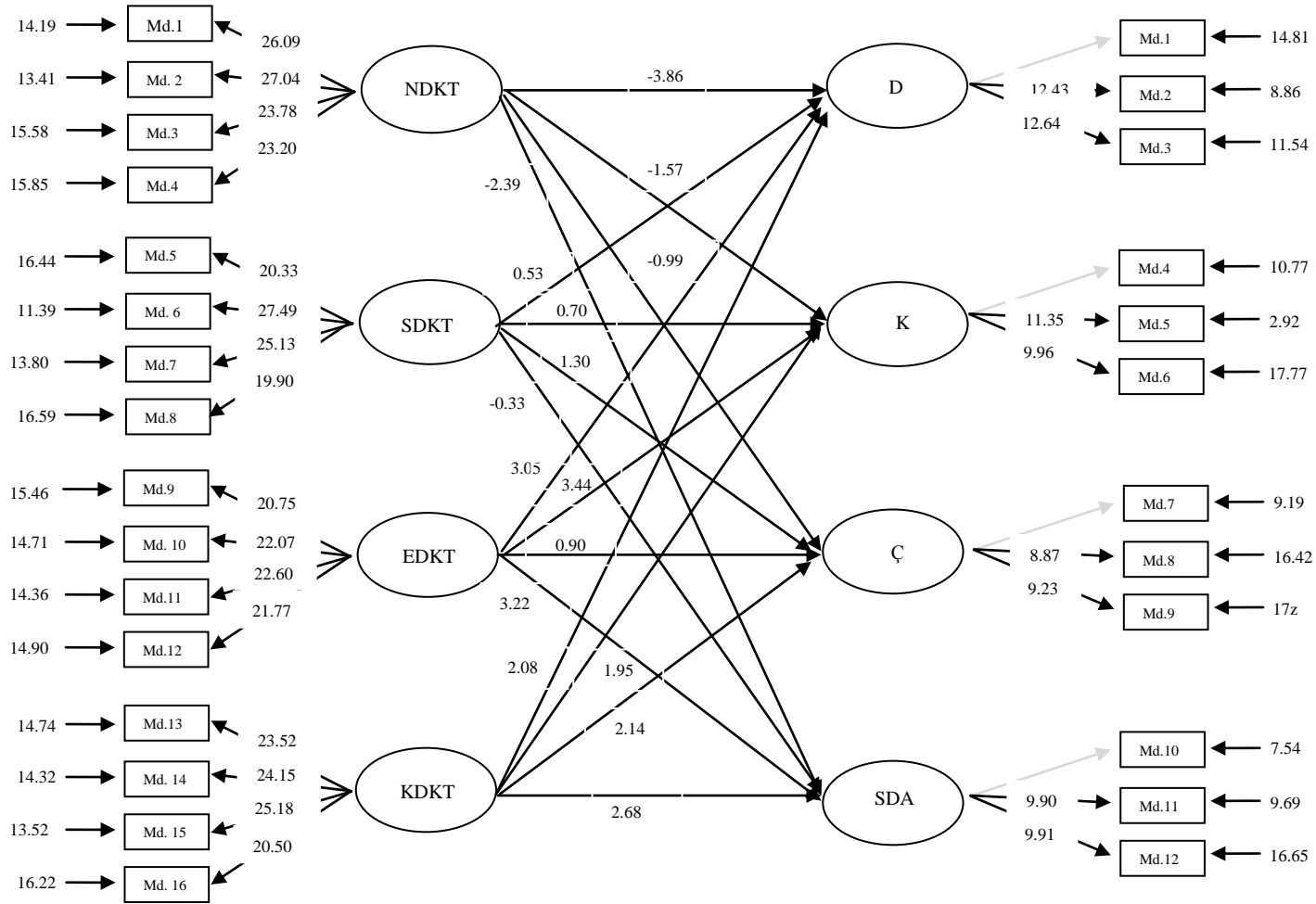
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
Model 1	1103.54	328	3.36	0.058	0.90	0.88	0.88	0.91	0.069

Tablo 4.35 incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin $\chi^2=1103.54$ veserbestlik derecesinin $sd=328$ ($p= 0.000$) olduğu anlaşılmaktadır. Model 1 verilerine göre $\chi^2/sd= 3.36$ olarak elde edilmiştir. X^2/sd değerinin 5'den küçük olması nedeniyle, verilerin model için “yeterli” ve “kabul edilebilir uyum” sağladığına karar verilmiştir. Uyum indeksleri olarak $RMSEA = 0.056$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.88$, $NFI= 0.89$, $CFI = 0.92$, $SRMR = 0.069$ değerlerinde hesaplanmıştır.



Şekil 4. 3. Örgütsel Toksikite Alguları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi



Şekil 4. 4. Örgütsel Toksikite Alguları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin "t" Değerleri Gösterimi

Örgütsel toksisite algıları ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişki modeline ait standartlaştırılmamış regresyon matrisi ve t değerleri Tablo 4.36’da yer almaktadır.

Tablo 4. 36.

Örgütsel Toksikite Algıları ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” değerleri

Hipotez	Değişkenler		β	t	R ²	
H2a	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Direnme		-0.34	-3.86**	0.089	Kabul
H2b	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Kaçınma		-0.13	-1.57	0.081	Red
H2c	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Çatışma		-0.089	-0.99	0.090	Red
H2d	Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Sosyal Destek		-0.21	-2.39*	0.089	Kabul
H2e	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Direnme		0.040	0.53	0.077	Red
H2f	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Kaçınma		0.050	0.70	0.071	Red
H2g	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Çatışma		0.10	1.30	0.080	Red
H2h	Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Sosyal Destek		-0.025	-0.33	0.078	Red
H2i	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Direnme		0.24	3.05**	0.078	Kabul
H2j	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Kaçınma		0.25	3.44**	0.073	Kabul
H2k	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Çatışma		0.070	0.90	0.072	Red
H2l	Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Sosyal Destek		0.25	3.22**	0.079	Kabul
H2m	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Direnme		0.16	2.08*	0.077	Kabul
H2n	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Kaçınma		0.14	1.95	0.072	Red
H2o	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Çatışma		0.17	2.14*	0.081	Kabul
H2p	Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite→ Sosyal Destek		0.21	2.68**	0.079	Kabul

*p<0.05

**p<0.01

Tablo 4.36 incelendiğinde, standartlaştırılmamış regresyon matrisi değerlerinin 1’in altında ve t değerinin de 1,96’nın üstünde olması koşuluna göre “narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “direnme”, “narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “kaçınma”, “etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “direnme”, “etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “kaçınma”, “etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “sosyal destek”, “katı davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “direnme”, “katı davranışlardan kaynaklanan toksisite” ile “çatışma” ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyle

sosyal destek” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir:

H2a: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2d: Toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2i: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2j: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2l: Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2m: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2o: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H2p: Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

Tablo 4.36’deki değerler incelendiğinde, toksisitenin narsist davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının en fazla direnme ($\beta= 0.34$) ve sonra sosyal destek ($\beta= 0.21$) stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıktıkları anlaşılmaktadır. Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada en fazla kaçınma ($\beta= 0.25$) ile sosyal destek ($\beta= 0.25$), ardından direnme stratejilerini kullanmaktadırlar. Toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip olan öğretim elemanları ise, toksisiteyle başa çıkmada sırasıyla sosyal destek, çatışma ve direnme stratejilerini kullanmaktadırlar.

Örgütsel toksisitenin (bağımsız gözlenen değişkenlerin) toksisiteyle başa çıkma stratejileri (bağımlı gözlenen değişkenler) üzerindeki katkısını ifade eden açıklanan varyans katsayı R^2 değerleri Tablo 4.37’de yer almaktadır.

Tablo 4. 37.

Örgütsel Toksisite ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait R² Katsayıları

Değişkenler	R ²
Direnme	0.062
Kaçınma	0.092
Çatışma	0.058
Sosyal destek	0.076

Tablo 4.37 incelendiğinde, örgütsel toksisiteyi oluşturan tüm boyutların direnme boyutunu açıklama oranı yüzde 5.6, kaçınma boyutunu açıklama oranı yüzde 8.6, çatışma boyutunu açıklama oranı yüzde 5.7 ve sosyal destek boyutunu açıklama oranı yüzde 6.7 olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalıştıkları ortamda örgütsel toksisiteyi algılayan öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada yüzde 5.6 oranında direnme, yüzde 8.6 oranında kaçınma, yüzde 5.7 oranında çatışma ve yüzde 6.7 oranında sosyal destek stratejilerini kullanmaktadırlar.

4.2.4.3. Öğretim Elemanlarının Toksisteden Algıladıkları Etkiler ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli

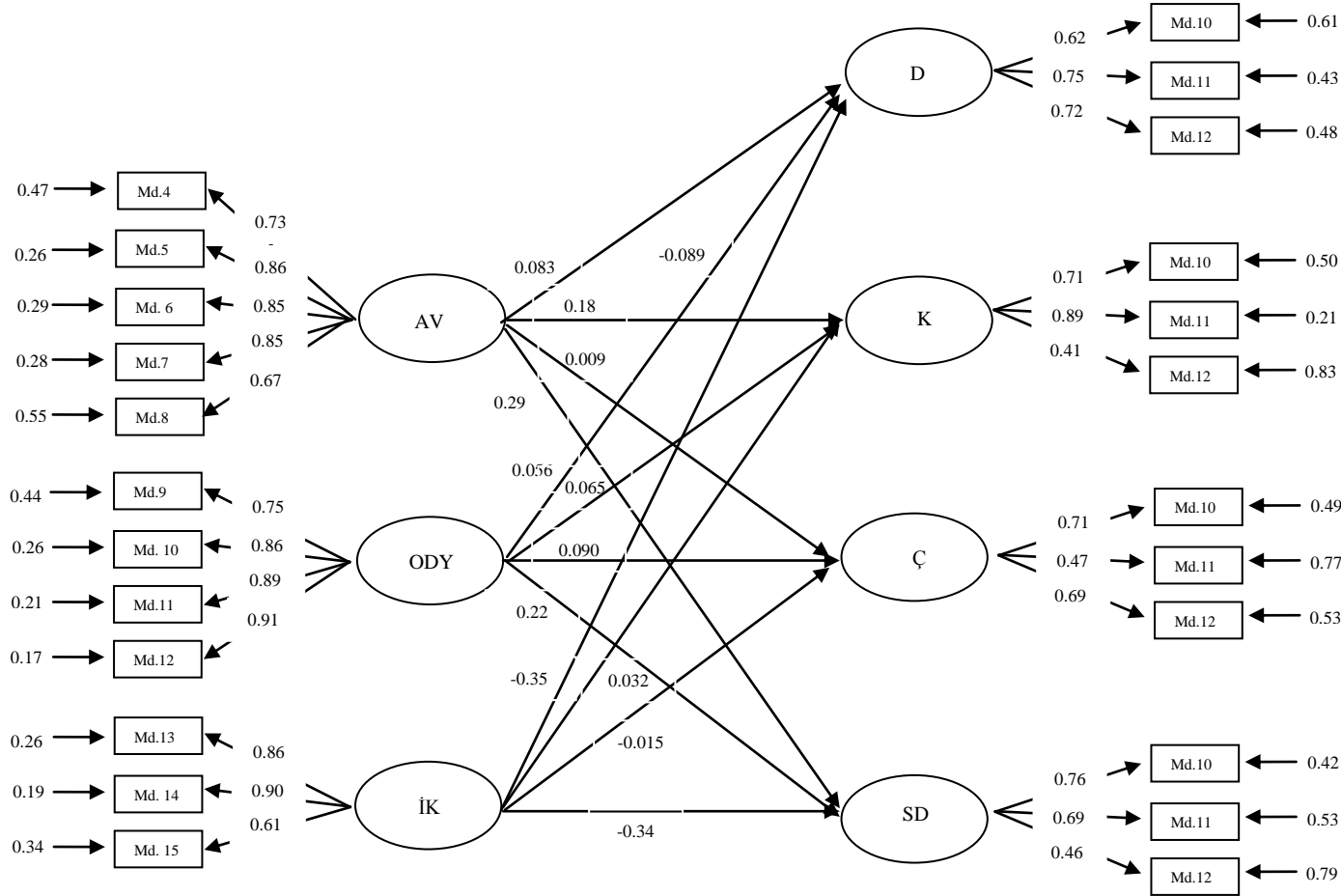
Üçüncü modelde, öğretim elemanlarının toksisteden algıladıkları etkiler ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile saptanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.38 ve modelin gösterimi Şekil 4.5 ve 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4. 38.

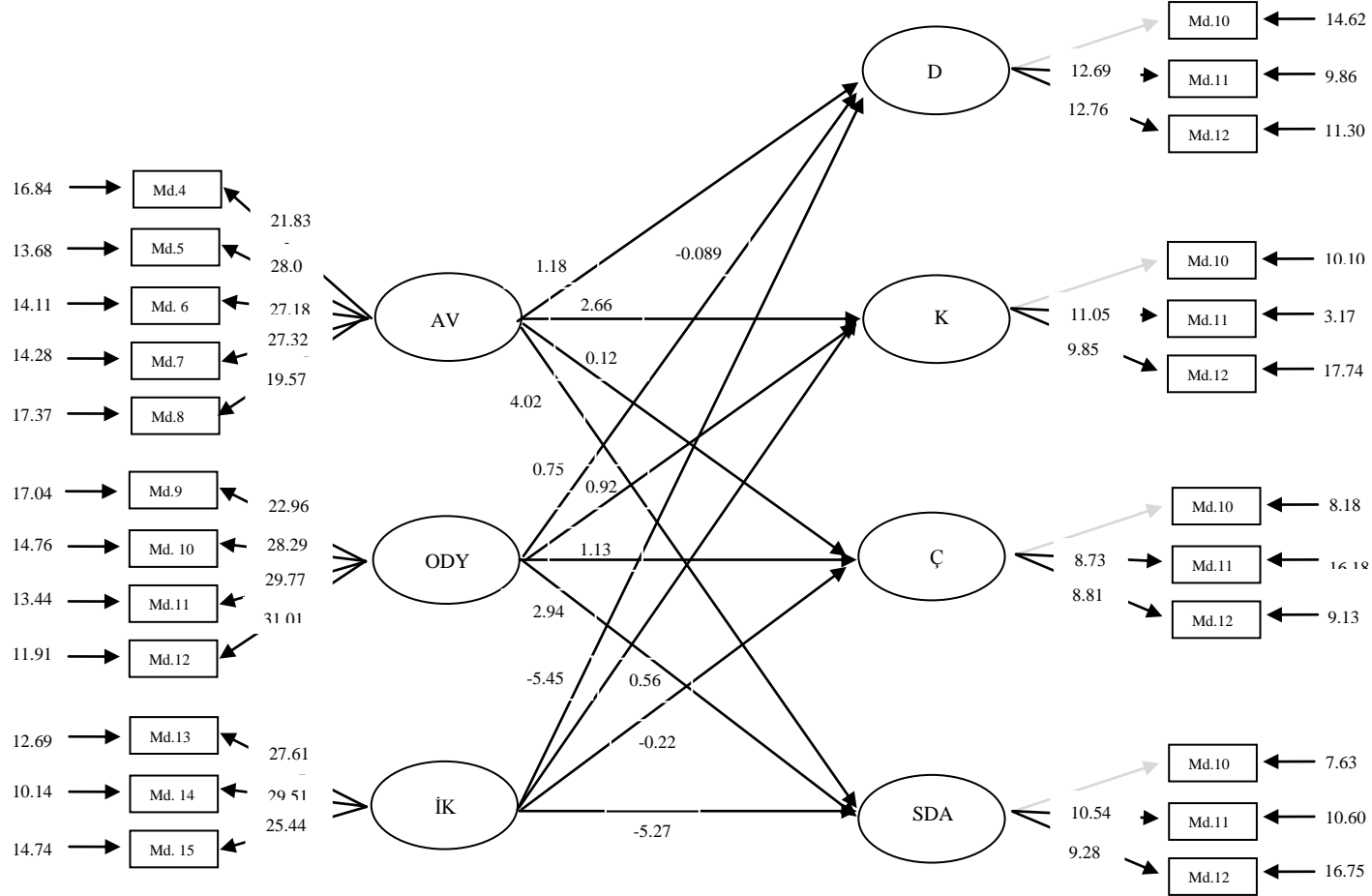
Öğretim Elemanlarının Toksisteden Algıladıkları Etkiler ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
Model1	934.45	237	3.94	0.065	0.90	0.87	0.90	0.92	0.078

Tablo 4.38 incelendiğinde, Path analizi sonuçlarına göre, Ki-kare değeri $\chi^2=934.45$ ve serbestlik derecesi $sd=237$ ($p= 0.000$) olarak hesaplanmıştır. χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması nedeniyle verilerin model için “yeterli” ve “kabul edilebilir uyum” sağladığı gözlenmiştir. Uyum indeksleri olarak RMSEA = 0.062, GFI = 0.91, AGFI = 0.88, NFI = 0.90, CFI = 0.93, SRMR = 0.079 değerlerinde hesaplanmıştır.



Şekil 4. 5. Öğretim Elemanlarının Toksikiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi



Şekil 4. 6. Öğretim Elemanlarının Toksikiteden Algıladıkları Etkiler ile Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline İlişkin “t” Değerleri Gösterimi

Toksistenin algılanan etkileri ile toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişki modeline ait standartlaştırılmamış regresyon matrisi ve t değerleri Tablo 4.39’da yer almaktadır.

Tablo 4. 39.

Toksistenin Algılanan Etkileri ile Toksositeyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait Standartlaştırılmamış Regresyon Matrisi ve “t” Değerleri

Hipotez	Değişkenler	β	t	R ²	
H3a	Açığa Vurma→ Direnme	0.083	1.18	0.070	Red
H3b	Açığa Vurma→ Kaçınma	0.18	2.66**	0.067	Kabul
H3c	Açığa Vurma→ Çatışma	0.0090	0.12	0.075	Red
H3d	Açığa Vurma→ Sosyal Destek	0.29	4.02**	0.072	Kabul
H3e	Olumsuz Duyguları Yineleme→ Direnme	0.056	0.75	0.074	Red
H3f	Olumsuz Duyguları Yineleme→ Kaçınma	0.065	0.92	0.070	Red
H3g	Olumsuz Duyguları Yineleme→ Çatışma	0.090	1.13	0.080	Red
H3h	Olumsuz Duyguları Yineleme→ Sosyal Destek	0.22	2.94**	0.076	Kabul
H3i	İlişkiyi Kesme→ Direnme	-0.35	-5.45**	0.065	Kabul
H3j	İlişkiyi Kesme→ Kaçınma	0.032	0.56	0.058	Red
H3k	İlişkiyi Kesme→ Çatışma	-0.015	-0.22	0.066	Red
H3l	İlişkiyi Kesme→ Sosyal Destek	-0.34	-5.27**	0.064	Kabul

*p<0.05

**p<0.01

Tablo 4.39 incelendiğinde, standartlaştırılmamış regresyon matrisi değerlerinin 1’in altında ve t değerlerinin de 1,96’nın üstünde olması koşuluna göre; “açığa vurma” ile “kaçınma”, “açığa vurma” ile “sosyal destek”, “olumsuz duyguları yineleme” ile “sosyal destek”, “ilişkiyi kesme” ile “direnme”, “ilişkiyi kesme” ile “sosyal destek” değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir:

H3b: Toksistenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, kaçınma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3d: Toksistenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3h: Toksistenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3i: Toksistenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, direnme stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

H3l: Toksistenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları, sosyal destek stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

Tablo 4.39'daki değerler incelendiğinde, toksisitenin etkisini açığa vurma Şeklinde algılayan ğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada en fazla sosyal destek ($\beta=0.29$), ardından kaçınma stratejilerini ($\beta=0.18$) kullanmaktadırlar. Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme Şeklinde algılayan ğretim elemanları, sosyal destek ($\beta=0.22$) stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadırlar. Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme Şeklinde algılayan ğretim elemanları, en fazla direnme ($\beta=-0.35$), sonra da sosyal destek ($\beta=-0.34$) stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar.

Toksisitenin algılanan etkisinin (bağımsız gözlenen değişkenlerin) toksisiteyle başa çıkma stratejileri (bağımlı gözlenen değişkenler) zerindeki katkısını ifade eden açıklanan varyans katsayısı R^2 değerleri Tablo 4.40'ta sunulmuştur.

Tablo 4. 40.

Toksisitenin Algılanan Etkisi ile Toksisiteyle Başa ıkma Stratejileri Arasındaki Yapısal İlişki Modeline Ait R^2 Katsayıları

Değişkenler	R^2
Direnme	0.084
Kaçınma	0.064
Çatışma	0.0077
Sosyal destek	0.14

Tablo 4.40 incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini oluşturan tüm boyutların direnme boyutunu açıklama oranının yüzde 8.4, kaçınma boyutunu açıklama oranının yüzde 6.4, çatışma boyutunu açıklama oranının binde 7.7 ve sosyal destek boyutunu açıklama oranının yüzde 14.0 olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, toksisiteden açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme Şeklinde etkilenen ğretim elemanları yüzde 8.4 oranında direnme, yüzde 6.4 oranında kaçınma, binde 7.7 oranında çatışma ve yüzde 14.0 oranında sosyal destek stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadırlar.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, ilgili alanyazındaki diğer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilen tartışmalar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Tartışma

Algılanan Örgütsel Toksisite

Olgubilim yaklaşımıyla yürütülen araştırmanın nitel boyutunda, katılımcıların ortak örgütsel toksisite gözlem ve deneyimlerine odaklanılmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bakış açılarından yola çıkılarak, akademik örgütlerdeki toksisitenin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin (temalar) içeriklerine yönelik görüşler belirlenmiştir. Akademik örgütlerdeki toksisite durumları öğretim elemanlarının görüşlerine göre *etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite, saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite, narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite* ana temaları bağlamında incelenmiştir. Örgütsel toksisitenin oluşmasına neden bireysel faktörleri ortaya koymaya hedefleyen araştırmanın bu bulgusu, Appelbaum ve Roy-Girard (2007), Carrington (2012), Carlock (2013), Doriane ve Manon (2013), Frost (2003, 2004), Kusy ve Holloway (2009), Leet, (2011), Lipman-Blumen (2005), Pelletier (2009), Riley vd. (2011) ve Schmidt'in (2008) sonuçlarıyla örtüşmekte; Lubit'in (2004) sınıflandırmasıyla da benzerlik göstermektedir.

Öğretim elemanları çalıştıkları ortamda *etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* özlük haklarının kullanılmasına engel olma, kayırmacı davranışlar sergileme, örgütsel gücü kötüye kullanma, adaleti sağlayamama, ayrımcılık yapma, kararlar üzerinde söz söylemeyi engelleme, görev dışı işler bekleme, iş yükünü haksız biçimde artırma, işten kaytarma, yalan söyleme, aşırı denetim uygulama ve hatalar karşısında sessiz kalma durumları ile betimlemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, etik dışı tutum ve davranışlara sahip bireylerin kişi ayrımı yaptığını, kurumla ilgili çeşitli raporları yalana dayandığını, müşteri ve diğer işgörenlere

yalan söylediğini belirten Lubit'in (2004, s.65-67) görüşleriyle tutarlıdır. Frost'a göre (2004, s.44), yöneticilerin işgörenlerinden beklenti ve taleplerinin fazla olması işgörenlerin evlerine iş götürmesine neden olmaktadır. Ayrıca, işgören izinli olmasına rağmen izninin iptal ettirilip çalışmasının istenmesi ve işgörenlerin yakından izlenerek aşırı denetim uygulanması da söz konusudur. Frost'un (2004) bu görüşleri, bu araştırmada ortaya çıkan, yöneticilerin çalışanların iş yüklerini haksız bir biçimde artırması; görev dışı işler yapmalarını beklemesi ve aşırı denetim uygulaması bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile vurgulanan bir diğer önemli unsur ise, örgütsel gücün kötüye kullanılmasıdır. Kurumsal güçler ile ödül ve takdir sistemlerinin adaletsiz şekilde uygulanması ve dağıtılması, adam kayırma uygulamalarına zemin hazırlayarak (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.364) kurumların zehirlenmesini tetikleyebilir. Kendi bünyelerindeki olumsuz davranışlar sergileyen kişileri görmezlikten gelerek (Goldman, 2009, s.190-192; Kusy ve Holloway, 2009) sessiz kalmaları da, kurumların zehirlenmesine yol açan başka bir durum olarak düşünülebilir. Bu bulgular dâhilinde, üniversitelerde etik tutum standartlarının oluşturulması, etik kurulların yetkilerinin artırılması ve öğretim elemanlarına özlük hakları hakkında hizmet içi eğitimler verilmesi yoluyla etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin engellenmesi sağlanabilir.

Öğretim elemanları çalıştıkları ortamda *saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* dedikodu yapma, kıskançlık davranışları sergileme, iftira etme, şiddet uygulama, taraf olmaya zorlama, ikiyüzlü davranışlar sergileme ve tehdit etme durumları ile betimlemektedir. Kets de Vries (2007, s.146-148), kurumlarda saldırgan ve şiddet eğilimli bireylerin oluşturduğu örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tespitlerde bulunmuştur. Buna göre, saldırgan ve şiddet eğilimli bireyler başkalarına karşı güvensizlik, aşırı uyanıklık, gizlilik, kıskançlık ve düşmanlık davranışları göstermekte; başkalarının eylemlerini kolaylıkla yanlış algılayıp çarpıtmaktadırlar. Lubit'e (2004, s.93-95) göre, saldırgan tutum ve davranışlara sahip bireylerin çalışma ortamlarını zehirlemeleri, acımasız, merhametsiz ve zorbaca davranışlar göstermeleri ile gerçekleşmektedir. Başkalarının yetenekleri ve saygınlığına saldırarak, yeteneklerini yok sayarak, istediklerini almak için yollarına taş koyarak; yersiz bir şekilde saygınlıklarına, kariyerlerine, hedeflerine, duygusal durumlarına ya da sağlıklarına zarar vererek işgörelere acı vermekten zevk almaktadırlar. Bunu da

başkalarına iftira ederek, ikiyüzlü davranarak, asılsız dedikodular yaparak ve kıskançlık davranışları sergileyerek gerçekleştirmektedirler. Bu bulgu, öğretim elemanlarının yöneticileriyle çatışmalarından dolayı aşırı kontrole tabi tutulduklarını, işe giriş ve çıkış saatlerinin sürekli kontrol altına alındığını, yeteneklerinin dışında işlerde görevlendirildiklerini, toplantılarda ve diğer meslektaşlar arasında asılsız söylentiler ve dedikodulara maruz kaldıklarını, diyalog kurmaya çalıştıklarında sözlü tehditlere uğradıklarını belirten Mete'nin (2013) bulgularını destekler niteliktedir. Tüm bu bulgular doğrultusunda, yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanları arasında empati geliştirerek insanların birbirlerini anlamalarını sağlayacak örgütsel bir ortam oluşturulması önerilebilir. Ayrıca, her kademedeki işgörenin içerisinde bulunduğu akademik kurulların etkin bir şekilde işlemesi ve öğretim elemanlarına yönelik saldırgan davranışların bu kurul tarafından değerlendirilmesi sağlanabilir.

Öğretim elemanları, çalıştıkları ortamda *narsist davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* yorumları ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma, küçümseme, aşağılama, kendini başkalarından üstün görme, bireysel çıkar(lar)ı ön planda tutma, alaycı sözler kullanma ve iğneleyici sözler kullanma durumları ile betimlemektedir. Gücün ya da karar alma yetkisinin en tepe yönetici/küçük ve homojen bir egemen koalisyondan elinde merkezileşmiş ve yoğunlaşmış olduğu kurumlarda, tepede meydana gelen çürümenin hızlı bir şekilde kuruma yayılacağını belirten Kets de Vries'a (2007, s.140) göre; güç, tepe yöneticinin elinde yoğunlaştığı süreçte, astlarının onaylayıcı ve hayranlık sergileyici tepkilerinden beslenmek yöneticiyi coşturmaktadır. Böylece kendisine aşırı düşkün olan birey (Goldman, 2009), zamanla başkalarına kibirli ve küstahça davranacak, onları küçük ve değersiz görme, başkalarının değerlerini aşağılama davranışlarına odaklanacaktır (Lubit, 2004, s.8; Twenge ve Campbell, 2010, s.43). Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), kurum için toksik bir üçgen olarak yıkıcı liderin davranışları, takipçileri ve yıkıcı lider davranışlarının oluşmasına yardımcı olan çevre şartlarından oluşan üç öğeyi tanımlamış ve narsisizmi bu yıkıcı lider davranışları kapsamında değerlendirmiştir. Aubrey'e (2012) göre, narsist ve kendine hizmet etmeye eğilimli olan zehirli liderler, örgüt kültürünün doğasında olan güven ve değerleri aşağılamaya başlar ve işgörenlerin eylemlerini istismar ederler. Narsistler genellikle diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerinin daha üstün olduklarını onaylatmak istedikleri için kişileri

aşağılama eğilimindedirler (Campbell ve Foster, 2002). Tüm bu bulgular doğrultusunda, kurum içerisinde küçümseyici, aşağılayıcı, iğneleyici vb. davranışları kapsayan narsist davranışların azaltılmasına önem verilerek daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması önerilebilir.

Öğretim elemanları, çalıştıkları ortamda *katı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* nezaketten uzak davranışlar sergileme durumları ile betimlemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, katı tutum ve davranışlara sahip bireylerin nezaketten uzak davranışlar sergileyerek ve başkalarının güvensizlikleri ve önyargılarından beslenen bir dil oluşturarak işyerini zehirlediklerini belirten Frost'un (2004, s.51) görüşleriyle örtüşmektedir. Bu doğrultuda, öğretim elemanlarına nezaket kuralları, etkili iletişim teknikleri gibi konularda hizmet içi eğitimler verilerek daha hümanist bir çalışma ortamı oluşturulması sağlanabilir. Öğretim elemanlarının yüz yüze iletişimlerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin artırılması yararlı olabilir.

Araştırmada ayrıca, örgütsel toksisite kavramını daha iyi anlamlandırabilmek ve öğretim elemanlarının farkındalık düzeylerini tespit edebilmek için örgütsel toksisiteye ilişkin geliştirdikleri metaforlar sunulmuştur. Böylece, anlamın sembolik olarak anlatımı ve ruhsal, açık olmayan ya da kolayca anlaşılamayan düşünceleri (Aydoğdu, 2008; Çelikten, 2006) tanımlanmaya çalışılmıştır. Geliştirilen metaforlar öğretim elemanlarının yaşadıkları olumsuz durumlarla ilişkilendirilerek *mikroorganizma, eylem/olay, doğa/coğrafya, hastalık, materyal/araç, hayvan, bitki, yiyecek* ve *soyut durum* temalarında ifade edilmiştir. *En fazla* geliştirilen metaforlar virüs, hücre, fırtına, salgın hastalık ve cadı kazanı şeklinde betimlenmiş olan olumsuz nesne ya da varlıklardır.

Araştırmanın *nicel boyutunda*, öğretim elemanlarından elde edilen ortalamaların örgütsel toksisiteyi oluşturan tüm boyutlarda beşli ölçeğin orta noktası olan 3.00 değerinin altında olduğu gözlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretim elemanlarının genel örgütsel toksisite algı düzeyleri de düşüktür. Buna göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteyi yüksek düzeyde algılamadıkları sonucuna varılmıştır. Bulgulara örgütsel toksisitenin boyutları açısından bakıldığında, öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde *saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite*, en düşük ise *katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite* boyutlarında algıladıkları anlaşılmıştır. Öğretim elemanlarının çalışma ortamlarında taraf olmaya zorlanması, haklarında dedikodu yapılması,

iftiraya ve kıskançlık davranışlarına maruz bırakılması üniversitelerin saldırgan davranışlar nedeniyle zehirlenmesine yol açabilir. Öğretim elemanlarının *saldırgan davranışlardan kaynaklanan* toksisiteyi en yüksek düzeyde algılamalarının nedeninin, yükseköğretim kurumlarında çalışma ortamının işbirliğinden çok rekabete dayalı olması, öğretim elemanları arasında iletişim kanallarının açık olmaması ve dolayısıyla kendilerini ifade etmede sorun yaşamaları olduğu düşünülebilir. Araştırmanın bu bulgusu, öğretim elemanlarının asılsız söylentilerde bulduklarını, grup psikolojisine uyup dedikodulara katıldıklarını ve ortaya çıkan sorunları büyüttüklerini ya da çarpıttıklarını belirten Mete'nin (2013, s.985) bulgularını destekler niteliktedir.

Cinsiyet, *katı davranışlardan kaynaklanan toksisite* boyutunda önemli bir değişkendir. Kadın öğretim elemanlarının *katı davranışlardan kaynaklanan toksisite* algıları, erkek öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeydedir. Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılık nedeniyle, kadın ve erkek işgörenler çalışma ortamlarını farklı algılamakta ve değerlendirmektedir (Pelit ve Pelit, 2014, s.90). Kadınların çalışma yaşamına bakış açıları ilişki odaklı iken, erkeklerinki iş odaklıdır (Lambert, 1991, s.342; Kalağan, 2009, s.69). Dolayısıyla, söylemlerinde daha nazik ifadeler seçen ve ayrıntılara önem veren kadınlar, toksisitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına erkeklerden daha fazla sahip olabilirler.

Yaş değişkeninin, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını belirlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Buna göre, akademik örgütlerde öğretim elemanları hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar, örgütsel toksisiteyi benzer biçimde algıladıklarından söz edilebilir.

Üniversitedeki toplam hizmet süresinin, yalnızca *narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite* boyutunda önemli bir değişken olduğu gözlenmiştir. Görev yaptıkları üniversitede toplam 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarının, 2 yıl ve altı hizmet süresine sahip olanlara göre *narsist davranışlardan kaynaklanan* toksisiteyi daha yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yeni göreve başlamış ya da kariyerinin başında olan işgörenlerin, mesleğinde ilerleyebilmek için örgütüyle özdeşleşmesi ve idealist olma düşüncesi yoğun (Eren, 2004, s.269) olup, pozitif örgütsel davranışlara odaklanmaları söz konusu olabilir. Ancak, öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerinin artmasıyla

birlikte kurum kültürünü daha iyi tanımaya başlamaları ve böylece kurumdaki narsist davranışlardan kaynaklanan zehirlenme durumlarını fark etmeleri mümkündür.

Bilim dalı, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını belirlemede önemli bir değişkendir. Sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel toksisitenin *tüm* boyutlarına ilişkin algıları, fen bilimleri alanında görev yapan öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeydedir. Sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanlarının çalışma alanı ve konularının odağında insan ve insan ilişkilerinin yer alması örgütsel toksisiteyi daha fazla algılamalarının nedeni olabilir. Bu bulgu, sosyal bilimler alanlarında görev yapan öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıklarını belirten Tanoğlu, Arıcıoğlu ve Kocabaş'ın (2007) araştırma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

Unvan, etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutunda önemli bir değişkendir. Araştırma görevlileri ile profesör ve doçentlerin, toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algıları yardımcı doçentlere göre daha yüksek düzeydedir. Bu boyut, öğretim elemanlarından görevleri dışında işler bekleme, özlük haklarının kullanımına engel olma, iş yükünü haksız biçimde artırma, kural ve mevzuata aykırı davranma yoluyla üniversitelerin etik dışı davranışlarla zehirlenmesini açıklamaktadır. Dolayısıyla, araştırma görevlilerinin görev tanımlarının net olmaması, öğretim üyeleri ve yöneticilerin verdiği görevleri yapmalarının beklenmesi ve akademik hiyerarşide en alt düzeyde bulunmaları, etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi yardımcı doçentlerden daha fazla algılamaları sonucunu doğurabilir. Bu bulgu, araştırma görevlilerinin sekreterlik görevi yaptıkları, öğretim üyelerinin kişisel işleriyle ilgilendiklerini belirten Tamer (1995, s.320) ve araştırma görevlilerinin görev tanımlarının belirsizliğinden yakındıklarını belirten Korkut, Yalçınkaya ve Mustan'ın (1999, s.34) bulgularını ve EğitimSen'in (2005, s.320) öğretim üyelerinin araştırma görevlilerini sınav gözetmenliği ve öğrenci danışmanlığı yapan, ders ve sınav programlarını hazırlayan, sınav kâğıdı okuyan, uygulama ve laboratuvar derslerine giren geçici personel olarak görmeye başladığı görüşünü destekler niteliktedir. Ordu mensupları üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgusu, toksik liderlik algılarının ast düzeyinde (alt rütbede) bulunan kişilerde daha fazla olduğunu belirtmektedir (Reed ve Bullies, 2009). Araştırma görevlilerinin özlük hakları güçlendirilerek, korunarak ve görev

tanımlarındaki belirsizlik ortadan kaldırılarak etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite algılarının düşmesi sağlanabilir.

Öğretim elemanlarının yönetsel bir görevde bulunmasının, örgütsel toksisite algılarını belirlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Yönetim görevinin örgütsel toksisite algısında önemli bir değişken olmaması, ilginç bir bulgudur. Bu durum, öğretim elemanının yönetsel görevi olsun ya da olmasın üniversitedeki örgütsel toksisiteyi benzer biçimde algıladıklarını göstermektedir.

Toksisitenin Algılanan Etkisi

Araştırmanın nitel bulgularına göre, toksisitenin algılanan etkileri karşısında öğretim elemanları, tepkilerini i) *açığa vurma*, ii) *olumsuz duyguları yineleme* ve iii) *ilişkiyi kesme* şeklinde göstermektedirler.

Açığa vurma tepkisi ile öğretim elemanları kendilerini stresli, gergin, yıpranmış, tükenmiş hissetmekte; fiziksel rahatsızlıklar güven duygusunda zedelenme ve işe odaklanma sorunu yaşamaktadırlar. Araştırmanın bu bulgusu, bireylerin toksisite karşısında kendilerini kaygılı, yılmış, pişman, enerjisiz, duygusal olarak yaralanmış, değersiz, yorgun, yabancılaşmış ve moralsiz hissettiklerini belirten çeşitli araştırmacıların (Albrecht, 2006, s.198; Frost, 2004, s.54; Gangel, 2008, s.8; Kiefer ve Barclay, 2012, s.605; Lubit, 2004, s.4; Pelletier, 2009, s.44) görüşlerini destekler niteliktedir. Sutton (2008, s. 32), olumsuz davranışlara tanık olmanın bile işgörenler üzerinde stres artışına neden olabileceğini belirtmiştir. Toksinle uğraşmak zamanla toksik patlamalara neden olacağı için, bireyler hem psikolojik hem de fizyolojik (depresyon, uykusuzluk, kalp ve damar hastalıkları, mide rahatsızlıkları) hastalıklara yakalanmaktadır (Lubit, 2004, s.8; Frost, 2004, s.7-8; Frost, 2004, s.31-32; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Frost'a (2004) göre, tüm bu etkilerden dolayı yaptığı görevde istekli olmasına rağmen, kurumda yaşadığı duygusal acı nedeniyle bireyin kendini tükenmiş hissetmesi ve iş yapamaz hale gelmesi söz konusudur. Dolayısıyla, toksisiteden *açığa vurma* şeklinde etkilenmeyi engelleyebilmek için öğretim elemanlarına duygusal destek sağlanması düşünülebilir. Bu destek, yöneticilerin duygusal acılara daha duyarlı olmaları ya da kurum içinde psikolojik danışmanlık hizmetleri sunulması yoluyla verilebilir.

Olumsuz duyguları yineleme tepkisi ile öğretim elemanları üzülmeye, mutsuzluk, hayal kırıklığı, huzursuzluk ve umutsuzluk duygularını yaşamaktadırlar. Araştırmanın bu bulgusu, toksisite karşısında bireylerin olay(lar)ı hatırladıkça üzüldüğünü, mutsuz ve huzursuz olduğunu, umutsuzluğa kapıldığını, hayal kırıklığı yaşadığını belirten araştırmacıların (Albrect, 2006, s.26; Gangel, 2008, s.8; Kiefer ve Barclay, 2012, s.605; Maitlis, 2008; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010, s.364; Pelletier, 2009) görüşleriyle örtüşmektedir. Borysenko'ya göre üzüntü, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi güçlü negatif duygular bireyin bağışıklık sistemini olumsuz yönde etkileyerek insan vücudunu zehirlemekte ve bağışıklık sisteminin insanı koruma yeteneğini değiştirmektedir (Frost, 2004, s.3).

İlişkiyi kesme tepkisi ile öğretim elemanları çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşündüklerini, başkalarıyla etkileşim kurma isteklerini kaybettiklerini ve zamanla yabancılaşma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Kiefer ve Barclay'a (2012, s.605) göre, ilişkiyi kesme ile toksinlerin oluşturduğu acı durumları karşısında bireyin sosyal çevresi ve/veya iş arkadaşları ile olan ilişkisini kesme hali vurgulanmaktadır. Gerek Kusy ve Holloway (2009) gerekse Lubit (2004, s.2), toksisite karşısında bireylerin zaman içerisinde enerjileri kalmadığı için çalıştıkları kurumdan ayrılmalarının söz konusu olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, bireyler çalıştıkları ortamda başkalarıyla olan iletişimlerini zamanla azaltmaktadırlar (Albrect, 2006, s.154-155; Frost, 2004, s.14; Maitlis, 2008) Bu araştırmadan elde edilen sonucun, yukarıda sunulan daha önceki araştırmaların bulgularıyla tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın nicel boyutunda, öğretim elemanlarından elde edilen ortalamaların örgütsel toksisitenin algılanan etkisini oluşturan tüm boyutlarda beşli ölçeğin orta noktası olan 3.00 değerinin altında olduğu gözlenmiştir. Ayrıca genel toksisitenin algılanan etkisi de düşük düzeydedir. Buna göre, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteden yüksek düzeyde etkilenmedikleri ileri sürülebilir. Boyutlar arası karşılaştırmalar yapıldığında, örgütsel toksisiteden etkilenen öğretim elemanlarının tepkilerinin en yüksek düzeyde *açığa vurma*, en düşük düzeyde *ilişkiyi kesme* şeklinde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. *Açığa vurma* tepkisi ile öğretim elemanlarının çalıştıkları ortamda duygusal olarak acı veren toksik durum ve davranışlar karşısında stres altında, yorgun, enerjisi tükenmiş, gergin ve işe odaklanma gücünü hissetmeleri vurgulanmaktadır.

Cinsiyet, toksisitenin algılanan etkisini oluşturan tüm boyutlarda önemli bir değişkendir. Toksisite algısı sonucunda, kadın öğretim elemanları erkeklere göre daha yüksek düzeyde açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme tepkileri göstermektedirler. Bu durum, çalışma ortamlarında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde gerilim, stres (Tutar, 2007), duygusal tükenmişlik (Aksoy, 2007; Ergin, 1995; Sürgevil, 2005, s.108; Torun, 1997, s.48, Tümkaya, 2007) yaşamaları ile açıklanabilir.

Yaş, *açığa vurma* boyutunda önemli bir değişkendir. Buna göre; toksisitenin algılanan etkileri karşısında, 30 yaş ve altında olan öğretim elemanları 41 yaş ve üzerinde olanlardan daha fazla açığa vurma tepkisi göstermektedir. Üniversitedeki hizmet süresi de, *açığa vurma* boyutunda önemli bir değişkendir. Görev yaptıkları üniversitede toplam 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları tepkilerin 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde *açığa vurma* şeklinde göstermektedirler. Barlı'ya (2008, s.280) göre, yeterli deneyimi olmayan bireylerin iş hayatında karşı karşıya kaldığı birtakım olaylar karşısında endişelenmesi ve heyecan duyması doğal bir durumdur. Bireyler yaşadıkları yeni durumun getirmiş olduğu belirsizlik ve risklerden zarar görme kaygısı taşımaktadır. Ayrıca, açığa vurma boyutuyla bireyin “enerjisinin tükendiğini hissetmesi” vurgulandığından, araştırmanın bu bulgularının, yaş ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit eden çeşitli araştırma bulgularıyla (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995; Izgar, 2001; Tümkaya, 2007) tutarlı olduğu düşünülmektedir.

Bilim dalının, *ilişkiyi kesme* boyutunda önemli bir değişken olduğu gözlenmiştir. Toksisitenin algılanan etkileri karşısında sağlık bilimleri ile sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan öğretim elemanları, tepkilerini fen bilimleri alanında görev yapan öğretim elemanlarından daha fazla ilişkiyi kesme şeklinde göstermektedir. *İlişkiyi kesme* boyutunda sağlık bilimleri alanında görev yapan öğretim elemanlarının tepkileri en yüksek düzeydedir.

Unvan, toksisitenin algılanan etkilerini oluşturan tüm boyutlarda önemli bir değişkendir. Buna göre, toksisitenin algılanan etkileri karşısında araştırma görevlilerinin tepki düzeyleri yardımcı doçentlerden daha yüksektir. Araştırma görevlilerinde toksisitenin algılanan etkileri tüm boyutlarda en yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, araştırma görevlilerinin en yüksek düzeyde örgütsel

toksisiteyi algılamalarıyla benzerlik göstermekte olup; araştırma görevlilerinin kadro ve statü sorunları nedeniyle gelecek kaygıları yaşamaları da bunun nedeni olabilir. Araştırmanın bu bulgusu, çalışma ortamlarında duygusal olarak tükenmişliği en fazla araştırma görevlilerinin yaşadığını belirten Ardıç ve Polatçı (2008) ile Kepekçioğlu (2009) ve Sağlam'ın (2008) görüşlerini destekler niteliktedir. Yardımcı doçentlerin örgütsel toksisiteden en düşük düzeyde etkilenmeleri, örgütsel toksisiteyi de en düşük düzeyde algılamalarından kaynaklanabilir.

Yönetmel görevin, *açığa vurma* boyutunda önemli bir değişken olduğu gözlenmiştir. Yönetmel görevi olmayan öğretim elemanları, toksisiteye karşı tepkilerini yönetmel görevi olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde *açığa vurma* şeklinde göstermektedir. Bunun nedeni, yönetmel görevi olan öğretim elemanlarının kurum içi olumsuz davranışlar karşısında problem çözme becerilerinin yüksek olması ile açıklanabilir.

Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri

Olgubilim yaklaşımıyla yürütülen araştırmanın nitel boyutunda, katılımcıların toksisiteyle başa çıkmada kullandıkları stratejiler *direnme, çatışma, sosyal destek ve kaçınma* ana temaları altında düzenlenmiştir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *direnme stratejileri* hukuksal hak arayışlarında bulunma, toksisiteden yılmadan işe odaklanma ve toksisiteyle mücadele etmedir. Kusy ve Holloway'e (2009) göre, toksisiteye maruz kalan bir işgören, toksik bireyin oluşturduğu sahte gündeme rağmen kendi çalışma planına bağlı kalmalı; toksik bireyin sergilediği problemleri çözmeli ve böylece toksik bireyin işe olan negatif etkisini kontrol altında tutmalıdır. Öğretim elemanlarının toksisite karşısında direnme stratejilerini benimsemeleri, sağlıklı çalışma ortamının oluşması için çaba sarf etme isteklerinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla, işgörenlerin kurumlarında yaşanan olumsuzluklar karşısında direnme yeteneklerinin geliştirilmesi (Fischer, 2006, s. 178) ve desteklenmesi önemlidir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *çatışma stratejileri*, toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma ve onlara öfke göstermedir. Fischer'a (2006, s. 178) göre, çatışmanın yıkıcı yönü ile tarafların birbirlerine karşı düşmanca duygular beslenmesi vurgulanmaktadır. Bu çalışmada her ne kadar öğretim elemanları tarafından çatışma stratejilerinin kullanıldığı belirtilse de, nicel araştırma bulgularında da belirtildiği gibi bunun düzeyi oldukça düşüktür. Akademik örgütlerde başa çıkma stratejisi olarak çatışmanın düşük düzeyde benimsenmesi istenilen bir durum olarak yorumlanabilir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *kaçınma stratejileri*, toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma, umursamaz davranma, görmezlikten gelme ve sessiz kalmadır. Rahim (2002, s.219), kaçınma yaklaşımında çatışma durumlarından mağdur olanların sorunu çözmenin mümkün olmadığı, direnmenin gereksiz bir uğraş olabileceğini düşüncesiyle beklemeyi, geri çekilmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Tutar'ın (2007, s.282) "bireylerin sorunu inkâr etmek ya da ortada bir şey yokmuş gibi davranmak" olarak tanımladığı stresle başa çıkmada kullanılan kaçma stratejisi (Baltaş ve Baltaş, 1997) ve (Mete'nin (2013, s.988) öğretim elemanlarının üniversitelerdeki olumsuz örgütsel davranışlar karşısında sergiledikleri tepkilerden olan görmezden gelme ve görüşmeme bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Jóhannsdóttir ve Ólafsson'ın (2004), kurumlarda saldırganın davranışlarını kendiliğinden bitirmesini bekleme ve tepki vermemeyi kapsayan hiçbir şey yapmama yaklaşımı ile de kısmen örtüşmektedir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *sosyal destek stratejileri*, toksik durum ve davranışları yöneticiler ve meslektaşlar ile paylaşmadır. Acıyla altüst olmuş insanların tekrar güvenmeyi öğrenmeleri için; acılı deneyimin yinelenmeyeceğine, patronlarının ve kurumlarının onları tekrar aynı şekilde incitmeyeceklerine, işyerinde iyi performans yeteneklerinin geri geleceğine, tekrar gülebileceklerine ve hayatlarının anlamını yeniden kazanabileceklerine ve kendi dünyalarında güvende olduklarına inanmaları gerekmektedir. Bunun için de zamana ihtiyaçları vardır (Frost, 2004,s. 205). Bundan dolayı öğretim elemanları toksisiteyle başa çıkmada sosyal destek ihtiyacı duyabilirler. Lirio, Lituchy, Monserrat, Olivas-Lujan, Duffy, Fox, Gregory, Punnett ve Santos'a (2007, s.35) göre, sosyal destek, "bir bireyin başkasına, sorunlarını çözmesi ve kendini iyi hissetmesi için katkı sağlaması ve yardımcı olması" olarak tanımlanmaktadır. Kurumlarda iyimserliği

ateşleyerek insanlara olumlu enerji vermeyi ve hayata olumlu bakmalarını sağlamak için bireylerin önce geçmiş deneyimlerin olumsuz etkileriyle başa çıkmalarına yardımcı olmada (Ridderstrale ve Wilcox, 2008, s.132-133), olumsuz sağlık ve stres belirtilerini azaltmada (Leymann ve Gustafsson, 1996, s.251 -275) sosyal destek stratejileri önemli görülmektedir (Jóhannsdóttir ve Ólafsson, 2004, s.330; Shannon Rospenda ve Richman, 2007, s.1180). Dolayısıyla, öğretim elemanlarının sosyal destek stratejilerini benimsemeleri ya da kullanmaları, örgütsel toksisitenin neden olduğu zehirli, acı ve stres yaratan bu durumlarla başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Öğretim elemanlarının yaşadıkları acıları güvendikleri kişilerle paylaşmaları ve başkalarının deneyimlerinden yararlanma yollarını artırabilmek için sosyal medya ortamında bireylerin kimlikleri deşifre edilmeden bir sosyal yardım ağı oluşturulması önerilebilir.

Bu araştırmanın nicel boyutunda, öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde direnme stratejisini, en düşük düzeyde ise çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıktıkları ortaya çıkmıştır. Barlett (2009), üniversite yöneticilerinin yıldırma ve çatışma ile başa çıkmada direnme yaklaşımını kaçınma yaklaşımından daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde *direnme* stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkmalarının nedeni, zorluklar karşısında sabır göstermeleri ile açıklanabilir. En düşük düzeyde *çatışma* stratejisinin benimsenmesi ise, bu stratejinin bireyler arasında olumlu ilişkileri vurgulamasından ziyade yıkıcı yöne odaklanabileceği algısı ile açıklanabilir.

Cinsiyet, *sosyal destek ve çatışma* stratejileri boyutlarında önemli bir değişkendir. Buna göre, kadın öğretim elemanları toksisiteyle başa çıkmada erkek öğretim elemanlarından daha fazla *kaçınma ve sosyal destek stratejilerini* kullanmaktadırlar. Kadın öğretim elemanlarının *kaçınma ve sosyal destek stratejilerini* kullanarak toksisiteyle başa çıkmaları, cinsiyet rollerinden kaynaklanabilir. Bu bulgular, kadınların çalışma ortamlarında geri planda durma ve çatışmalardan uzaklaşma (Akyön, 2008; Lewis ve Orford, 2005; Poilpot-Rocaboy, 2006) ile kadın işgörenlerin duygusal, uyumlu, fedakâr olma gibi kişilik özellikleri nedeniyle paylaşımcı eğilimde olduklarını (Konaklı, 2011) belirten görüşler ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, kadınların *sosyal destek stratejilerini* erkeklere göre daha fazla kullanarak toksisiteyle başa çıkmalarının nedeni, kadınların empatik beceri düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olması (Alver, 1998; Çivilidağ, 2011) ile de açıklanabilir.

Yaş, *direnme* stratejisi boyutunda önemli bir değişkendir. Buna göre, 41 yaş ve üzeri gruptaki öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada 30 yaş ve altı grubundaki öğretim elemanlarından daha fazla *direnme* stratejilerini kullanmaktadırlar. İşgörenlere acı vererek kurumların zehirlenmesine yol açan durumlarla başa çıkmada 41 yaş ve üzeri gruptaki öğretim elemanlarının, *direnme* stratejilerini 30 yaş ve altı gruptaki öğretim elemanlarından daha fazla kullanmalarının nedeni, sahip oldukları mesleki deneyim ve bilgi birikimiyle açıklanabilir. Üniversitedeki toplam hizmet süresi de, *direnme* stratejisi boyutunda önemli bir değişkendir. Görev yaptıkları üniversitede 11 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada hizmet süresi 3-5 yıl arasındaki öğretim elemanlarından daha fazla *direnme* stratejisini kullanmaktadırlar. Bunun nedeni de, araştırmanın yaş değişkeni için geliştirilen yorum ile benzer olabilir. Çünkü hizmet yılı ve yaş değişkeni ile birlikte bireyin mesleki deneyim ve bilgi birikimi de artacaktır. Robbins ve Judge'a (2013, s.611) göre, örgütte uzun süre çalışmaya devam edenler strese daha dirençli davranan ya da örgütlerinin stres özelliklerine daha dirençli olan kişilerdir. Dolayısıyla toksisiteyle başa çıkmak için nasıl direnmeleri gerektiğini öğrenmeleri söz konusu olabilir. Can'a (2005, s.369) göre bireyler, yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde etmekte ve geliştirmektedir. Böylece, işgörenlerin çalıştıkları kurumda hizmet süreleri arttıkça strese olan dayanıklılıklarının da artmasından (Ergun, 2008, s.13) ve yeterli deneyime sahip bireyin kendinden emin, doğru karar ve eylemlerle hareket ederek olumsuzlukların üstesinden gelmesinden (Barlı, 2008, s.280) söz edilebilir.

Bilim dalının, toksisiteyle başa çıkmada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkma stratejileri bilim dalı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma davranışları karşısında kullandıkları başa çıkma yaklaşımlarının bilim dalı değişkenine göre farklılaşmadığını belirten Konaklı'nın (2011) bulguları ile tutarlıdır.

Unvan, *sosyal destek*, *direnme* ve *çatışma* stratejileri boyutlarında önemli bir değişkendir. Öğretim görevlisi/okutman/uzman grubundaki öğretim elemanları, araştırma görevlilerine göre daha fazla *direnme* stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadır. Profesör/doçent ile öğretim görevlisi okutman/uzman grubundaki öğretim elemanları ise, toksisiteyle başa çıkmada araştırma görevlilerine göre daha

fazla *çatışma* stratejisini kullanmaktadır. Araştırma görevlileri, yardımcı doçent grubundaki öğretim elemanlarına göre daha fazla *sosyal destek* stratejilerini kullanmaktadır. Başa çıkma stratejileri konusundaki araştırmalar incelendiğinde, ast pozisyonunda görev yapan işgörenlerin üst pozisyonda görev yapan işgörelere göre direnme ve çatışma stratejilerini kullanma eğilimlerinin daha düşük ve uyum sağlamaya yönelik stratejileri tercih etme eğilimlerinin ise daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Barlett, 2009; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002; Holt ve DeVore, 2005; Özdemir, Kösecik ve Kök, 2009). Araştırmanın unvana ilişkin bu bulgusu, araştırma görevlilerinin stresle başa çıkmada en fazla tercih ettikleri stratejinin dış yardım arama olduğunu belirten Koç ve Kara'nın (2009) sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Yönetmel görevin, *direnme ve çatışma* stratejileri boyutlarında önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Buna göre; yönetmel görevi olan öğretim elemanları, toksisiteyle başa çıkmada yönetmel görevi olmayanlara göre *direnme* ve *çatışma* stratejilerini daha fazla kullanmaktadır. Yönetmel görevi olan öğretim elemanlarının *direnme ve çatışma stratejilerini* kullanarak toksisiteyle başa çıkmalarının nedeni, örgütsel güç ile açıklanabilir. Sahip oldukları yönetmel görev sonucunda yasal güce de sahip (Peker ve Aytürk, 2000, s.292) olan öğretim elemanlarının, çalıştıkları ortamda duygusal olarak acı çekmelerine neden olan durumlar karşısında daha fazla direnme ve çatışma stratejilerini benimsemeleri beklenebilir. Bu bulgular, Brewer, Mitchell ve Weber (2002) ile Holt ve DeVore (2005) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, yönetmel görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütlerde olumsuz davranışlarla daha zayıf şekilde mücadele etmeyi tercih ettiklerini belirten Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper (2009) ile Tanoğlu ve diğerlerinin (2009) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Brewer vd. (2002), direnme yaklaşımının yöneticiler tarafından daha fazla tercih edilme nedeni olarak, yöneticilerin kurumlarında diğer işgörelere göre daha fazla ve çeşitli sorunlarla sıklıkla karşılaşmaları ve problem çözme yatkınlıklarını göstermektedir.

Örgütsel Toksikite ile Toksikitenin Algılanan Etkileri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada, etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite değişkeninin *açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme* boyutlarını; katı davranışlardan kaynaklanan toksisite değişkeninin ise *açığa vurma* boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkilerini sırasıyla *açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme* şeklinde ortaya koydukları ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle, öğretim elemanlarının algıladıkları etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksik ortam, doğrudan *açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme*; katı davranışlardan kaynaklanan toksik ortam ise, *açığa vurma* şeklinde tepki göstermelerine yol açmaktadır. Akademisyenlerin özgür düşünce ve üretkenlikleri, çalışma ortamında açık iklimin var olmasıyla mümkündür. Akademisyenlerin düşünsel özgürlüğünü engelleyecek, bilgi üretimine uygun olmayan *etik dışı davranışların oluşturduğu toksisitenin* yer aldığı olumsuz çalışma koşulları üniversitelerin zehirlenmesine neden olabilir. Örgütlerde patolojiye yol açan, belli bir tarzdaki aşırılıktır. Koşulların değişmesine rağmen belli bir tarzda ısrar etmek kurumsal felakete (Kets de Vries'in (2007, s.165) yol açabilir. Üniversite ortamında etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite, öğretim elemanlarının ve örgütlerin verimliliğini tehdit etmekle birlikte işgörenler açısından birçok olumsuz sonuç da yaratabilir. Toksikitenin katı davranışlardan kaynaklandığı algısına sahip öğretim elemanlarının tepkileri *açığa vurma* şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, bireysel hedeflerini elde etmek amacıyla gerektiğinde birbirlerine yönelik kaba ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmekte, bu davranışları kendi çıkarları doğrultusunda sürdürebilmektedirler (Kanten, 2014, s.15). Bu tarz katı davranışlar sonucunda kurumların zehirlenmesi ile birlikte bireylerin stres, gerilim ve tükenmişlik gibi *açığa vurma* tepkileri göstermeleri söz konusu olabilir.

Örgütsel Toksisite Alguları ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada, narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite değişkeninin *direnme ve sosyal destek stratejileri* boyutlarını; etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite değişkeninin *direnme, kaçınma ve sosyal destek stratejileri* boyutlarını; katı davranışlardan kaynaklanan toksisite değişkeninin ise *direnme, çatışma ve sosyal destek stratejileri* boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, her üç davranışın ortaya koyduğu toksisite durumlarında *direnme ve sosyal destek* stratejilerinin önemli olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, algıladıkları narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksik ortam karşısında öğretim elemanları doğrudan *direnme ve sosyal destek* stratejilerini kullanma eğilimindedirler. Bunun nedeni, *direnme ve sosyal destek* stratejilerinin etken stratejiler olarak tanımlanması ile açıklanabilir. Örgütün geneline yayılan narsist, etik dışı ve katı davranışların oluşturduğu zehirli durumlar zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilir. Dolayısıyla örgütsel toksisitenin örgütler tarafından önemsinmesi ve sorunun kurumun bütününe yayılmadan çözülmesi için özellikle *direnme ve sosyal destek* stratejilerinin benimsinmesi yararlı olabilir.

Toksisitenin Algılanan Etkileri ile Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada, açığa vurma değişkeninin *kaçınma ve sosyal destek* boyutlarını; olumsuz duyguları yineleme değişkeninin *sosyal destek* boyutunu; ilişkiyi kesme değişkeninin *direnme ve sosyal destek* boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, toksisitenin etkisini açığa vurma şeklinde algılayan öğretim elemanlarının, *kaçınma ve sosyal destek* stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıktıkları anlaşılmaktadır. Toksisitenin etkisini olumsuz duyguları yineleme şeklinde algılayan öğretim elemanları, *sosyal destek* stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadırlar. Toksisitenin etkisini ilişkiyi kesme şeklinde algılayan öğretim elemanları ise, *direnme ve sosyal destek* stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıkarlar. Her üç algılanan etki ile başa çıkmada ortak görüş *sosyal destektir*. Toksisiteye açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme şeklinde tepki gösteren öğretim elemanlarının, toksisitenin algılanan

etkileriyle başa çıkabilmek için sosyal desteğe ihtiyaç duymaları önemli (Frost, 2004, s. 205; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.251 -275; Jóhannsdóttir ve Ólafsson, 2004, s.330; Ridderstrale ve Wilcox, 2008, s.132-133; Shannon vd., 2007, s.1180) görülmektedir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, ilk olarak öğretim elemanlarının örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkisi, toksisiteyle başa çıkma stratejilerine ilişkin görüşlerini anlamlandırmak amacıyla betimsel anlayış çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın nitel boyutundan elde edilen bulgular ile araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin gözlem ve deneyimlerinin gerçekleştiği bağlam hususunda zengin bir açıklama getirildiği düşünülmektedir. Araştırmanın nitel boyutundan elde edilen sonuçlar, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin görüşlerinin narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlar; toksisitenin algılanan etkilerine ilişkin görüşlerinin açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; toksisiteyle başa çıkmaya ilişkin görüşlerinin ise kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma alt temaları içerisinde sınıflandığını göstermektedir. Bu sınıflamalardan yararlanılarak, örgütsel toksitenin kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri anlaşılmasına çalışılmış; kurumlarda bireylerin duygusal olarak acı çekmelerine neden olan zehirlenme durumları (örgütsel toksisite), zehirlenme durumlarının birey üzerindeki etkileri (toksisitenin algılanan etkileri) ve bu durumlarla bireysel olarak başa çıkma stratejilerini (toksisite ile başa çıkma) oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün ölçüm araçları geliştirilmiştir. Ayrıca örgütsel toksisite metaforları ile de öğretim elemanlarının bilişsel imgeleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci basamağını oluşturan nicel boyutundan elde edilen bulgular ile de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejileri, bunları etkileyebileceği düşünülen kimlik değişkenleri bağlamında irdelenmiştir. Ayrıca, örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejileri boyutlarının birbirlerini yordama durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın nicel bulgularına göre; etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; katı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin de açığa vurma boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, direnme stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile ilişkiyi kesme boyutları; sosyal destek stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile toksisitenin algılanan etkilerini oluşturan tüm boyutlar; kaçınma stratejisinin etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile açığa vurma boyutu; çatışma stratejisinin de katı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutu tarafından yordandığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca seçilen kimlik değişkenlerinin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisite ile başa çıkma stratejileri üzerine etkileri de incelenmiştir. Buna göre, kadın öğretim elemanları erkeklere göre daha yüksek düzeyde katı davranışlardan kaynaklanan toksisite algıları ile toksisitenin algılanan etkilerine sahiptir; toksisiteyle de kaçınma ve sosyal destek stratejilerini kullanarak başa çıkmaktadır. Sosyal bilimler alanındaki öğretim elemanları, örgütsel toksisiteyi fen bilimleri alanındaki öğretim elemanlarına göre daha fazla algılamakta ve toksisiteye karşı ilişkiyi kesme şeklinde tepki göstermektedirler. Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısı ve toksisitenin algılanan etkisi, en yüksek düzeyde araştırma görevlilerinde ortaya çıkmıştır. Araştırma görevlileri, yardımcı doçentlere göre daha yüksek düzeyde sosyal destek stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadırlar. Yönetmelik görevi olmayan öğretim elemanları, olanlara kıyasla toksisiteye karşı tepkilerini daha yüksek düzeyde açığa vurma şeklinde gösterirken; direnme ve çatışma stratejilerini daha az düzeyde kullanmaktadırlar.

Araştırmanın alanyazına sağladığı özgün katkıları da genel hatlarıyla şu şekilde özetlemek mümkündür:

Öncelikle bu çalışmada, mevcut toksisite araştırmalarındaki tümüyle nitel ya da tümüyle nicel bir anlayışın aksine keşfedici karma bir araştırma anlayışı benimsenerek; katılımcıların deneyimlerine göre örgütsel yaşamdaki toksisite olgusuna ilişkin görüşleri nitel veriler ile anlamlandırılmaya ve daha sonra nitel veriler arasındaki ilişkileri açıklamak için nicel veriler toplanarak örgütsel toksisite olgusunun belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Ayrıca söz konusu araştırmanın eğitim örgütlerinden biri olan üniversitelerde gerçekleştirilmiş olması, mevcut örgütsel toksisite çalışmalarına ek olarak üniversitelerin de yer almasıyla birlikte kurumsal açıdan farklılıkların ele alınması ve alanyazının zenginleştirilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, bu araştırmanın kapsamına tüm öğretim elemanlarının alınmasıyla veri çeşitliliğinin de sağlanması anlamlı bir çaba olarak nitelendirilebilir. Böylece, yükseköğretim kurumlarında politika geliştiriciler de, toksisiteyi önleme çabalarında bu araştırmanın bulgularından yararlanabilirler.

Öğretim elemanlarının çalışma ortamlarında karşılaştıkları örgütsel toksisitenin etik dışı, narsist, saldırgan ve katı davranışlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Böylece bireylerin kurumlarında duygusal olarak acı çekmelerine neden olabilecek davranışlara odaklanılmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel toksisitenin etkisini açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme şeklinde gösterdikleri; direnme, sosyal destek, kaçınma ve çatışma stratejileriyle de toksisiteyle başa çıkma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Tüm bu kaynak, etki ve başa çıkma stratejilerinde örgütsel düzeyden ziyade bireysel durumların ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel toksisite olgusu konusunda geliştirdikleri metaforlar ile bilişsel imgeleri de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın nicel bulguları ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; katı davranışlardan kaynaklanan toksisitenin de açığa vurma boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, direnme stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile ilişkiyi kesme boyutları; sosyal destek stratejisinin narsist, etik dışı ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile toksisitenin algılanan etkilerini oluşturan tüm boyutları; kaçınma stratejisinin etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ile açığa vurma boyutu; çatışma stratejisinin de katı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutu tarafından yordandığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca seçilen kimlik değişkenlerinin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri üzerine etkileri de incelenmiştir. Buna göre, kadın öğretim elemanları erkeklere göre daha yüksek düzeyde katı davranışlardan kaynaklanan toksisite algıları ile toksisitenin algılanan etkilerine sahiptir; toksisiteyle de kaçınma ve sosyal destek arama stratejilerini kullanarak başa çıkmaktadırlar. Sosyal bilimler alanındaki öğretim elemanları, fen bilimleri alanındaki öğretim elemanlarına göre örgütsel toksisiteyi daha fazla algılamakta ve toksisiteye karşı ilişkiyi kesme şeklinde tepki göstermektedirler. Toksisitenin etik dışı davranışlardan kaynaklandığı algısına en yüksek düzeyde sahip olan ve toksisitenin algılanan etkisini en fazla hisseden grup

araştırma görevlileri olmuştur. Araştırma görevlileri, yardımcı doçentlere göre daha yüksek düzeyde sosyal destek arama stratejilerini kullanarak toksisiteyle başa çıkmaktadırlar. Yönetmelik görevi olmayan öğretim elemanları, olanlara kıyasla toksisiteye karşı tepkilerini daha yüksek düzeyde açığa vurma şeklinde gösterirken; direnme ve çatışma stratejilerini daha az düzeyde kullanmaktadırlar.

Vurgulanan bu özgün katkılarına rağmen tüm bilimsel araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da çeşitli kısıtlılıklar bulunmaktadır:

Öncelikle nitel aşamada, akademik örgütlerdeki toksisiteyi deneyimleyen ve/veya toksisiteye maruz olan katılımcılardan, sadece mevcut kurumdaki deneyimlerle sınırlı kalmadan, akademik çalışma hayatında geçirilen zaman zarfındaki tüm deneyimleri dikkate alarak yaşadıkları belirli toksisite durumlarını kişi, kurum ve yönetici isimlerine takılmadan anlatmaları istenmiştir. Hem nitel hem de nicel araştırma sürecinde, öğretim elemanlarının halen çalıştıkları kurum üzerine yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar üzerinde, çalıştıkları kurum (üniversite) kültürünün etkisi ağırlık kazanmıştır. Ayrıca bireysel görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılmasının bazı katılımcılar üzerinde tedirginlik yarattığı ve ifadelerini temkinli bir tutumla özenle seçtikleri gözlenmiştir. Bu noktada araştırmacının da aynı örgütün bir üyesi olması nedeniyle katılımcıların paylaşımlarını sınırladığı olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Nicel verilerin toplanması aşamasında, veri toplama işlemi her ne kadar kapalı zarf ile gerçekleştirilse de bazı öğretim üyeleri, araştırmanın konusu (olumsuz işyeri davranışlarından örgütsel toksisite) nedeniyle tedirginlik yaşayarak yanıtlama hatası (kişinin, soruya içinden geldiği gibi yanıt vermek yerine, kendi amacına uygun yanıtlar vererek gerçek durumunu gizlemesi gibi) ya da sosyal kabul hatası yaratmış olabilirler.

Bu araştırmanın Türkiye Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan üç devlet üniversitesinde, kurum izni alınabilen sınırlı sayıda fakülte, yüksekokul ve meslek yüksek okulunda gerçekleştirilmesi; araştırma kapsamında yalnızca öğretim elemanlarının örnekleme dâhil edilmiş olması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın tüm üniversiteleri kapsayan bir evrende yürütülmemiş olması nedeniyle, sonuçların ancak çalışma evrenine genellenebileceği gerçeği unutulmamalıdır. Sonraki araştırmalarda, daha büyük evrenlerde çalışılarak devlet ve özel üniversitelerin karşılaştırılması düşünülebilir. Ayrıca akademik personel dışında idari personeli de kapsayan

araştırmalar yapılabilir. Tüm bu kısıtların yeniden değerlendirilmesi ile birlikte, araştırma sonuçlarının geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artabileceği düşünölmektedir. Bu araştırmada işęören algısına odaklanılmış, dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının en önemli paydaşlarından biri olan öğrenci boyutu göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla, sonraki çalışmalarda örgötsel toksisitenin öğrenci başarısına olan etkilerinin incelenmesi önerilebilir.

Örgötsel toksisitenin algısal kaynaklı bir olgu olması nedeniyle bireyin tutumu, duygu durumu, davranış ve kişilik yapısına göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Bu çalışmada, bireylerin kişilik özellikleri ve duygu durumları gibi önemli değişkenler göz ardı edilmiştir. Sonraki araştırmalarda bireylerin kişilik ve duygu durumları gibi değişkenlerinden örgötsel toksisite algılarının etkilenip etkilenmediği ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Bu araştırmada örgötsel toksisitenin bireysel nedenleri, bireysel etkileri ve bireysel başa çıkma stratejileri dikkate alınmış; örgötsel düzeyde nedenler, etkiler ve mücadele etme yöntemleri göz ardı edilmiştir. Toksisitenin örgötsel nedenleri, etkileri ve mücadele etme yöntemleri konusunda gerçekleştirilecek araştırmaların toksisite olgusuna ilişkin alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Sonuç olarak, kurumların zehirlenmesine neden olan bireylerin sergilediği etik dışı, saldırgan, narsist ve katı davranışların kurumların örselenmesine ya da yaralanmasına yol açtığı; diğer işęörenlere zarar verdiği ve sorun yarattığı gerçeğini unutmamak gerekir. Bu tür kurum çalışanları, örgötsel toksisitenin oluşturduğu duygusal acı karşısında tepkilerini açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme şeklinde gösterebilir ve toksisiteyle başa çıkmada direnme, sosyal destek, çatışma ve direnme stratejilerini kullanabilirler.

KAYNAKÇA

- Akduman-Yetim, S., Koşar, D. ve Ölmez-Ceylan, Ö., (2013). İlkokul öğretmenlerinin toksik liderlik ile ilgili görüşleri. *VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* (s.134-135). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Aksoy, Ş.U. (2007). *Eskişehir ili özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Akyön, F. V. (2008). *İşyerinde şiddete karşı çalışanların bireysel atışma yönetimi yaklaşımları: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal zeka - Başarının yeni bilimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alver, B. (1998). *Bireylerin uyum düzeyleri ile empatik becerileri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Amirkhan, J.H. (1990). A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59(5), 1066-1074.
- Ana Britannica (2004). *Genel kültür ansiklopedisi*. (15.bs 22c). İstanbul: Ana Yayıncılık.
- Appelbaum, S.H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees, *Corporate Governance*.7 (1), 17-28.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2). 69-96.
- Arkonaç, S. A. (2001). *Sosyal psikoloji* (2. Baskı Ed.). İstanbul: ALFA.
- Aron, A., Aron, E.N. ve Coups, E.J. (2008). *Statistics for the behavioral and social sciences a brief course*, Pearson International Edition, Upper Saddle River.

- Aubrey, D.W. (2012). The effect of toxic leadership. *Strategy Research Project*, United States Army War College.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algularının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations - Welcome to the fire of an unhealthy workplace*. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> adresinden 7 Temmuz 2014'de alınmıştır.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H. ve Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 19, 1–16.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: TDFO Bilgisayar-Yayıncılık.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1997). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlett, M. E. (2009). *Workplace incivility and conflict management styles of community college leaders in the nine mega states*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of Clemson University, Clemson.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. 3. Baskı. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Baş, T. (2013). *Anket nasıl hazırlanır, uygulanır, değerlendirilir?* (7. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.

- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N. (2002). Gender role, organizational status and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13, (1), 78–94.
- Buehler, J. L. (2009). *Words matter: The role of discourse in creating, sustaining and changing school culture*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Michigan, ABD.
- Burke, R.J. (2010). Human frailties and toxic organizations. (Cht 1). R. J. Burke ve C. L. Cooper (Editörler). *Risky Business: Psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations*.
- Büyüköztürk, Ş. (2006) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorumu*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3(2), 133-148.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Campbell, W.K. ve Foster, C.A. (2002). Narcissism and commitment in romantic relationships: An investment model analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28 (4), 484-495.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carlock, D.H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, ABD.
- Carrington, N. (2012). *Females and toxic leadership*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, U.S. Army Command and General Staff College, USA.
- Chu, Li-Chuan (2014). Mediating toxic emotions in the workplace - the impact of abusive supervision, *Journal of Nursing Management*, 22 (8). 953–963.
- Cesur, M. O. ve Fer, S. (2007). Dil öğrenme stratejileri envanterinin geçerlik ve güvenirlik çalışması nedir? *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 49-74.

- Cevizci, A. (2002). *Paradigma felsefe sözlüğü*. (5. Baskı) İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çev. A. Aypay) (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a “toxic” organization, *Nursing Management*. 29 (5). 32-33.
- Corbin, J. ve Holt, L.N. (2004). Grounded theory. (Editör L. Cathy), *Research methods in the social sciences* (s.49-67). Sage Publications: Incorporated, London.
- Creswell, J.W., Vicki, L. ve Clark, P. (2014). Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi. (Çev. Demir, S.B. ve Dede, Y.) (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating, *Quantitative and Qualitative Research*, NJ: Merrill Prentice.
- Creswell J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Çelebi, N., Yıldız, V. ve Güner, H. (2013). İlköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin toksik liderlik algıları. *VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. 8 (s.145-147). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 269-283.
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumunu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- De Vaus, D.A. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. UK: SAGE Publications.
- Devellioğlu, F. (1986) *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügât*. Ankara: Aydın Kitabevi.
- Devellioğlu, F. (1996). *Osmanlıca - Türkçe ansiklopedik lügat: Eski yeni ve harflerle* (13. Baskı). Ankara: Aydın Kitabevi.

- DeVellis, R. F. (2003) Scale development: Theory and applications. (2. Basım). Sage Thousand Oaks.
- Doriane, B. ve Manon, D. (2013). *Toxic leadership an understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Linnaeus University, İsveç.
- Duncan, C. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. İngiltere: McGraw-Hill Education.
- Durant, R. F. (2007). Toxic politics, organizational change, and the “Greening” of the U.S. Military: Toward a polity-centered perspective, *Administration & Society*, 39, 409-446.
- Dutton, J.E., Worline, M., Frost, P.J. ve Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing, *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.
- Duverger, M. (1999) *Sosyal bilimlere giriş*. (Çev. Oskay,Ü.) (5. Basım). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Eğitim Sen (2005). Eğitim hakkı. E. Küçüker (Editör), *IV. Demokratik Eğitim Kurultayı* (Birinci Cilt). Ankara.
- Einspruch, E.L. (1998). *An introductory guide to SPSS for windows*, England: SAGE Publications.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Ergun, G. (2008). *Sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansı ile etkileşiminin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Etimoloji Sözlüğü (2014). <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/toksik?s=suffixesy&w=ikos> adresinden 5 Ekim 2014’de alınmıştır.

- Farrington, E. L. (2010). Bullying on campus: How to identify, prevent, resolve it. *Women in Higher Education*, 19 (3), 8-9.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with observable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*, New York: Picador.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization, *Organizational Dynamics*, 33 (2), 111-127.
- Frost, P. J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers, *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Gangel, K. (2008). *Surviving toxic leaders*. ABD: Wipf and Stock Publishers.
- Gilbert, J.A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J.M. ve Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 29-47.
- Glaser, B. G. ve Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory. *Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (Çev. A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (8). 733-746.
- Goldman, A. (2008). Consultant and critics on the couch. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243-249.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*, ABD: Stanford University Press.
- Gürol, E. ve Kılıçoğlu, A. (2001). *Türkçe - İngilizce çağdaş iş dünyası sözlüğü* (Çev. E. Gürol. ve A. Kılıçoğlu). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998) *Multivariate data analysis*. Pearson Education Upper Saddle River, 112.

- Hançerlioğlu, O. (2000). *Felsefe ansiklopedisi : Kavramlar ve akımlar cilt 1 (A-D)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven bases of power, *Journal of Applied Psychology*, 74, 561–567.
- Hogg, M., ve Vaughan, G. (2011). *Sosyal psikoloji*. (Çev. Yıldız, İ. ve Gelmez, A.). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Holloway, E.L. & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bott om line, and what to do about it, *The Journal of Medical Practice Management*, 25(6), 335-40.
- Holt, J. L.ve DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165–196
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jóhannsdóttir, H. L., ve Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. (15. bs). İstanbul: Evrim.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.

- Karadağ, E. (2009). Spiritual Leadership And Organizational Culture: A Study Of Structural Equation Model, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1357-1405.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kepekçioğlu, E.S. (2009). *Öğretim elemanlarında tükenmişlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kets De Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı*. (Çev. Z.Dicleli). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırbaç, M. ve Konan, N. (2011). Eğitim örgütlerindeki toksik (zehirli) liderlerin genel özellikleri. *20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı* (s. 246-247),Burdur: Mehmet Akif Üniversitesi.
- Kiefer, T. ve Barclay, L.J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 600–625.
- King, P. (2010). *Canavar patron kabus yöneticilere karşı hayatta kalmak için uygulayacağınız stratejiler*. (Çev. E. Aksan ve F.Harmanoğlu-Sezgin) (1. Baskı.) İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling: Methodology in the social sciences*. New York: The Guilford Press.
- Koç, H. ve Kara, D. (2009). Öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışlarının bazı değişkenlere göre belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35-50.

- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkut, H., Yalçınkaya, M. ve Mustan, T. (1999). Araştırma görevlilerinin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(5), 19-36.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Jossey-Bass.
- Lambert, S.J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (4), 341-363.
- Landis, J.R. ve Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. 33 (1), 159-174.
- Lease, D.R. (2006). From great to ghastly: How toxic organizational cultures poison companies the rise and fall of enron, worldcom, healthsouth, and tyco international. *Journal of the Academy of Business Education*, 7, 1-36.
- Leet, E. (2011). *The impact toxic or Severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Murdoch University, USA.
- Leymann, H.ve Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lewis, S. E. ve Orford, J.(2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15 (1), 29-47.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lirio, P., Lituchy T. R., Monserrat, S. I., Olivas-Lujan, M. R., Duffy, J.A, Fox, S., Gregory, A., Punnett, B.J. ve Santos, N. (2007). Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina And Mexico. *International Journal of Career Management*, 12 (1), 28-50.

- Lopes, L. M. P. (2008). “*Good vibrations*”: *Optimism, social network position and resource-attraction capability*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Universidade Nova de Lisboa, Lizbon.
- Lubit, R. H. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Maitlis, S. (2008). *Organizational toxicity*. S. Clegg ve J. Bailey (Editörler). International Encyclopaedia of Organization Studies, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Macklem, K. (2005, January 3). The toxic workplace. *Maclean's*, 118 (5), 34-35. http://www.macleans.ca/article.jsp?content=20050131_99562_99562. adresinden 11 Temmuz 2014'de alınmıştır.
- Martens, M.L., Gagne, M. ve Brown, G. (2003). *Toxin handler behaviour: An initial assessment of a new measure*. Proceedings of the 2003 ASAC Conference, 1-18.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2). 99-113.
- Mete, Y. A. (2013). Yüksek öğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör): Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 6 (2). 977-993.
- Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2. Baskı, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*, Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Musacco, S. D. (2009). *Beyond going postal: Shifting from workplace tragedies and toxic work environments to a safe and healthy organization*. Charleston, SC: Booksurge.
- Mueller, R. A. (2012). *Leadership in the U.S. Army: A qualitative exploratory case study of the effects toxic leadership has on the morale and welfare of soldiers*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University, USA.

- Namie, G. ve Namie, T. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Niehus, P. (2011). *The toxic manager*, Toowoomba, Queensland,: P. Niehus
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ok, A. ve Erdogan, M. (2010). Prospective teachers' perceptions on different aspects of portfolio. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 301-310.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-27.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. 1996. Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Online Etymology Dictionary (2014). http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=toxicity&searchmode=none adresinden 4 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Özdemir, A., Kösecik, M.,ve Kök, S., B. (2009). The Relationship between emotional intelligence dimensions and conflict management strategies of academics in selected Turkish universities. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 367- 390.
- Qian, Y. ve Daniels, T.D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Parlatır, İ. (2009). *Osmanlı Türkçesi sözlüğü*. 2.bs., Ankara: Yargı Yayınevi.

- Parish-Duehn, S.L. (2008). *Purposeful cultural changes at an alternative high school: A case study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, USA.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed), Thousand Oaks: Sage Publication.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm (Teori - süreç ve örgütlere yansımaları)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pelletier, K. L. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Claremont Graduate University, USA.
- Pelletier, K.L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23, 412–424.
- Peterson, K.D. ve Deal, T.E. (2009). *The shaping school culture fieldbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Poipot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice In Human Resource Management*, 14(2), 1-17.
- Porter-O’Grady, T. ve Malloch, K. (2010). *Quantum leadership: A resource for health care innovation*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Rahim, M. Afzalur (2002), Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206- 235.
- Ramaley, J. A. (2002). New truths and old verities. *New Directions for Higher Education*, 119, 15-22.
- Redhouse Sözlüğü (2001). İngilizce – Türkçe Redhouse English - Turkish dictionary 32.bs.

- Reed, G. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces and Society*, 36 (1), 5-18.
- Ridderstrale, J. ve Wilcox, M. (2008). *Şirketi yeniden güçlendirmek: Enerji yenileyici liderler nasıl değişim yaratıyor?* (Çev. Mutlu Dinçer). Mess Yayınevi: İstanbul.
- Riley R., Hatfield, J., Nicely, K., Keller-Glaze, H. ve Steele J.P. (2011). *2010 center for army leadership annual survey of army leadership (CASAL): Main findings*. ICF INTERNATIONAL INC FAIRFAX VA.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev.Editörü: İ.Erdem). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sağlam, A.Ç. (2008, Eylül). *Akademik personelin tükenmişlik düzeyi: Harran Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi örneği*. 17.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulmuştur, Sakarya.
- Samuel, Y. (2010). *Organizational pathology: Life and death of organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Sanders, M.G. (2005). *A first year principal's attempt to reshape a toxic school culture*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Purdue University, USA.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Maryland College Park, USA.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling mahwah*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 3–43). Greenwich, CT: JAI Press.

- Sember, B.M. ve Sember, T. (2009). *Çürük elmalar: Sorunlu elemanlarla başa çıkma başarılı elemanları teşvik etme*, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Shannon, C. A., Rospenda, K. M., & Richman, J. A. (2007). Workplace harassment patterning, gender, and utilization of professional services: Findings from a us national study. *Social Science & Medicine*, 64, 1178–1191.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E..S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Skinner, D. A. ve McCubbin, H. (1990). Dual employed coping scales (DECS). *Gender roles: a handbook of tests and measures*, 390.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, 32 (1), 41-61.
- Steele, J.P. (2011). Antecedents and consequences of toxic Leadership in the U. S. Army: A two year review and recommended solutions. *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)*. Technical Report.
- Sue, M.P. (2007). *Toxic people*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sutton, R.I. (2008). *İşyerinde pisliklere hayır kuralı*. (Çeviri: S.Y. Kölay) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 4-74.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler: Akademik personel üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin N. H. ve Durak, A. (1995). Stresle başa çıkma tarzları ölçeği: Üniversite öğrencileri için uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(34), 56–73.
- Şekercioğlu G. ve Güzeller, C.O., (2012). Ergenler için benlik algısı profilinin faktör yapısının yeniden gözden geçirilmesi, *Bilgi Dergisi*, 60, 215-236.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlik ve güvenirlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şimşek H. ve Adıgüzel T. (2012). Yükseköğretimde yeni bir üniversite paradigmasına doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37 (166), 250-261.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S., (2001). *Using multivariate statistics*, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Tamer, A. (1995). *Üniversitelerin öğretim elemanı açısından durumunun değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tanoğlu, S. Ç., Arıcıoğlu, M.A. ve Kocabaş, M. (2007). Research on mobbing in organizations: A case study on academicians. M. H. Elwany, A. B. Eltawil (Editör). *Proceedings of the 37th International Conference on Computers and Industrial Engineering* (s.558-568). Egypt.
- Taylor, S. E., Peplau, L.A. ve Sears, D.O (2007). *Sosyal psikoloji* (Çev. A.Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi.
- Temel-Eğimli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5 (3). 124-140.
- Too, L. ve Harvey, M. (2012). "Toxic" workplaces: The negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*. 14(3), 171-181.
- Torun, A. (1997). Endüstri ve örgüt psikolojisi. S. Tevrüz (Editör). *Stres ve tükenmişlik* (s.43-53). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tümkaya, S. (2007). Burnout and humor relationship among university lecturers. *International Journal of Humor Research*, 20(1), 73-92.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2013). *Büyük Türkçe Sözlüğü*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52b33318a77f55.86649114 adresinden 11Ocak 2013'de alınmıştır.

- Türk Dil Kurumu (TDK). (2014). *Biyoloji Terimleri Sözlüğü, 1998*.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b8a95c8cdd1.23495601 adresinden 5 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2014). *Kimya Terimleri Sözlüğü-II, 2007*. Türk dil kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü içinde
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b891c854d23.56203242 adresinden 5 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2014). *Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü, 2014*. Türk dil kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü içinde
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b891c854d23.56203242 adresinden 5 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2014). *Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü, 2014*. Türk dil kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü içinde
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b891c854d23.56203242 adresinden 5 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2014). *Güncel Türkçe Sözlük*,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b894440f7c1.22187513 adresinden 5 Ekim 2014'de alınmıştır.
- Twenge, J. M. ve Campbell, W., K. (2010). *Asrın vebası: Narsisizm illeti*. (Çev. Ö. Korkmaz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Vural, N. (2005). *Toksikoloji*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Yayınları No: 73.

- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—An inevitable affliction of organisations? *Organisations & People*. 14 (1). 19-27.
- Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. ABD, Westport, CT: Quorum Books.
- Wright, R. (2005). Teacher burnout and toxic cultures in alternative school prison settings. *Journal of Juvenile Court, Community, and Alternative School Administrators of California*, 18, 44-54.

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme için Katılımcı İzin Formu

KATILIMCI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU danışmanlığında yürütülen ve Gamze KASALAK tarafından hazırlanan “Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma yöntemlerini anlamaya ve belirlemeye yönelik bir araştırma” konulu doktora tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım yüz yüze bireysel görüşme içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesinde yedi yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben(isim ve soyisim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının İmzası

Tarih

.../.../20..

Ek 2. Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Öncelikle yoğun çalışmalarınız arasında bana zaman ayırıp çalışmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim. Bu görüşmenin amacı, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını, toksisitenin algılanan etkilerini ve örgütsel toksisite ile başa çıkma stratejilerini sizlerin görüşleriyle anlamaya çalışmaktır. Görüşme ile tez danışmanlığı Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU tarafından yürütülen “Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma yöntemlerini anlamaya ve belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı doktora çalışmasının ilk basamağında gerçekleştirilmiş olacaktır.

Bu görüşmenin 45-60 dakika arasında süreceği tahmin edilmektedir. İzniniz olursa ses kaydı yapacağım. Arzu ettiğiniz takdirde, ses deşifrelerinizi onayınız için e-posta yoluyla size iletebilirim. Ayrıca araştırmanın bir özetini de sizinle paylaşmak isterim.

İzninizle görüşmeye başlıyorum.

Gamze KASALAK
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Doktora Öğrencisi

ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE	
1	Toksik ortama neden olan davranış özellikleri nelerdir? Çalışma ortamınızdaki hangi tür davranışları toksik olarak tanımlıyorsunuz?
2	Toksik bir çalışma ortamını nasıl tanıyabiliriz? Bir çalışma ortamının toksiklenmiş olup olmadığını nasıl anlarsınız? Toksik bir çalışma ortamına/kuruma ilişkin gözleminiz ya da deneyiminiz var ise bizimle paylaşır mısınız?
3	Örgütsel toksisite olarak tanımladığınız durumun kaynaklarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN ALGILANAN ETKİLERİ	
1	Sizce, örgütsel toksisitenin bireyler üzerindeki etkileri nelerdir?
2	Örgütsel toksisite olarak tanımladığınız durumda ne tür bireysel tepkiler ortaya çıkar?
ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	
1	Örgütsel toksisite ile bireysel düzeyde uyulabilecek stratejiler nelerdir?
ÖRGÜTSEL TOKSİSİTEYE İLİŞKİN METAFOR	
1	Örgütsel toksisite olarak tanımladığınız duruma ilişkin metaforunuz ne olurdu? Neden?

Ek 3. Taslak Form

TASLAK ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE ÖLÇÜM ARACI

Açıklama: Aşağıda örgütsel toksisite olarak tanımlanan ifadeler yer almaktadır. Bireylerin iş ortamlarında yaşadıkları acı veren durumlar örgütsel toksisite olarak nitelenmektedir. Lütfen <u>iş ortamınızda yaşadıklarınızı</u> ya da <u>karşılaştıklarınızı</u> düşünerek, size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
Çalıştığım ortamda;						
1.	Kaba davranışlar sergilenir.					
2.	Sinsice saygısızlık yapılır.					
3.	Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.					
4.	Kırıcı sözler söylenir.					
5.	Rahatsız edici bakışmalar olur.					
6.	Bireysel acılara duyarsız kalınır.					
7.	Bireysel gereksinimlere duyarsız kalınır.					
8.	Bireyler kenara itilmiş, önemsiz bir duruma getirilir.					
9.	Yorumlar veya fikirler görmezden gelinir.					
10.	Verilen emekler göz ardı edilir.					
11.	Değer verilmediği duygusu hissettirilir.					
12.	Küçümseyici tavırlar sergilenir.					
13.	Aşağılayıcı mesajlar verilir.					
14.	İğneleyici sözler kullanılır.					
15.	Yapılan işler hor görülür.					
16.	Kendini beğenme davranışlarına rastlanır.					
17.	Bireyler birbirlerine karşı kıskırtılır.					
18.	İkiyüzlü davranışlar sergilenir.					
19.	Hatalar topluluk içinde dile getirilir.					
20.	Hatalar başkasının üzerine yıkılır.					
21.	Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır.					
22.	Asılsız dedikodu çıkarılır.					
23.	İftirada bulunulur.					
24.	Kıskançlık davranışları sergilenir.					
25.	Bireylerin gözü korkutulur.					
26.	Sosyal ilişkilere olumsuz yönde müdahalede bulunulur.					
27.	Bireylere baskı uygulanır.					
28.	Eleştirilere karşı öfke gösterilir.					
29.	Bireyler mevcut gücünü kötüye kullanır.					
30.	Bireyler arasında ayrımcılık yapılır.					
31.	Haksız yere birilerine kolaylıklar sağlanır.					
32.	Hak etmeyenler üst düzeye yükseltilir.					
33.	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.					
34.	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.					
35.	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.					
36.	İş yükü haksız biçimde artırılır.					
37.	Kurumsal uygulamalar ile kurum politikaları çelişir.					
38.	Kurumun misyonunun dışında hareket edilir.					
39.	Katılımcı olmayan bir yönetim anlayışı sergilenir.					
40.	Ödüllendirme uygulamalarında tutarsız davranılır.					

TASLAK TOKSİSİTENİN ALGILANAN ETKİSİ ÖLÇÜM ARACI

<p>Açıklama: Aşağıda toksisitenin algılanan etkilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen iş ortamınızda yaşadıklarınızı ya da karşılaştıklarınızı düşünerek, size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz.</p> <p>Çalıştığım Ortamda Acı Veren Toksik Durum ve Davranışlar Karşısında:</p>		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1.	Stres altında olduğumu hissedirim.					
2.	Kaygılı olurum.					
3.	Kendimi yılmış hissedirim.					
4.	Her zamankinden daha gergin olurum.					
5.	Enerjimin tükendiğini hissedirim.					
6.	Yaralanmış hissedirim.					
7.	İşime odaklanma sorunu yaşarım.					
8.	Bireysel üretkenliğimin azaldığını düşünürüm.					
9.	Mücadele etmekten yorgun düşerim.					
10.	Kendimi değersiz hissedirim.					
11.	Moralimin bozulduğunu hissedirim.					
12.	İş görme isteğimi yitiririm.					
13.	Geçmişte yaşadığım olumsuz duygularımı hatırlarım.					
14.	Olayı hatırladıkça üzülürüm.					
15.	Olayı hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım.					
16.	Olayı hatırladıkça hayal kırıklığı yaşarım.					
17.	Olayı tekrar yaşama korkusuna kapılırım.					
18.	Kendimi yalnız hissedirim.					
19.	Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.					
20.	İçime kapanırım.					
21.	Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.					
22.	Kurumdan ayrılmayı düşünürüm.					
23.	Kendimi intikam alma duygusu içinde bulurum.					
24.	Hakkımın yenildiği düşüncesiyle kızgınlık duyarım.					
25.	Nedeni bilinmeyen rahatsızlıklar (sırt, baş ve mide ağrıları vb.) yaşarım.					

TASLAK TOKSİSİTE İLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇÜM ARACI

Açıklama: Aşağıda bireylerin bir kurumda acı veren bir durumla karşılaştıklarında geliştirdikleri “başa çıkma stratejileri” yer almaktadır. Lütfen iş ortamınızda yaşadıklarınızı ya da karşılaştıklarınızı düşünerek, size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
Acı Veren Toksik Durum ve Davranışlarla Başa Çıkmaya Çalıştığınızda:						
1.	Bir çıkış yolu bulamayarak çaresiz kalırım.					
2.	Yapacak hiçbir şey olmadığını düşünürüm.					
3.	Baş edemeyeceğimi düşünerek mücadeleden vazgeçerim.					
4.	Olaya neden olan bireyi kabullenerek uyum sağlarım.					
5.	Olayın yol açtığı sorunların kendiliğinden çözümlenmesini beklerim.					
6.	Olaya neden olan bireyi anlamaya çalışırım.					
7.	Olay hoş görerek iyimserliğimi korumaya çalışırım.					
8.	Acıların kişiyi olgunlaştırdığını düşünerek kendimi teselli ederim.					
9.	Olayı kafama takmamaya çalışırım.					
10.	Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.					
11.	Olaylara neden olan bireyi görmezlikten gelirim.					
12.	Kurumdan ayrılmayı düşünürüm.					
13.	Umursamaz davranırım.					
14.	Olaylara neden olan bireye karşı sessiz kalırım.					
15.	Olumlu bireylerle birlikte vakit geçirmeye çalışırım.					
16.	Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim.					
17.	Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.					
18.	Olayı yöneticiler ile paylaşıyorum.					
19.	Olayı meslektaşlar ile paylaşıyorum.					
20.	Çaresiz olmadığım inancıyla bir yol bulmaya çalışırım.					
21.	Hukuksal hak arayışları içerisinde bulunurum.					
22.	Direnerek mücadele edip ayakta kalmaya çalışırım.					
23.	Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım.					
24.	Olaya neden olan bireyi davranışlarını tekrarlamaması konusunda uyarırım.					
25.	Olaya neden olan bireye öfke gösteririm.					
26.	Olaya neden olan bireyle yüzleşirim.					
27.	Olaya neden olan bireyi yazılı olarak şikâyet ederim.					
28.	Olaya neden olan bireye kendi konuştuğu dilden yanıt veririm.					
29.	Olaya neden olan birey ile aynı konuma geldiğimde intikam almayı hayal ederim.					
30.	Olaya neden olan birey ile çatışmayı göze alırım.					

Ek 4. Veri Toplama Araçları

Değerli Öğretim elemanı,

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yürütülen bir doktora tezinin veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlarla elde edilecek veriler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederiz.**

Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU
Danışman

Doktora Öğrencisi
Gamze KASALAK
gamzekasalak@gmail.com

BÖLÜM I: KİMLİK BİLGİLERİ

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız:
3. Görev yaptığınız akademik birim: Fen Bilimleri Sosyal ve Beşeri Bilimler Sağlık Bilimleri
4. Akademik unvanınız Profesör Doçent Yardımcı Doçent
 Öğretim Görevlisi Okutman Uzman Araştırma Görevlisi
5. Bulduğunuz üniversitedeki hizmet süreniz:
6. Bir yönetsel göreviniz var mı? Evet Hayır

BÖLÜM II ALGILANAN ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE ÖLÇÜM ARACI						
Çalıştığım ortamda;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	Küçümseyici tavırlar sergilenir.					
2	Aşağılayıcı mesajlar verilir.					
3	İğneleyici sözler kullanılır.					
4	Yapılan işler hor görülür.					
5	Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır.					
6	Asılsız dedikodu çıkarılır.					
7	Kıskançlık davranışlar sergilenir.					
8	İftiraya uğranılır.					
9	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.					
10	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.					
11	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.					
12	İş yükü haksız biçimde artırılır.					
13	Kaba davranışlar sergilenir.					
14	Sinsice saygısızlık yapılır.					
15	Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.					
16	Kırıcı sözler söylenir.					

BÖLÜM III TOKSİSİTENİN ALGILANAN ETKİSİ ÖLÇÜM ARACI						
Çalıştığım ortamda acı veren toksik durum ve davranışlar karşısında;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	Stres altında olduğumu hissedirim.					
2	Kendimi yılgın hissedirim.					
3	Her zamankinden daha gergin olurum.					
4	Enerjimin tükendiğini hissedirim.					
5	İşime odaklanma sorunu yaşarım.					
6	Geçmişte yaşadığım olumsuz duygularımı hatırlarım.					
7	Olayları hatırladıkça üzülürüm.					
8	Olayları hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım.					
9	Olayları hatırladıkça hayal kırıklığı yaşarım.					
10	Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.					
11	İçime kapanırım.					
12	Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.					

BÖLÜM IV TOKSİSİTE İLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇÜM ARACI		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
Acı veren toksik durum ve davranışlarla başa çıkmaya çalıştığımda:						
1	Çaresiz olmadığım inancıyla bir yol bulmaya çalışırım.					
2	Direnerek mücadele edip ayakta kalmaya çalışırım.					
3	Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım.					
4	Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.					
5	Olaylara neden olan bireyi görmezlikten gelirim.					
6	Olaylara neden olan bireye karşı umursamaz davranırım.					
7	Olaya neden olan bireye öfke gösteririm					
8	Olaya neden olan birey ile yüzleşirim.					
9	Olaya neden olan birey ile çatışmayı göze alırım.					
10	Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim.					
11	Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.					
12	Olayı meslektaşlar ile paylaşıyorum.					

BÖLÜM V	
Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.	
1.	Yükseköğretimde çalıştığım süre içerisinde duygusal olarak acı çekmeme neden olan toksik olay veya davranışlara; <input type="checkbox"/> Yalnızca maruz kaldım <input type="checkbox"/> Yalnızca şahit oldum <input type="checkbox"/> Hem maruz kaldım hem de şahit oldum
2.	Yükseköğretimde çalıştığınız süre içerisinde yaşadığınız ya da karşılaştığınız toksik olay veya davranışları sergileyen kişi/kişilerin akademik unvanları nedir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) <input type="checkbox"/> Profesör <input type="checkbox"/> Doçent <input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent <input type="checkbox"/> Öğretim Görevlisi <input type="checkbox"/> Okutman <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi
3.	Yükseköğretimde çalıştığınız süre içerisinde yaşadığınız ya da karşılaştığınız toksik olay ve davranışları sergileyen kişi/kişilerin cinsiyeti nedir? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Her ikisi de

Ek 5. Akdeniz Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 50913635-302.08.01
Konu : Gamze KASALAK

1412

31.10.2014 *021343

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı _____ öğrencisi Gamze KASALAK'ın "Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışması ile ilgili hazırladığı anketini Fakülteniz/Yüksekokulunuz/Meslek Yüksekokulunuzun akademik birimlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulayabilmesi için bilgilerinizi ve gereğini izninize rica ederim.

Prof. Dr. İbrahim AKINCI
Rektör Yardımcısı

EKLER:

- 1-Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müd.'nün yazısı
- 2-Gamze KASALAK'ın dilekçesi
- 3-Uygulanacak Anket (3 syf.)

DAĞITIM:

Fakülteler, Yüksekokullar,
Meslek Yüksekokulları

Adres: Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı PK:10 Dumlupınar Bulvarı 07058 Yerleşke/ANTALYA
Telefon: (0242) 227 44 00 Dahili:1300 Fax : (0242) 310 15 09
E-posta:ogrenci@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:www.akdeniz.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat:
A. LÖKER Bilgisayar İşletmeni
(0242) 227 44 00 Dahili : 1334

Ek 6. Mehmet Akif Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi



T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Evrak Tarih ve Sayısı: 18/12/2014-24897

Sayı : 83427534-302.08.01-
Konu : Gamze KASALAK



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
ANTALYA

İlgili : 31/10/2014 tarihli, 021347 sayılı ve "Gamze KASALAK" konulu yazı

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Gamze KASALAK'ın "Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirleyemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışması ile ilgili hazırladığı anketi uygulama izni ile ilgili Üniversitemiz Akademik Birimlerinin görüşleri ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Halil İbrahim GÖKÇE
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK :
1- Yazı örnekleri (20 sayfa)

DELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
18.12.2014

Gülfidan AKKUS
Bilgisayar İşletmeni

Evrak Doğrulamak İçin : <https://obys.mehmetakif.edu.tr/en/Vision/Dogrula/LSAIDE>

İstiklal Yerleşkesi 15030 BURDUR
Telefon: +90 248 213 32 11 Faks: +90 248 213 32 11


Ayrıntılı bilgi için irtibat: Gülfidan Akkus
Evrak Pin Kodu: 79541

e-Posta: oidb@mehmetakif.edu.tr Elektronik Ağ: <http://oidb.mehmetakif.edu.tr> Kep Adresi: maku@hs01.kep.tr

Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Ek 7. Süleyman Demirel Üniversitesi'nden Alınan İzin Belgesi



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 70335962-302.08.01- 2813/23160
Konu : Anket Çalışması
(Gamze KASALAK)

08-12-2014


AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Akdeniz Üniversitesi
10.12.2014 - 36117

İlgi : 31/10/2014 tarihli ve 50913635-302.08.01-1413/21344 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınızda; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze KASALAK'ın, "Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tezi ile ilgili olarak anket çalışması yapmak istediği bildirilmektedir. Söz konusu anket çalışması ile ilgili Üniversitemiz Akademik Birimlerinin görüşleri ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Prof. Dr. Hüseyin AKYILDIZ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek : Zarf (1 Adet)

SDÜ Batı Yerleşkesi 32260 ISPARTA
Telefon Nu.: (0 246) 211 10 66 Faks Nu.: (0 246) 211 10 65
e-Posta: oidb@sdu.edu.tr İnternet Adresi: http://oidb.sdu.edu.tr

Bilgi İçin: İnci YILMAZ
Memur
Telefon Nu.: (0 246) 211 19 32

**Ek 8. Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
Tarafından Desteklendiğini Gösteren Belge**



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 67182403-050.99
Konu : Tez Projesi



Sayın , Prof.Dr.MuallaBİLGİN AKSU
Proje Yürütücüsü
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Kampüs /ANTALYA

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'nin 13/06/2014 tarih ve 2014/04-13 sayılı Komisyon Kararı ile ilgili almış olduğu "**Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**" isimli Doktora Tez Projesi ile ilgili kararı yazımız ekinde sunulmuştur. Bilgilerinizi rica ederim.

Doç.Dr.Selçuk UYGUN
Enstitü Müdürü

EKİ : 1 Adet Karar Fotokopisi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü P.K.10 Dumlupınar Bulvarı 07058 Kampüs/ANTALYA
Telefon: (0242) 22744 00 – Dahili:1430

*fotoğrafi çekilip
e-posta atıldı. M.K.*



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ
KOORDİNASYON BİRİMİ



Sayı: 66325323/604.01.02-684
Konu: Komisyon Toplantı Kararları

13 / 06 / 2014

18.06.2014 *012184

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
(Uzmanlar Grubu Başkanlığına)

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu 13/06/2014 tarihinde toplanmış olup, karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Abdullah Aziz ERGİN
Rektör Yardımcısı
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon
Başkanı

EK: Komisyon Toplantı Kararı

Akdeniz Univ Eğitim Bil. Ens.



20.06.2014 - 596


T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOORDİNASYON BİRİMİ
KOMİSYON KARARLARI

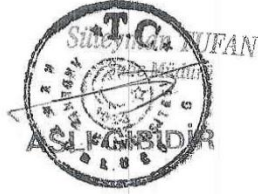
TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
2014-04	13	13.06.2014

04/13 - Eğitim Bilimleri Enstitüsü Uzmanlar Grubu Başkanlığı tarafından sunulan 1 adet proje görüldü,

- a) Prof.Dr.Mualla BİLGİN AKSU'nun "Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli Doktora Tez Projesinin 2014.03.0158.001 numara ve 13.337 TL. destekle kabulüne,

Oy birliği ile karar verilmiştir.


Prof.Dr.Abdullah Aziz ERGİN
Rektör Yardımcısı
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon
Başkanı



Prof.Dr.İsmail ÜSTÜNEL	Prof.Dr.Mustafa ERKAN	Prof.Dr.İlham ALİYEY
Prof.Dr.Uğur CAMCI	Prof.Dr.Murat ARSLAN (Katılmadı)	Prof.Dr.Ramazan SARI
Prof.Dr.Zekeriya KARADAVUT	Doç.Dr.Ahmet KÜÇÜKÇETİN	Doç.Dr.Nedim MUTLU (Katılmadı)
Doç.Dr.Selçuk UYGUN (Katılmadı)	Doç.Dr.Abdullah KARAÇAĞ	

Ek 9. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Gamze KASALAK
Doğum Yeri ve Tarihi: Isparta/Senirkent-20.07.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Gazi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği,
2000-2004
Yüksek Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı,
2005-2009
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

- Kasalak, G. & Aksu M** (2014). The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 125-133. (**İndex in SSCI**)
- Sabancı, A., Şahin, A. & **Kasalak, G.** (2014). Characteristics of a School Leader According to the Views of School Principals: A Qualitative Study. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (13), 177-185.
- Aksu, M., Apaydın Ç. & **Kasalak, G.** (2014). Novice Teacher Self-Efficacy Belief: A Study of Scale Development, *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 1, 262-276.
- Sabancı, A., Şahin, A. & **Kasalak, G.** (2014). Understanding School Leaders' Characteristics and Estimating the Future. *Open Journal of Leadership* 2 (3), 56-62.
- Kalağan, G. & Bilgin Aksu, M.** (2010). Organizational Cynicism Of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University", *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2 (2), 4820-4825.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (Proceedings)

Basılan Bildiriler

Günbayı, İ., **Kasalak**, G., & Özçetin, S. (2014). Öğretim Elemanlarının Akademik Dışı Etkinliklere, Görevlere ve Uygulamalara İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. 1. International Eurasian Educational Research Congress, 24-26 Nisan 2014, İstanbul, TÜRKİYE.

Sabancı, A., Şahin, A. & **Kasalak**, G. (2012). Characteritics of a School Leader: Understanding The Time, Estimating The Future, European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (ENIRDELM), 27-29 Eylül 2012, Antalya, TÜRKİYE.

Sabancı, A., Şahin, A. & **Kasalak**, G. (2012). Characteritics Of A School Leader: Understanding The Time, Estimating The Future, European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (ENIRDELM), 27-29 Eylül 2012, Antalya, TÜRKİYE.

Aksu, M. & **Kasalak** G. (2011)., School Leaders' Views And Appraisals Concerning Ethical Principles, ENIRDELM (European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management, 22-24 Eylül 2011, Reykjavik, IRLANDA.

Kasalak, G. (2011). Academic Dishonesty Tendency of Pre-Service Teachers: A Case of Akdeniz University, ERMEC: Educational Research Methodology In A European Context, 29 Ocak - 9 Şubat 2011, Antalya, TÜRKİYE.

Kalağan, G. & Bilgin Aksu, M. (2010). Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case Of Akdeniz University, 2-7 Şubat 2010, WCES, İstanbul, TÜRKİYE, 4820-4825.

Çimili Gök E.B., **Kalağan** G., Güneri B. (2009), Community Service Practices From Primary Education To Higher Education In Turkey: Primary School Teachers Opinions, Analysis of Comparative Educational Policies (ACEP), 1-10 Ağustos 2009, Linz, AVUSTURYA.

Iskele, A., Güneri, B., **Kalağan**, G. & Taşkıran, B. (2008). Moral Education for Primary Pupils: Honesty as a Value”, İ.H. Mirici, B.A. Ataç, M.M. Arslan, I. Kovalcikova (Eds). WCCI 13th Word Conference in Education on “Creating a Global Culture of Peace: Strategies for Curriculum Development and Implementation”, 437-459, Antalya, TÜRKİYE.

Güneri, B. & **Kalağan**, G. (2007). Career Stages of Teachers in Turkey, In D. Bluma, İ. H. Mirici, S. Kiefer, C. Pappasolomontos (Eds.), Analysis of Comparative Educational Policies (ACEP), 2-10 Ağustos 2007, p.21-35, Linz, AUSTRIA: State College of Teacher Education Institute of Comparative Education (IVE).

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Kasalak, G. (2013). Öğretim Elemanlarının Erasmus Personel Ders Verme Hareketliliğine İlişkin Görüşleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 133-141.

Günbayı, İ., **Kasalak**,G. & Özçetin, S. (2013), Bilimsel Araştırmalarda Etik Dışı Davranışlar: Bir Durum Çalışması, *Yükseköğretim Dergisi*, 3, 97-108.

Kalağan, G. & Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,27, s.83-97.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

Aksu, M., Apaydin, Ç. & **Kasalak**, G. (2014). Geçmişten Günümüze Akademisyen Yetiştirme Süreci: Bir Olgubilim Çalışması, 23. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 4-6 Eylül 2014, Kocaeli.

Apaydin, Ç., Aksu, M. & **Kasalak**, G. (2014). Öğretim Üyelerinin Cinsiyetlerine Göre “Bilim İnsanı, Akademisyen, Bilim Adamı ve Bilim Kadını” Kavramlarına Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi. 23. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 4-6 Eylül 2014, Kocaeli.

Günbayı, İ., **Kasalak**, G. & Özçetin, S. (2013). Lisansüstü Öğrencilerinin Bilimsel Araştırmalardaki Etik Dışı Davranışlara İlişkin Görüşleri. II. Kamu Etiği Kongresi, 27-28 Mart 2013, Ankara.

Kasalak T.F., **Kasalak** G. & Oral, O. (2013). Üniversite 1.Sınıf Öğrencilerin Sosyal Paylaşım Sitelerini Kullanımına İlişkin Motivasyon Düzeyleri, XV. Akademik Bilisim Konferansı, 23-25 Ocak 201, Antalya, s.601-607

Aksu, M., Özdemir, İ. & **Kasalak** ,G. (2011). Çağdaş Denetim Anlayışına Sahip Eğitim Müfettişleri Nasıl Yetiştirilmelidir? (Bir Durum Çalışması), Uluslararası Katılımlı III. Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin.

Aksu, M. & **Kalağan** G. (2010). Eğitim Yöneticilerinin Takım Liderliğinde Yeterlik Düzeyleri. V. Ulusal Eğitim Yönetimi, 1-2 Mayıs 2010, Antalya, 330-339

Kalağan, G. & Aksu, M. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları: Akdeniz Üniversitesi Örneği, 19-21 Ekim 2009, IV. Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, Ankara.

Güzeller, C.O. & **Kalağan**, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 10-12 Mayıs 2008, Antalya, ss.87-94.

Yazılan ulusal ve uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler

Aksu, M., & **Kasalak**, G. (2014). Supervisory Behavior Continuum: Know Thyself, Denetim ve Öğretimsel Liderlik Gelişimsel Bir Yaklaşım (Editör: Mualla Bilgin Aksu, Esmahan Ağaoglu), Anı Yayıncılık, Ankara, ss.97-112.

Aksu, M., & **Kasalak**, G. (2014). The Ethical Perspectives of Turkish School Leaders, in: The Handbook of Ethical Educational Leadership, Christopher M. Branson, Steven Jay Gross, Eds., Routledge, London/New York , New York, pp.370-385.

Bilimsel Toplantı düzenleme kurulu üyelikleri

ENIRDELM (European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management, 27-29 Eylül 2012, Antalya, TÜRKİYE.

Belgelendirilen Eğitim-Öğretim Programları

Kasalak, G. (2011). ERMEC: Educational Research Methodology In A European Context, 29 Ocak - 9 Şubat 2011, Antalya, Türkiye.

Kalağan, G. VII. Araştırma Yöntemleri Semineri, NVivo 8 ile Nitel Veri Analizi Semineri (28 Ocak-01 Şubat 2009), Antalya

Kalağan, G. ACEP Intensive Programme (Analysis of Comperative Educational Policies) Summer School (9th August-23rd August, 2009), Linz, Austria.

Kalağan, G. ACEP Intensive Programme (Analysis of Comperative Educational Policies) Summer School (19th August-2nd September, 2007), Linz, Austria.

İş Denevimi

Projeler

Aday Öğretmenlerin Uygulamalı Eğitim Sürecinin Akran Danışma ve Kliniksel Denetim Yoluyla Geliştirilmesi, BAP Araştırma Projesi, 2011.01.0110.001, Araştırmacı, 2014.

Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Yöntemlerini Anlamaya ve Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, BAP Doktora Projesi, 2014.03.0158.001, Araştırmacı, 2015

Çalıştığı Kurumlar:

Antalya, Artı Eğitim Dershanesi Fen Bilgisi Öğretmeni (2004-2006)

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Araştırma Görevlisi, Temmuz 2006- Aralık 2009.

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Uzman, Şubat 2010- Devam ediyor.

İletişim Bilgileri

E-posta: gamzekalagan@akdeniz.edu.tr, gamzekasalak@gmail.com

Tarih: Temmuz, 2015

Ek 10. İntihal Raporu

iThenticate
Professional Plagiarism Prevention

Folder updated

My Folders

Documents

Trash

My Documents

page 1 of 1

Documents Sharing Settings

Report Author Processed Actions

CV% GANZE May 29, 2015 3:50:01 PM EEST

Title

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE: KAYNAKLARI, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİNİ ANLAMAYA VE BELİRLEMeye YONELİK BİR ARAŞTIRMA
1 part - 43,011 words

page 1 of 1

Submit a document

5,056 Pages remaining

Upload a File

Zip File Upload

Multiple File Upload

Cut & Paste

Muhammed Şen
Prof. Dr. Muammer AKSU

9-7
C. K. K. K. K.