



TOXICITY BEHAVIORS IN ORGANIZATIONS: STUDY OF RELIABILITY AND VALIDITY OF TOXIC EMOTIONAL EXPERIENCES SCALE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414060

Meral Bektas¹, Pinar Erkal²

¹Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, meraltahtasakal@hotmail.com

²Balıkesir Üniversitesi. p.cosan@yahoo.com

Keywords

*Toxic organization,
toxic communication,
toxic employee,
reliability, validity.*

ABSTRACT

In toxic organizations which are mostly destructive instead of being constrictive towards its employees, toxicity behaviors emerge as a result of the formal and informal relationships. Toxicity behaviors are often negatively affect motivation, job satisfaction or performance of the employees in workplace. Basic toxicity behaviors in organizations are: extreme jealousy, biting words, emphasis superiority emphasis, getting angry, offending employees, strict control, heavy job workload, limited jobs, limited working areas and limited superior-subordinate relationships. The aim of this study is to determinate toxicity behavior resources in organizations and to examine reliability and validity of toxic emotional experience scale. The result of this study has emerged that, toxic organizations, toxic managers, toxic communication channels or toxic employees can be a source of toxicity behaviors in organizations. To demonstrate how employees are affected by these toxicity behaviors; Keifer and Barclay (2012)'s toxic emotional experiences scale is translated into Turkish and the validity and reliability of the scale has been tested by using SPSS 17.0 and 9.1 lisreal programs. These analyses demonstrate that the scale has a satisfactory level of reliability and validity for Turkish employees and can be used in subsequent studies. The scale is consists of 14 items and three factors. These factors are psychologically recurring emotions, disconnecting emotions and draining emotions.

JEL Classification

M10, M12, M19

ÖRGÜTLERDE TOKSİSİTE DAVRANIŞLAR: TOKSİK DUYGU DENEYİMLERİ ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ ÇALIŞMASI

Anahtar Kelimeler

Toksik örgüt, toksik iletişim, toksik çalışan, geçerlilik, güvenilirlik.

ÖZET

Çalışanlarına karşı yapıcı olmak yerine çoğu zaman yıkıcı olan toksik örgütlerde, formal ya da informal ilişkiler sonucunda toksisite davranışlar ortaya çıkar. Toksisite davranışlar çalışanların; motivasyonunu, iş tatminini veya performanslarını olumsuz yönde etkiler. Örgütlerdeki belli başlı toksisite davranışlar; aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide etmek, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast-üst ilişkileridir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki toksisite kaynaklarını ortaya koymak ve toksik duygu deneyimleri ölçek çalışmasının geçerlilik ve güvenilirliğini test etmektir. Bu çalışma sonucunda; toksik örgütlerin, toksik yöneticilerin, toksik iletişim kanallarının ya da toksik çalışanların örgütlerde toksisite davranışların kaynağı olabileceği ortaya çıkmıştır. Çalışanların bu toksisite davranışlardan nasıl etkilendiklerini ortaya koymak amacıyla; Keifer ve Barclay (2012)'in toksik duygu deneyimleri ölçeği Türkçe 'ye çevrilmiş, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği SPSS 17.0 ve lisreal 9.1 programları kullanılarak test edilmiştir. Analizler, ölçeğin Türk çalışanlar için yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu ve bundan sonraki çalışmalarda kullanılabilirliğini göstermiştir. Ölçek 14 madde ve üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; psikolojik olarak tekrarlanan duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygulardır. çalışma ile global proje yönetimi alanında yapılacak yeni akademik araştırmalar ve uygulamalar için geniş bir teorik çerçeve sunulması amaçlanmaktadır.

JEL Sınıflandırması

M10, M12, M19

1. GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkiler ön plana çıkmış, bu ilişkiler birçok çalışmanın konusu haline gelmiştir. Bireylerin örgütsel ortamlarda yaşadıkları ve acı duydukları durumlar olarak ifade edilen örgütsel toksisite, örgütlerde yöneten ve yönetilenleri sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast-üst ilişkilerinde buluşturmakta bazen her iki tarafı iş ortamlarında çaresiz bırakabilmektedir.

Toksik bir örgüt beraberinde toksik örgüt kültürünü geliştirmekte ve bu örgüt kültürü içinde yetişen toksik yöneticiler ve toksik çalışanlar birbirleriyle ilişkilerinde toksik iletişim kanallarını kullanarak örgütsel toksisite davranışlarına ortam hazırlamaktadırlar.

Örgütlerde yaşanan toksisite davranışların başında; aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük duygusu ve sınırlı ast-üst ilişkileri gelir (Albrecht, 2006; akt. Töremen ve Çankaya, 2008). Frost (2003)'a göre örgütlerdeki toksik davranışlar, yıkıcı duyguların kaynağı olmakta ve böyle toksik davranışlar hem bireysel hem de örgütsel yıkıma neden olabilmektedir. Çünkü örgütlerde öyle toksik yöneticiler vardır ki; bireyleri, grupları, örgütleri hatta ve hatta bazen şehirleri bile harap edebilirler. Bu nedenle örgütlerde ister ast konumunda ister üst konumunda olsun her çalışana büyük görevler düşmektedir. Çünkü görmezden gelinen, cezasız bırakılan toksik davranışlar örgütlerde zamanla çığ gibi büyüyerek örgüt kültürüne yerleşmeye başlar ve çalışanların performansını, çalışma azmini, örgütsel bağlılık düzeyini hatta örgütsel güven düzeyini düşürerek örgütsel iklimi zarar verir.

Çalışmada genel olarak; örgütlerdeki toksisite davranışların kaynaklarından olan toksik örgüt, toksik örgüt kültürü, toksik yönetici, toksik iletişim ve toksik çalışanlarla ilgili genel bilgiler verildikten sonra, Keifer ve Barclay (2012) tarafından kullanılan toksik duygu deneyimleri ölçeği Türkçe'ye çevrilerek ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması amaçlanmıştır ve bu amaç doğrultusunda toksik duygu deneyimleri ölçeğinin özgün formunun faktör yapısının Türk örnekleme doğrulanıp doğrulanmayacağını belirlemek üzere açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Toksik kelimesi, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle sadece bu madde ile temas etme durumunda değil, aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma da kişinin zehir ile etkileşime geçmesi için yeterli olabilmektedir (Kırbaş, 2013). Kimyasal veya fiziksel bir etkenin neden olduğu biyolojik zarar anlamına gelen toksisite kavramı örgütsel düzeyde bütün kademelere etki edebilmektedir. Örgütsel toksisite; bireylerin iş ortamlarında yaşadıkları ve acı duydukları durumlardır. Örgütsel toksisitenin nedenleri arasında; kötü niyet, sadakatsizlik, duyarsızlık, özensiz davranma, örgütsel güçler, yetersiz olma ve çaresizlik gelmektedir (Frost, 2003). Örgütsel toksisite davranışları çalışanlarda kin, nefret, korku, intikam, kaygı, stres, şüphe gibi bir birçok olumsuz duyguyu tetikleyerek beraberinde aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfke, çalışanları rencide etme, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast-üst ilişkileri (Albrecht, 2006; akt. Töremen ve Çankaya, 2008) gibi toksik davranışları getirmektedir.

Bacal (2000) ve Dobrion (1997) toksik örgütleri; büyük ölçüde etkisiz ve çalışanlarına karşı yıkıcı olan örgütler olarak tanımlamıştır (Appelbaum and Roy-Girard, 2007). Toksik örgüt, kendi amaçları dışında hareket eden, çalışanların işbirliğinden uzaklaşıp, kendi çıkarları doğrultusunda davrandığı, doyuma ulaşmadığı, örgütsel kararlar sürecinde etkin rol oynayamadıkları ve atmosferinde stresin yoğun olduğu örgütlerdir (Kırbaş, 2013). Bu nedenle bu örgütlerde, sıkı denetim ve sürekli kriz durumları vardır.

Örgütsel iletişim kanalları da örgütsel toksisite davranışlarını etkilemektedir. Formal ve informal iletişim kanalları olarak ikiye ayrılan örgütsel iletişim, formal olarak örgütlerin prosedürleri sonucu ortaya çıkarken informal iletişim çalışanların informal ilişkileri sonucu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Özellikle informal iletişim kanalları örgütlerde önemsenmediği takdirde bazen zehirli bir yapıya bürünerek örgütlerin işleyişine ve çalışanların ilişkilerine zarar verir. Toksik iletişim olarak adlandırılan bu süreç informal iletişim ağlarında ortaya çıkan dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerin yanında kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsar. Toksik iletişim sürecinde, örgüt çalışanları genel olarak diğer çalışanlar üzerinde yoğunlaşarak onlara zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarda bulunurlar. Yani toksik iletişimin sözel boyutunda dedikodu ve söylenti yer alırken sözsüz iletişim boyutunda sağlıksız davranışlar ve sözsüz tepkiler yer almaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Wilson (2006)'a göre toksik iletişim; çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, performansını düşüren ve hatta öldüren örgütsel bir kanser türüdür (akt. Kırbaş, 2013).

Örgütlerdeki sağı solu belli olmayan, işyeri kurallarını sabote eden, mesai arkadaşlarına ya da yöneticilerine olumsuz duygusal patlamalar yaşatan toksik çalışanlar ise toksik örgütlerin başkahramanlarıdır. Bu çalışanlar söyledikleri bazı sözler ya da sergiledikleri bazı davranışlar yapıcı olmak yerine çoğu zaman kırıcı (Frost, 2003) olurlar.

- Örgütlerdeki toksik çalışanlarda aşağıdaki belirtiler görülür (Mitnick, 2009);
- Moral düşüş,
- Üretkenlik azalışı,
- Toksik çalışan ile diğer çalışanlar arasında tartışmalarda artış,
- Negatif-düşmanca tutumlar,
- Negatif yorumlar ve kişisel saldırılarda artış,
- Negatif, zarar verici veya kötü dedikodu ve söylentilerde artış,
- İsteksiz bir şekilde mesaiye kalma ya da sebepsizce işe geç gelme,
- Diğer çalışanlara isteksiz bir şekilde yardım etme,
- Diğer çalışanlara karşı zorbalık.

Örgütlerde toksik çalışanların davranışları çeşitli nedenlerden dolayı devam eder. Bu nedenlerin başında (Kusy and Holloway, 2010:); a)toksik çalışanları, örgütlerde koruyan özel bağlantıları veya güçleri vardır, b)toksik çalışan, örgütte kritik bir görevde görülür, c) toksik çalışan, yüksek derecede verimli ve yetenekli kabul edilir.

Örgütlerdeki toksisite davranışları etkileyen bir diğer kaynağı ise toksik yöneticilerdir. Toksik yöneticiler, gerçekleştirmeleri gereken görevleri ve davranışları normal olmayan yollarla ortaya koyan (Goldman, 2006), çalışanların moralini bozarak ortamdaki işbirliği ve bilgi paylaşımına müdahale eden, kendi personeline olumsuz bir çalışma ortamı yaratan

yöneticilerdir. Kendi departmanlarındaki başarıları üstlenirler ancak başarısızlıklardan dolayı çalışanları suçlarlar. Çünkü bu tip yöneticiler *biz* değil *ben* bilinci ile hareket ederler. Bu yöneticiler geribildirim ve yaratıcılığa yer bırakmadan hızlı bir şekilde hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Kimura, 2003; akt. Appelbaum and Roy-Girard, 2007). Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı; umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz duyguların yayılmasında doğrudan etkili olur (Appelbaum and Roy-Girard, 2007). Toksik yöneticiler, örgütlerine bazen pahalıya mal olacak olaylar da yaşatırlar. Toksik yöneticiler bireyleri, grupları, örgütleri hatta ve hatta şehirleri harap edebilirler.

Kırbaş (2013)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda; tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırdığı, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığı, toksik liderlerin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin adaletsiz uygulamaların toksik okul kültürünün oluşmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın örneklemini Balıkesir'deki kamu ve özel sektörde görev yapan 150 çalışandan oluşmaktadır. Ancak toplanan anketler incelendiğinde 125 anket formunun kullanılabilir veri içerdiği tespit edilmiş ve uygulamaya alınmıştır.

Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeği Keifer ve Barclay (2012)'in yapmış olduğu çalışmadan alınarak Türkçe 'ye çevrilmiştir. Ölçekte (hiçbir zaman (1puan), nadiren (2 puan) bazen (3 puan), sık sık (4 puan) ve çok sık (5 puan) 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek öncelikle birkaç araştırmacı tarafından ayrı ayrı Türkçe 'ye çevrilmiş ve ifadeler birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Çevirinin anlaşılır olması için en yalın ifadeler seçilmiştir. Uygulamaya geçilmeden önce farklı kademelerde görev yapan 15 çalışana ölçek maddeleri okutulmuş ve ifadelerin anlaşılır olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ölçek 14 ifade ve 3 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler psikolojik olarak tekrarlanan duygular, bağlantıyı kesen duygular, bezdirici (yorucu) duygulardır.

Bu çalışmada Keifer ve Barclay (2012) tarafından kullanılan toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda, ölçeğin güvenilirliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için SPSS programında Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Analizlere ait bulgular, tablolar halinde verilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Kişi Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	56	44,8
	Erkek	69	55,2
		125	100
Yaş	20-30	50	40
	31-40	45	36
	41-50	30	24
		125	100
Eğitim	İlkokul	12	9,6
	Ortaokul	14	11,2
	Lise	46	36,8
	Ön lisans	26	20,8
	Lisans ve üstü	27	21,6
		125	100
Kurum	Kamu	51	40,8
	Özel	74	59,2
	TOPLAM	125	100

Tablo 1'e göre; araştırmaya katılan çalışanların %55,2'si erkek % 44,8'i kadındır. %40'ı 20-30, % 36'sı 31-40, % 24'ü ise 41-50 yaş grubu arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 9,6'sı ilkokul, % 11,2'si ortaokul, %36,8'i lise, % 20,8'i ön lisans ve % 21,6'sı lisans ve üstü mezundur. Araştırmaya katılan çalışanların %40,8'i kamu sektöründe çalışırken, %59,2'si özel sektörde çalışmaktadır.

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için toksik duygu deneyimleri ölçeğinin veri yapısının uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin testi ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. KMO gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bu değer ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizine o kadar uygundur (Kalaycı, 2008)

Tablo 2: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Kabul Düzeyi
0,80 ve üzeri	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi

Ölçeğin KMO değeri .884 çıkmıştır. Tablo 2'ye göre bu veri yapısı faktör analizi yapılabilmesi için çok uygundur. Bartlett değeri ise .000'dır. Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Ölçeğin Bartlett test sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin 3 faktörde toplandığı tespit edilmiştir. 1. faktörde toplam 5 ifade, 2. faktörde 5 ifade ve 3. faktörde 4 ifade bulunmaktadır. Faktör maddeleri incelendiğinde orijinal anket değişime uğramadan kalmış, faktörler arasında madde geçişi olmamıştır. Sadece Madde6'nın iki faktörde de yüksek değere sahip olduğu tespit edildiği için ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. Üç faktörün açıkladıkları ortak varyans % 72'dir.

Tablo 3: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

Maddeler	Faktörler ve Faktör Yükleri		
	Faktör1	Faktör2	Faktör 3
Çalıştığım kurumda;			
Madde1: uzun süredir olumsuz duygular yaşıyorum.	,869		
Madde3: olumsuz duygularım yüzeye çıkıyor.	,832		
Madde2: olumsuz duygusal deneyimlerim devam ediyor.	,824		
Madde5: yaşadığım bazı olumsuz duygusal deneyimler aklımdan gitmiyor.	,768		
Madde4: bazı farklı durumlar olumsuz duygularımı geri getiriyor.	,741		
Madde11: kendimi bitkin hissediyorum.		,816	
Madde12: enerjim hemen düşüyor.		,805	
Madde13: kendimi işten kopuk hissediyorum.		,776	
Madde14: halim kalmamış gibi hissediyorum.		,773	
Madde15: kendimi uyuşuk hissediyorum.		,707	
Madde9: başkaları ile etkileşim kuramıyorum.			,859
Madde8: kendimi yalnız hissediyorum.			,792
Madde10: diğer çalışanlar beni görmezden geliyor.			,701
Madde7: kendimi izole etmek istiyorum.			,550
İç tutarlılık katsayısı	0,91	0,81	0,92

14 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha (iç tutarlılık) katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Tekrarlanan duygular boyutu (Faktör1) için iç tutarlılık katsayısı 0,91, bağlantıyı kesen duygular (Faktör2) için iç tutarlılık katsayısı 0,81 ve bezdirici (yorucu) duygular (Faktör3) boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0,92'dur. Elde edilen bulgulara göre, bu ölçeğin Türkçe formunun toksik duygu deneyimlerini ölçmek konusunda güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Tekrar eden olumsuz duygular	125	1,00	5,00	2,3680	1,01930
İletişimi kesen duygular	125	1,00	5,00	1,9860	,88690
Bezdirici (yorucu) duygular	125	1,00	5,00	2,1392	,97260
TOKSİK DUYGU DENEYİMLERİ ÖLÇEĞİ	125	1,00	5,00	2,1771	,80479

Tablo 4'e göre, katılımcıların toksik duygu deneyimleri ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerler incelendiğinde ortalama 2,17 standart sapma 0.80'dir. Araştırmaya katılan çalışanların toksik duygu deneyimleri ölçeğine verdikleri cevaplar "nadiren"(2 puan) ile "bazen"(3 puan) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Burkholder ve Harlow (2003)'a göre doğrulayıcı faktör analizi (DFA), verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin bir uzantısıdır. DFA, belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013). Bu nedenle toksik duygu deneyimleri ölçeğinin özgün formunun faktör yapısının Türk örnekleme doğrulanıp doğrulanmayacağını belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA özellikle başka kültürlerde ve örneklemlerde geliştirilmiş ölçme araçlarının uyarlanması için kullanılan bir geçerlilik belirleme yöntemidir (Seçer, Halmatov ve Gençdoğan, 2013).

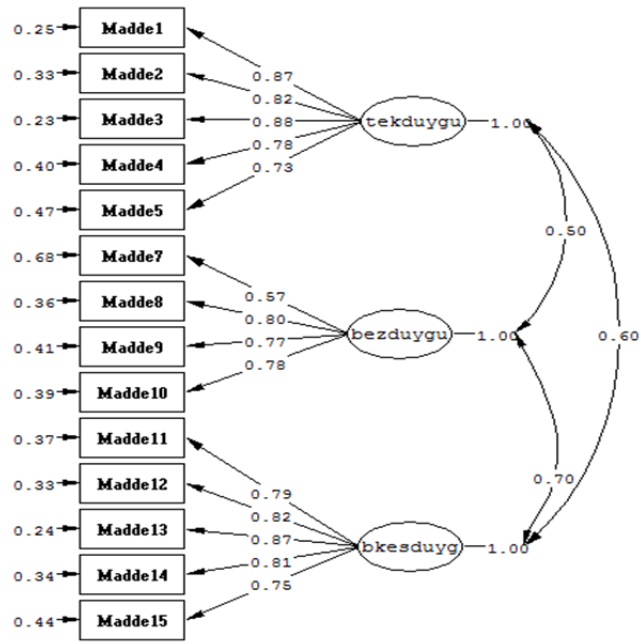
Tablo 5: Ölçüm Modeli Uyum İstatistikleri

Uyum Ölçüsü	Model	Kriter	Uyum	Sonuç
χ^2/df	Ki-kare	$\chi^2 < 5$	İyi uyum	2,2
RMSEA	Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	Makul uyum	0,101
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1$	İyi uyum	0,96

Tablo 5'e göre, toksik duygu deneyimleri ölçeğinin uyum istatistikleri χ^2/df (166.94/74= 2,2), CFI=0,96, RMSE=0,101 çıktığı için ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Aynı şekilde grafik 1'deki ölçüm modelinin standardize edilmiş çözüm değerlerine, grafik 2'deki ölçüm modelinin t değerlerine bakıldığında da ölçeğin 14 madde ve 3 faktörlü yapısını açıklayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da koruduğu görülmüştür.

Grafik 1 ve grafik 2'de yer alan (tekduygu) tekrar eden olumsuz duyguları, (bezduygu) bezdirici duygular, (bkesduyg) iletişimi kesen duygular boyutunu ifade etmektedir.

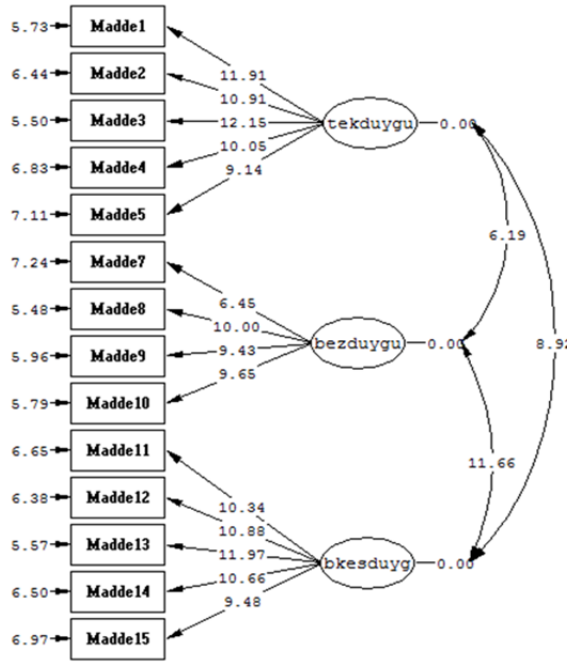
Grafik 1: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri



Chi-Square=166.94, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

Grafik 1'de yer alan toksik duygu deneyimleri ölçeğine ait ölçüm modelinin standardize edilmiş çözüm değerlerine bakıldığı zaman 0,57 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir.

Grafik 2: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin t Değerleri



Chi-Square=166.94, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

Grafik 2'deki toksik duygu deneyimleri ölçeğine ait t değerlerine göre, tüm standardize edilmiş çözümlene değerleri ile örtük değişkenlerin anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. t değerleri ise ($p < 0.001$) 6,51 ile 12,25 arasında değişmektedir.

5. SONUÇ

Günümüzde örgütlerin yapısındaki karmaşa, örgütlerde birçok etik dışı davranışın da yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Birçok etik dışı davranışın temelini oluşturan örgütsel toksisite ise formal veya informal boyutta örgüt çalışanlarını etkilemektedir.

Örgütsel toksisite davranışları çalışanlarda; tükenmişlik, güvensizlik, moral bozukluğu gibi duyguların oluşmasına neden olarak örgütlerde negatif örgütsel iklim oluşumuna sebep olur. Örgütlerdeki toksisite davranışların yayılmasına genellikle, yönetici davranışları ve örgüt kültürü zemin hazırlar. Bazı örgütlerde özellikle yönetim kademeleri, bu tür toksiklere göz yumarak hatta çoğu zaman destek olacak şekilde yaklaşımlar sergiler. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür toksik davranışları önlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, toksik çalışanlar yeni toksikler yaratmaya devam ederek örgütleri de sonuçlarına katılmak zorunda bırakırlar.

Örgütlerdeki toksisitenin önlenmesi en azından azaltılabilmesi için öncelikle örgütlerdeki yöneticilere büyük görev düşmektedir. Her yöneticinin objektif olarak çalışma hayatında faaliyet göstererek, örgütsel güvene dayanan bir örgütsel iklim yaratması, örgütlerdeki toksisite kaynaklarına odaklanması, açık bir iletişim ağı kurması, iş

ve aile yaşamını dengeleyerek çalışanlara da aynı şekilde imkânlar sunması ve çalışanların özel hayatlarına değil çalışma hayatlarına odaklanması gerekir. Örgütlerde, örgütsel başarının önünde zehirli sayılan toksisite davranışlar ortadan kaldırılmadan çalışanlardan; verimli çalışma, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, işe tutkunluk gibi davranışlar beklenemez.

Bu çalışmada örgütlerdeki toksisite davranışların kaynaklarını ortaya koyduktan sonra toksik duygusal deneyimleri ölçek çalışmasının geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması için yapılan bu çalışmada, öncelikle açılımlı faktör analizi yapılmış ve toplam varyansın % 72'sini açıklayan üç boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Büyüköztürk (2008)'e göre ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında açıklanan varyans oranı için %30 ve üzerinin ölçüt olarak alınabileceği düşünüldüğünde, elde edilen bilgilere göre toksik duygu deneyimleri ölçeğinin gelecekteki çalışmalar için kolay uygulanan, güvenilir bir ölçek olduğu düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalar için toksik davranışların etkileyebileceği düşünülen performans, motivasyon, bağlılık gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkisinin incelenmesi kavrama yeni boyutlar kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Appelbaum S. H., Girard D. R. (2007), *Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701, Vol. 7 No. 1: 17-28.
- Barlı Ö. (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi*, 3. Baskı, Erzurum.
- Blumen J. L. (2005), *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*, Ivey Business Journal, January/February: 1-8.
- Büyüköztürk, Ş. (2007), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Eğinli A. T., Bitirim S. (2008), "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim", *Selçuk İletişim*, 5,3: 124-125.
- Erkorkmaz Ü. vd. (2013), *Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Uyum İndeksleri*, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1):210-213.
- Frost P. J. (2003), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Harvard Business School Press:52-55.
- Glaser, L. V. E., T. L. (2009), "Toxic Emotions At Work", *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* 2(1): 13-16.
- Goldman A. (2006), *High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization*, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 733.
- Kalaycı Ş. (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı:32.
- Kiefer T., 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*, The British Psychological Society, 85:600-625.
- Kırbaş, M. (2013), "Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik", İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya:53.
- Kusy M., Holloway E., (2010), *Toxic Workplace! : Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*, Jossey-Bass, March:37-38.
- Lipman-Blumen J. (2005), *The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches*, Ivey business Journal, January/February:1-8.

Lubit R. (2004), The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities, Ivey Business Journal:14-20.

Mitnick E. (2009), "Managing Toxic Employees. How to Turn Such Individuals Into Positive Performers", Journal of Business West. www.BusinessWest.com, April 13:18.

Padilla A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007), The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments, Leadership Quarterly 18(3): 176–19.

Schmidt A. A. (2008), Development and Validation of the Toxic Leadership Scale, Master of Science, University of Maryland, College Park.

Sipahi B., Yurtkoru, S., Çinko M. (2006), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul:80.

Seçer İ., Halmatov, S., Gençdoğan B. (2013), Duygusal Tepkisellik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması, Sakarya University Journal of Education, 3/1:82.

Töremen, F., Çankaya, İ. (2008), "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", Kurumsal Eğitim, 1 (1):37.

EK: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeği

Maddeler
Çalıştığım kurumda;
Madde1: uzun süredir olumsuz duygular yaşıyorum.
Madde2: olumsuz duygusal deneyimlerim devam ediyor.
Madde3: olumsuz duygularım yüzeye çıkıyor.
Madde4: bazı farklı durumlar olumsuz duygularımı geri getiriyor.
Madde5: yaşadığım bazı olumsuz duygusal deneyimler aklımdan gitmiyor.
Madde6: kendimi diğer çalışanlardan geri çekiyorum.
Madde7: kendimi izole etmek istiyorum.
Madde8: kendimi yalnız hissediyorum.
Madde9: başkaları ile etkileşim kuramıyorum.
Madde10: diğer çalışanlar beni görmezden geliyor.
Madde11: kendimi bitkin hissediyorum.
Madde12: enerjim hemen düşüyor.
Madde13: kendimi işten kopuk hissediyorum.
Madde14: halim kalmamış gibi hissediyorum.
Madde15: kendimi uyuşuk hissediyorum.