

**T. C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİMDALI**

**ORTAOKULLARDA ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN  
KAYNAKLARININ, ETKİLERİNİN VE ÖRGÜTSEL  
TOKSİSİTEYLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orhan Kadir UYSAL**

**İstanbul, 2018**

**T. C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİMDALI**

**ORTAOKULLARDA ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN KAYNAKLARININ,  
ETKİLERİNİN VE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTEYLE BAŞA ÇIKMA  
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orhan Kadir UYSAL**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğretim Üyesi Nüket AFAT**

**İstanbul**

**Haziran, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan..... (İmza)

Üye..... (İmza)

Üye..... (İmza)



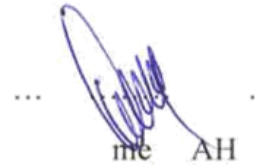
Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü



me AH

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Ortaokullarda Örgütsel Toksisitenin Kaynaklarının, Etkilerinin ve Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



**Orhan Kadir UYSAL**

## ÖNSÖZ

Ülkemizin geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biri şüphesiz eğitimin kalitesi ve niteliğidir. Bu doğrultuda eğitim kalitesinin artırılması için öğretmenlerin yaşadığı sorunları çözümlenmek gerekmektedir. Yakın tarihte ulusal literatüre giren bu durum, okullarda ciddi problemler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın konuya katkı yapması beklenmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında destek olan değerli tez danışmanım sayın Dr. Öğretim Üyesi Nüket AFAT'a, aldığım dersler süresince kişisel ve mesleki gelişimime önemli katkıları olan hocalarım; Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN'a, Dr. Öğretim Üyesi Yusuf CERİT'e, Dr. Öğretim Üyesi Mustafa OTRAR'a, Dr. Öğretim Üyesi Kaya YILDIZ'a ve tanıdığım tüm öğretmenlerime teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca gittiğim okullarda araştırmaya katılan tüm meslektaşlarıma da teşekkür ederim.

Son olarak her zaman en büyük destekçim olan sevgili eşim Seda'ya, bugünlere gelmemde en büyük emeği olan kıymetli aileme teşekkür ederim.

**Orhan Kadir UYSAL**

## ÖZET

### ORTAOKULLARDA ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN KAYNAKLARININ, ETKİLERİNİN VE ÖRGÜTSEL TOKSİSİTEYLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

**Orhan Kadir UYSAL**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi**

**Denetimi Tez danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nüket AFAT**

**Haziran-2018, 82 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılanan örgütsel toksisite kaynakları, algılanan toksisitenin etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini incelemek ve öğretmenlerin toksisiteyle karşılaşma düzeyini tespit etmektir. 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Bağcılar ilçesinde özel ve resmi kurumlarda görev yapan toplam 357 öğretmenle çalışılmıştır. Çalışmada “Algılanan Örgütsel Toksisite”, “Toksisitenin Algılanan Etkisi”, “Toksisiteyle Başa Çıkma” ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin %86’sı örgüt içinde toksisiteyle şahit olma, maruz kalma veya her ikisi düzeyinde karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Algılanan toksisitenin kaynakları açısından özel okullarda etik dışı davranışlar daha fazla bulgulanmıştır. Algılanan toksisitenin etkilerine bakıldığında kadınlar, erkeklere göre tüm alt boyutlarda anlamlı bir şekilde daha fazla etkilendikleri görülmüştür. Başa çıkma stratejilerinde erkekler çatışma, kadınlar ise sosyal destek stratejilerini tercih etmektedirler.

Okul müdürlerine toksisite hakkında farkındalık ve yetersizlikleri gidermek için kişisel gelişimlerini arttırmaları, öğretmenler için kişisel gelişimlerinin duygusal zeka eğitimleri ile desteklenmesi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksisite, Örgütsel Toksisite, Ortaokul, Öğretmen.

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF THE SOURCES AND EFFECTS OF ORGANIZATIONAL TOXICITY AND THE STRATEGIES USED TO COPE WITH ORGANIZATIONAL TOXICITY IN SECONDARY SCHOOLS

Orhan Kadir UYSAL

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Denetimi Tez danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nüket AFAT

June-2018, 82 Pages

The aim of this research is to analyze the strategies used by secondary school teachers to cope with perceived organizational sources, the effects of perceived toxicity and organizational toxicity and to determine the ratio teachers face toxicity. A total of 357 teachers working in private and public organizations in Istanbul province, Bağcılar town in the 2017-2018 academic year, were included in the research. The "Perceived Organizational Toxicity", "Perceived Effect of Toxicity" and "Toxicity Coping" scales were used in the research.

According to the results of the research, 86% of the teachers declared that they witnessed or got exposed to toxicity or experienced both circumstances in their organization. In terms of the sources of perceived toxicity, unethical behaviors were observed more in private schools. Considering the effects of perceived toxicity, women were affected significantly more than men in all sub-dimensions. In terms of coping strategies, men preferred conflict whereas women preferred support strategies.

School managers were advised to enhance their personal development in order to raise awareness about toxicity and to eliminate insufficiencies and teachers were advised to support their personal development with emotional intelligence trainings.

**Keywords:** Toxicity, Organizational Toxicity, Secondary School, Teachers.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Neuman ve Baron (1998) Tarafından Geliştirilen İşyerindeki Saldırganlığın Teorik Modeli.....	12
--	----

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Frekans ve Yüzdeleri.....	27
Tablo 3.2.Örneklem Grubunun Demografik Dağılımı.....	28
Tablo 3.3.Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi.....	30
Tablo 3.4.Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi.....	30
Tablo 3.5.Örgütsel Toksikitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi.....	32
Tablo 3.6.Örgütsel Toksikitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi.....	32
Tablo 3.7.Örgütsel Toksikite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi.....	33
Tablo 3.8.Örgütsel Toksikite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi.....	33
Tablo 4.1.Öğretmenlerin Toksikite Algılarında Dair Betimsel İstatistikler.....	37
Tablo 4.2.Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	38
Tablo 4.3.Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	39
Tablo 4.4. Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	40
Tablo 4.5.Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	41
Tablo 4.6.Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	42
Tablo 4.7.Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	42

Tablo 4.8.Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	43
Tablo 4.9.Öğretmenlerde Algıladıkları Toksisitenin Etkilerine Dair Betimsel İstatistikler.....	44
Tablo 4.10.Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.11.Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.12.Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	46
Tablo 4.13.Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	46
Tablo 4.14.Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.15.Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.16.Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.17.Öğretmenlerin Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Betimsel İstatistikler.....	49
Tablo 4.18.Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.19.Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	51
Tablo 4.20.Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	52

Tablo 4.21.Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	52
Tablo 4.22.Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	53
Tablo 4.23.Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.24.Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.25.Öğretmenlerin Toksik Olay/Davranışlara Maruz Kalma veya Şahit Olma Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55

## İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	iii
Özet.....	iv
Abstract.....	v
Şekiller Listesi.....	vi
Tablolar Listesi.....	vii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6.Tanımlar.....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN ARAŞTIRMASI.....	7
2.1.Toksisite.....	7
2.2.Örgütsel Toksisite.....	8
2.3.Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Temel Etmenler .....	9
2.3.1. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	9
2.3.2. Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite .....	11
2.3.3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	14
2.3.4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite.....	16
2.4.Örgütsel Toksisitenin Etkileri.....	17

2.4.1. Açığa Vurma.....	18
2.4.2. Olumsuz Duyguları Yineleme.....	19
2.4.3. İlişki Kesme.....	19
2.5.Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri.....	20
2.5.1. Direnme Stratejileri.....	20
2.5.2. Kaçınma Stratejileri.....	20
2.5.3. Çatışma Stratejileri.....	20
2.5.4. Sosyal Destek Stratejileri.....	20
2.6. İlgili Araştırmalar.....	22
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>26</b>
3.1.Araştırmanın Modeli.....	26
3.2.Evren ve Örneklem.....	26
3.3.Demografik Verilere İlişkin Bilgiler.....	28
3.4.Veri Toplama Teknikleri ve Araçlar.....	29
3.4.1. Örgütsel Toksisitenin Kaynakları Ölçüm Aracı.....	29
3.4.2. Örgütsel Toksisitenin Etkileri Ölçüm Aracı.....	31
3.4.3. Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracı.....	33
3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	34

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	36
4.1. Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçüm Aracına Ait Bulgular.....	36
4.2. Toksikitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Bulgular.....	44
4.3. Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracına Ait Bulgular.....	48
4.4. Toksikite Düzeyine Ait Bulgular.....	55

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE TARTIŞMA</b> .....	55
5.1. Sonuç.....	55
5.2. Tartışma.....	58
5.3. Öneriler.....	61
<b>KAYNAKÇA</b> .....	63
<b>EKLER</b> .....	76
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	82

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

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

### 1.1.Problem Durumu

Gelişmekte olan ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği sorunları gelişmiş toplumlara göre farklı özellikler göstermektedir (Bilir ve Yıldız, 2004). Gelişmekte olan ülkemizde de kendine özgü işyeri sorunları yaşanmaktadır. Bunlardan biri de son yıllarda ulusal alanyazında yerini alan örgütsel toksisitedir. Ne yazık ki toksisite gerçeği örgütlerin ortak bir sorunudur. Çoğumuz oldukça zor olan bu durumlarla karşı karşıyayız (Goldman, 2009). İş yaşamında belirli bir derecede toksisitenin olması kaçınılmaz ve normal bir durumdur (Frost, 2004). Toksikite, toksik çalışan 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 etmenler sonucunda da oluşmaktadır. Frost (2003)'a göre örgütlerdeki toksik davranışlar, yıkıcı duyguların kaynağı olmakta ve bu tür 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 verimliliğini, çalışma azmini, örgütsel bağlılık düzeyini hatta örgütsel güven düzeylerini düşürerek örgüt iklimine zarar verir. 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 (Kırbaç, 2013). Çalışanların yaşadıkları olumsuz duygular sebebiyle kurumlar çok ağır bedeller ödemektedir (Dyck ve Roithmayr, 2001).

Gelişim alanında çalışmalar yapmış Havhighurst, Erikson, Freud ve Piaget gibi kuramcılar, pek çok davranışın kazanılmasında çocukluk döneminin önemine dikkat çekmektedirler. Bu dönemde sağlıklı ve uygun bir öğrenme ortamı yaratılması, çocuğun

fiziksel ve zihinsel gelişimi açısından olduğu kadar, sosyal ve psikolojik gelişimi açısından da son derece önemli olmaktadır (Yeşilyaprak, 2000). Ortaokul yılları çocuğun kişilik gelişimi açısından kritik bir öneme sahiptir. Okullar eğitim sistemi içinde ulusal değerler ve inançlar doğrultusunda eğitim veren en önemli aracı kurumlardır (Şişman, 2002). Yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve refah düzeyi yüksek olan bir ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda da eğitim, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir. Eğitim, belki uzun vadede ürün vermektedir ama bir ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlayan insan gücünü hazırlayan araç olarak, gün geçtikçe ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir (Gedikoğlu, 2005). 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 öğrencilerine daha iyi bir eğitim sunma konusunda kendisini yetersiz hissetmesine sebep olabilir. Toksisitenin okul ortamında etkileri ise, öğrenci kayıtlarındaki düşüş ve okulun maddi kaynaklarında azalma biçiminde ortaya çıkar. Öğretmenler okulun yüzleştirdiği, acı veren birçok zehirli durum ve davranış karşısında toplantılara geç katılarak, toplantıda iş dışı işlerle (not girme, gazete okuma, telefonla ilgilenme vb.) ilgilenerek, toplantıyı bir an önce bitirmeye çalışarak, başarısızlıklara mazeretler uydurarak isteksiz, kaçınan bir yaklaşım sergilerler (Kasalak, 2015). 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. Örgütlerde yaşanan toksisite davranışların başında; aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük duygusu ve sınırlı ast-üst ilişkileri gelir (Albrecht, 2006; akt. Töremen ve Çankaya, 2008).

Dedikodu ve söylentilerin kurumda yayılması önemsenmediğinde, çoğu zaman toksik bir yapıya bürünerek kişilerarası ilişkileri zedelemekte ve kuruma yönelik dramatik sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içinde birçok farklı faktörden etkilenen iletişim olgusu, kontrolden çıkarak tamamen dedikodu ve söylentiler ile beslendiğinde kurumdaki entelektüel güvenliği yok etmektedir. Tüm bunların bir sonucu olarak da kurum içerisinde toksik ilişkiler ortaya çıkmakta, bu durumda kurumda sağlıklı bir iletişim ortamı yaratarak kurum iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008). Kendimizi örgütte iyi ya da kötü hissedip hissetmediğimiz; ailemiz, arkadaşlarımızla ve çevreyle olan ilişkilerimize ve bunun

yanı sıra sosyal, politik ve ekonomik koşullarla ilişkili olarak geliştirdiğimiz kişisel özelliklerimize ve bu özelliğimizle kendimizi örgütte negatif ve pozitif hissetmemize bağlıdır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Örgütlerin liderler ve yöneticileri de birer insan olduklarından dolayı aldıkları kararlar her zaman örgüt için olumlu anlamda rasyonel olamayacağı düşünülebilir. Burada lider ve yöneticilerin alacakları kararların diğer çalışanların kararlarından farkı örgütte bir grubu ya da bütünü etkileyecek düzeyde olmalarıdır. Bu nedenle onların aldıkları kararlar başında oldukları grubun ya da örgütün performansı ve geleceği ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu bağlamda liderlerin olumlu ya da olumsuz davranışlarının da farklı etkiler yaratacağı düşünülebilir. Liderlerin olumsuz davranışları her zaman liderin yönetsel ya da işe dair yetersizliğinden değil, liderin zararlı olabilecek davranışlarından da kaynaklanıyor olabilir (Harvey, Buckley, Ferris, Zinko, Brouer, Heames, 2007).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel toksisite algılarının kaynaklarını, toksisitenin algılanan etkilerini ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasındaki fark olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejileri ne düzeydedir?
2. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri
  - Cinsiyet,
  - Yaş,
  - Görev süresi,
  - Kronik rahatsızlık,
  - Medeni hal,
  - Özel veya resmi kurum,
  - Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel toksisiteyle karşılaşma sıklığı nedir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Sağlıklı bireylerin yetiştirilmesi sağlıklı ortamlarla mümkündür. Bireylerin yetiştirildikleri bu ortamlardan biri de okullardır. Ancak sağlıklı okullar, sağlıklı bireyler yetiştirebilir. Bu hususta hedeflere ulaşabilmek için sağlıklı okul iklimi oluşturulmalıdır (Altun, 2001). Bugünkü milli eğitim sistemimizin ilkeleri ve hedefleri, Cumhuriyetin ilk dönemlerinde belirlenmiştir. Bu ilke ve hedefleri gerçekleştirmek üzere, yapılacak olan eğitimsel çalışmaları düzenlemek üzere, o zaman çıkarılan kanunlar, zaman içerisinde oluşan ihtiyacı karşılamak üzere hazırlanmış olan yenileriyle birlikte, günümüze kadar eğitimimize yön vermeye devam etmiştir. Ancak sonradan çıkarılan bu kanunların büyük bir bölümü, yenilikler ve gelişen olaylar karşısında, Cumhuriyetin ilk yıllarındaki tespitlerin içini dolduramamış, aksine onların boşlukta kalmasına sebep olmuştur. Geçen bir asırlık zaman dilimi içerisinde dünyada ve ülkemizde çok ciddi gelişmeler, sosyal, siyasal, ekonomik, bilimsel, teknolojik ve kültürel değişimler oldu (Özyılmaz, 2017). Bunun yanında gelişmekte olan ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği sorunları gelişmiş toplumlara göre farklı özellikler göstermektedir (Bilir ve Yıldız, 2004). Bu yüzden ulusal alanyazında az çalışılan bu konunun ülkemizin farklılaşan ve yeni oluşan problemlerini aydınlayabileceği, dikkat çekeceği düşünülmektedir.

Son yıllarda ulusal ve uluslararası alanyazında, toksisite konusunda araştırmalar giderek artmaktadır. Yapılan araştırmaların; toksik liderlik ve yönetim (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Demirel, 2015; Goldman, 2009; Lipman-Bluman, 2005; Mehta ve Maheshwari, 2013; Lubit, 2004; Niehus, 2011; Steele, 2011; Omar ve Ahmad, 2017; Bell, 2017; Kırbaç, 2013; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Çetinkaya, 2017; Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı, 2017; Kazancı, 2018; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017), toksik örgütler ve işyerleri (Coccia, 1998; Frost, 2003; Frost, 2004; Kusy ve Holloway, 2009; Too ve Harvey, 2012; Cheang ve Appelbaum Macklem, 2005; Musacco, 2009; Chu, 2014; Maitlis, 2008; Chrisman, Azubike, Stone & Davis, 2014; Wilde, 2016; Hadavinejad, Roustaei, 2017 ), toksik iletişim (Eğinli ve Bitirim, 2008) ve örgütsel toksisite (Carlock, 2013; Kasalak, 2015) konularında yürütüldüğü görülmektedir. Kasalak (2015) tarafından yapılan çalışmada yükseköğretim görevlilerinin toksisite algıları incelenmiş ve örgütsel toksisiteye daha geniş ve kapsamlı bir bakış açısı getirilmiştir.

Daha önce ortaokullarda çalışılmamış olan bu konu, bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin toksisite algıları hakkında alanyazına katkı yapabileceği

düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmayla örgütlerin toksisite durumlarına karşı önlem alabilmeleri ya da bu durumu önleyebilecek eylemlerde bulunabilmeleri mümkün olabilecektir. Toksisitenin varlığı ve yaygınlığı arttıkça, okuldaki hemen herkesin, bu tehditten etkilenmesi söz konusudur. Özellikle okul yöneticileri okuldaki olası toksisite kaynaklarını denetlemiyor; bunları görmezden geliyor ve hatta bunların varlığını inkâr ediyorsa, toksik bir örgüte dönüşme olasılığı artabilir (Kırbaç, 2013). Bu tür durumları en az seviyeye indirmek için okullarda araştırmaların önemi büyüktür. Toksik durumların sık yaşandığı okullarda, bu konuda kavram kargaşasının yaşandığı ve öğretmenlerin ve idarecilerin bu konulara daha hâkim olacağı, bunun sonucunda da toksisitenin etkilerinin en düşük değere getirilebileceği düşünülmektedir.

### **1.3.Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmada öğretmenlerin beyanları esas alınmıştır ve gerçeği yansıtacak şekilde, içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

### **1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırma, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul il merkezi Bağcılar ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ortaokullarda görev yapan gönüllü branş öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik değişkenlere ilişkin (cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki görev süresi gibi) özellikleri arasında dengeli bir dağılımın olmaması araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandırmış olabilir.
- Bu araştırmanın bulguları, Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracı, Toksisitenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracı, Toksisiteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracı'ndan elde edilen verilerle sınırlıdır.

### **1.6.Tanımlar**

**Örgüt:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ortaokullar.

**Örgütsel toksisite:** İşgörenlerin acı çekmeleri ve problemler yaşamalarına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işlerine ilgiyi azaltan durumlardır (Frost, 2004).

**Örgütsel Toksisite Algısı:** Algılanan toksik davranış ve tutumlar.

**Toksisitenin Algılanan Etkisi:** Toksik davranışlar karşısında gösterilen tepki.

**Toksisiteyle Başa Çıkma:** Toksik davranışlara karşı mücadele yöntemleri.

## BÖLÜM II

### ALANYAZIN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine, konuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ve araştırmayla ilişkili daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Aşağıdaki alt başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 2.1.Toksisite

Toksisite sözcüğü “ *zehirlilik*” (Biyoloji Terimleri Sözlüğü, 1998; Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü, 2017), “*Zehirlilik, zehirlenme yeteneği, zehir etkisi gösterme derecesi.*” (Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü, 2017), “*Bir kimyasalın organizma, doku veya hücrelere toksik etki gösterme durumu, zehirli olma niteliği.*” (İlaç ve Eczacılık Terimleri Sözlüğü, 2017), “*Zehirli olma niteliği.*” (Hemşirelik Terimleri Sözlüğü, 2017), “*Bir organizmayı öldürmek için canlının birim kütlesi başına verilmesi gereken en az zehir miktarı.*” (Kimya Terimleri Sözlüğü (II), 2007) gibi sözlük anlamlarında kullanılmaktadır. Vural’a (2005) göre zehir, “*canlı organizmada zararlı etki gösteren herhangi bir madde*” olarak tanımlanmıştır.

Zehir kavramının geçmişi eski çağlara kadar dayanmaktadır. Yapılan arkeolojik çalışmalarda İlk Çağ insanların çeşitli bitkisel, hayvansal ve mineral kaynaklı zehirleri bildikleri görülmüştür. Her dönemde insanlar zehri, kendilerini korumak için ve düşmanlarını yok etmek için kullanmışlardır. Hatta Eski Yunanlılar (Grekler) döneminde bitkisel yollardan elde edilen zehirlerden baldıran resmi devlet zehiri “*state poison*” olarak kabul edilmişti ve suçluları öldürmek için kullanılıyordu. Socrates de (M.Ö. 470-399) “*baldıranla ölüm*” cezasına çarptırılmıştır (Vural, 2005). Bunların yanında baldıranın eski çağlarda intihar aracı olarak kullanıldığı da görülmüştür. Demosthenes (M.Ö. 385-322) kaleminde sakladığı zehirle, Kleopatra (M.Ö. 69-30) zehirli yılan ile intihar etmişlerdir. Doğunun en büyük hekimlerinden kabul edilen Türk bilim insanı İbn-i Sina (Arapçada Abu Ali Al-Hüseyin İbn Abdallah İbn Sina, Batı'da Avicenna olarak anılmakta olup M.S. 980-1037 yılları arasında yaşamıştır) yazdığı “*Kitap al Kanun Fit Tıbb*” isimli kitabının ikinci ve dördüncü cildinde ilaçlar ve zehirlerin antidotlarına da yer vermiştir. Ortaçağ ve Rönesans dönemlerinde zehirlenme olayları bir sanat haline gelmiş ve ülkeler arasında yaygınlaştığı görülmüştür. Günümüzde ise zehir, birçok araştırmalarda ve tedavilerde kullanılmaktadır (Vural, 2005).

## 2.2.Örgütsel Toksisite

Örgütsel toksisite ile ilgili çalışmaların temeli Whicker (1996) ile başlamıştır. Toksik liderlik konusunda çalışmalar yapmış ve sonraki çalışmalara öncülük etmiştir. Örgütsel toksisite kavramını yönetim alanında ilk kullanan Frost olmuştur (Carlock, 2013; Frost, 2003; Frost, 2004; Goldman, 2008; Maitlis, 2008). Frost'un bu konuya ilgisi yaşadığı kanser hastalığı sebebiyle olmuştur. 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*" ile ilgilenmeye başlamıştır (Frost, 2004,). Konuya ilişkin deneyimleri Larry Dossey ile devam etmiştir. Dossey'e göre başkaları tarafından kendilerine yönlendirilmiş olumsuz dilekler olduğunda kişilerin zarar görebileceği belirtilmiştir. Dossey dileğin olumlu veya olumsuz etkisinin olabileceğini gözlemlemesi, Frost'un konuya ilgisinin başlangıcı olmuştur. Bir diğer bakış açısı geliştiren kişi ise Daniel Goleman olmuştur. Goleman "*duyguların bulaşıcılığı*" kavramını keşfetmiştir. Bir işyerinde yöneticinin olumlu veya olumsuz duyguları astlarına geçer bu durum dışarıdan gözlenebilir. Bir kişi tarafından hissedilen olumsuz duygular, diğerleri tarafından özümсенir. Bu yüzden başka birinin acısını azaltmaya çalışmak, ona yardım etmeye çalışan kimseye psikolojik ve hatta fizyolojik tehlike oluşturabilir (Frost, 2004).

Örgütsel toksisitenin kuramsal temelleri, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı (Pelletier, 2009), Kendini Sınıflandırma Kuramı (Pelletier, 2009), Sosyal Kimlik Kuramı (Pelletier, 2009), Psikodinamik Kuramı (Lubit, 2004), Sosyal Öğrenme Kuramı (Lubit, 2004; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996), ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına (Lipman-Blumen, 2005) dayanmaktadır (Kasalak, 2015).

## 2.3. Örgütsel Toksisiteyi Oluşturan Temel Etmenler

Bu bölümde toksisiteyi oluşturan etmenler sınıflandırılmıştır. Lubit'in (2004) dört boyutlu, 1. Narsist Davranışlardan kaynaklanan Toksisite, 2. Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite, 3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite, 4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite sınıflandırması uygulanmıştır. Kasalak ve Aksu'nun (2015) yaptığı çalışma, örgütsel toksisite kaynaklarının bu dört boyutta gerçekleştiğini göstermiştir.

### 2.3.1. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite

Narsisizm, özseverlik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Psikolojide aşırı öz sevgi, kendini olduğundan büyük görme, benmerkezcilik anlamlarına gelmektedir (Budak, 2009). Narsisizm kavramının; kişinin kendi vücuduna karşı cinsel arzu ve haz duyması (Özaydın, 1984); kendine âşık olma, kişide cinsel hazzın kendi vücuduna yönelik oluşu ile belirgin, cinsel sapıklık hali (Kocatürk, 1994) anlamlarında kullanıldığı da görülmüştür. Narsisizm kavramı Yunan mitolojisinde, su birikintisinden yansıyan kendi görüntüsüne âşık olan ömrünü hiç ulaşamayacağı bu sevgiliyi seyrederek tüketen Narkissos'dan gelmektedir. Mitolojiye göre; kusursuz bir güzelliğe sahip bu genç adam, su perilerinin gözdesi olmasına rağmen onlara hiç ilgi göstermedi. Ona çok tutkun olan bir su perisi Echo isimli bir su perisi bir gün Narkissos'a yaklaşır ve aşkını itiraf eder. Narkissos, onu sert bir şekilde reddeder. Olayın ardından utancından ve kederinden yıkılan Echo yalnızca yankılanan sesini bırakarak yok olup gider. Echo'nun intikamının alınmasını isteyen su perilerinin bu isteklerini tanrılar, Narkissos'u karşılıksız aşk ile cezalandırmaya karar verirler. Bir gün dağdaki berrak bir su birikintisine bakan, Narkissos orada kendi yansımasını görür ve suda yaşayan çok güzel bir ruhla karşılaştığını düşünerek ona âşık olur. Suyun üstünde kendisine bakan, ama hiçbir karşılık vermeyen ve onu kucaklamak için suya her dokunuşunda kaybolan bu imgeden kendisini ayıramaz. Sonunda Narkissos suya düşerek boğulur ve ölür (Gençtan, 2013).

Örgütsel toksisite kaynaklarının alt boyutlarından biri olan narsistik davranışlar, birçok toksik liderlik ve toksik iletişim araştırmalarında ortak nokta olmuştur (Kırbaç, 2013; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Goldman, 2009; Eğinli ve Bitirim, 2008; Bektaş ve Erkal, 2014; Carlock, 2013; Lipman-Bluman, 2005; Kusy ve Holloway, 2009). Alfred Adler, insanların aşağılık duygularını telafi etmeye yönelik olarak doğuştan gelen bir öz gerçekleştirme güdüsüne sahip olduğunu savunmuştur. Bu güdü, sosyal statü ve başkaları karşısında egemenlikten çok, eksikliklerini tamamlama ve kusursuz olma güdüsü olarak tanımlanır. Aşağılık duygularına karşı bir savunmacı olarak gelişen öz gerçekleştirme güdüsü, başkalarınınkine kıyasla kişinin kendine zihinsel, fiziksel özelliklerine veya yetilerine, gerçekle alakası olmayan, aşırı, abartılı bir önem vermesiyle ve bu temelde kendini herkesten üstün, önemli görmesiyle tanımlanan bir tutumdur (Budak, 2009). Washburn ve diğerlerine (2004) göre, *“kişinin kendiyle, kendi ihtiyaç, istek ve ilgileriyle ilgilenmesi”* olarak tanımlanmıştır. Narsistik terimi, dünyayı ve diğer insanları sevmeyip, kendini aşırı seven kişiyi anlatır. Kişi kendisiyle, fiziğiyle, başarılarıyla, güzelliğiyle ve gücüyle ilgilenir; başkalarını sadece kendi çıkarı için dikkate alır ama kişilik olarak umursamaz (Doğaner,

1996). Başka insanlarla eş duyum gösterememe, dürtü kontrolünü sağlayamama ve beğenilmediklerinde ortaya çıkan saldırganlık ve öfke olarak ta tanımlanmaktadır (Sayar, 2011). Narsisizmin bireydeki oluşumu bebeklik dönemine dayandırılır. Çocuk 3 yaşına gelinceye kadar ebeveynleriyle, özellikle de anne ile yaşadığı duygusal etkileşimdeki olumsuzlukların (onlar tarafından terkedilme ya da onları kaybetme vb.), ailenin çocuk yetiştirme tarzının hastalıklı narsisizmin gelişmesine yol açtığı belirtilmektedir (Freud, 1998).

Amerikan Psikiyatri Derneği, “*Zihinsel Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı*”, adlı kitapta Narsistik Kişilik Bozukluğunun kesin ölçütlerini ortaya koymuştur. Bir kişiyi narsist olarak niteleyebilmek için aşağıdaki belirtilerden en az beşini sergilemelidir.

- Kendini aşırı ölçüde önemsemek; kendi başarı ve yeteneklerini abartır ve yeterli başarı olmaksızın üstün görülmeyi bekler.
- Sınırsız başarı, güç, deha, güzellik veya ideal aşk düşlerine dalma.
- Kendisinin özel ve eşsiz olduğuna ve yalnızca özel yada yüksek statülü kişiler tarafından anlaşılabilceğine veya onlarla iletişim kurması gerektiğine inanmak.
- Aşırı takdire ihtiyaç duymak.
- Kendine herşeyi hak görmek; birey sürekli iyi muamele görmek ve beklentilerine kendiliğinden uyum sağlanmasını ister.
- Kişilerarası istismara dayalı davranış; birey kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından faydalanır.
- Empati eksikliği; birey başkalarının duygu ve düşüncelerini önemsemeyebilir veya özdeşleşmek istemez.
- Başkalarını kıskanmak veya başkalarının kendisini kıskandığına inanmak.
- Kibirli ve kendini beğenmiş davranışlar veya tutumlar sergilemek (Burgo, 2016).

Okullarda otorite sahibi kişiler tarafından narsist davranışların sergilenmesi mümkündür. Otorite, narsist bireylerin özellikle iş yaşamında parlak liderler olarak ortaya çıkmasında onlara destek olan en önemli boyutlarından biridir. Narsistler kendilerine aşırı güvenirlere ve inatçıdırlar. Bu yüzden risklere karşı oldukça dayanıklıdırlar. En iyi olma ve en yükseğe ulaşma eğilimli olup kendilerinin en başarılı ve en parlak olacaklarına inanırlar (Budak, 2009). Çağdaş örgütlerde narsisizm yaygın bir etki göstermektedir ve bu organizasyonlar artık bu konu hakkında daha fazla duyarlılık göstermeye başlamıştır. Narsistler, davranış ve üslup olarak bazı esneklikler gösterebilirler de onların kişiliklerini değiştirmeye çalışmak anlamsız bir savaştır. Bununla beraber esnek ve kendini bilen örgütler,

narsisizm aşamalarının risklerini en aza indirmeye ve faydalarını en üst düzeye çıkaracak, başarılı stratejiler planlayabilmektedirler (Timuroğlu ve İşcan, 2008).

Frost'un (2003, 2004) tanımladığı; duyarsızlık ve kötü niyetin rolü öğeleri narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile ilişkilendirilebilir (Kasalak, 2015). Duyarsızlık olduğunda bireyler empati kurmazlar ve bu durum örgütsel toksisiteyi tetikler veya artırabilir. Kötü niyet unsurunda bireylerin zehirli düşüncelere eğilimi ifade edilmektedir. Bu bireyler, çevresindekileri başkalarının önünde küçük düşürür ve başkalarının önünde aşağılarlar (Frost, 2004).

### **2.3.2.Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite**

Son yıllarda kadına yönelik şiddet açısından sıkça gündeme gelen saldırganlık davranışları hemen her ortamda ve örgütte görülebilmektedir. Medya kuruluşları kendi menfaatleri açısından bu davranışlarla yakından ilgilenmektedir. Yönetim bilimcilerin veya örgütsel davranış bilimcilerinin temel odağı ise saldırgan davranışların örgütsel nedenleri ve sonuçlarıdır.

Yapılan araştırmalarda saldırganlık hakkında bir görüş birliği yoktur. Ancak tanımlarda genel olarak iki ayırım görülmektedir. Bunlardan birincisi; saldırganlık ve şiddeti birbirinden ayıran, ikincisi; saldırganlık ve şiddeti birbirinden ayırmayan yaklaşımdır (Özdevecioğlu, 2003). Bir kişinin diğerine, kendine, hayvana ya da cansız bir nesneye kazara ya da niyetli bir biçimde fiziksel ya da psikolojik zarar vermeye neden olabilecek herhangi bir davranış saldırganlık olarak ifade edilmektedir (Korkut, 1995). Saldırgan davranışlar, bireylerin çalıştıkları kişilere zarar verme ve incitme düşüncesi ile giriştikleri çabalar (Baron and Neuman, 1996) olarak da tanımlanmıştır. İşyeri saldırganlığı konusunda Baron ve arkadaşları tarafından 1999 yılında bir çalışma yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar işyeri saldırganlığının üç farklı kategoride sınıflandırılabileceğini ileri sürmektedirler (LeBlanc ve Barling, 2004):

- Düşmanlık ifadeleri (sözlü ya da sembolik düşmanca tavırlar),
- Engelleme,
- Açık saldırganlık.

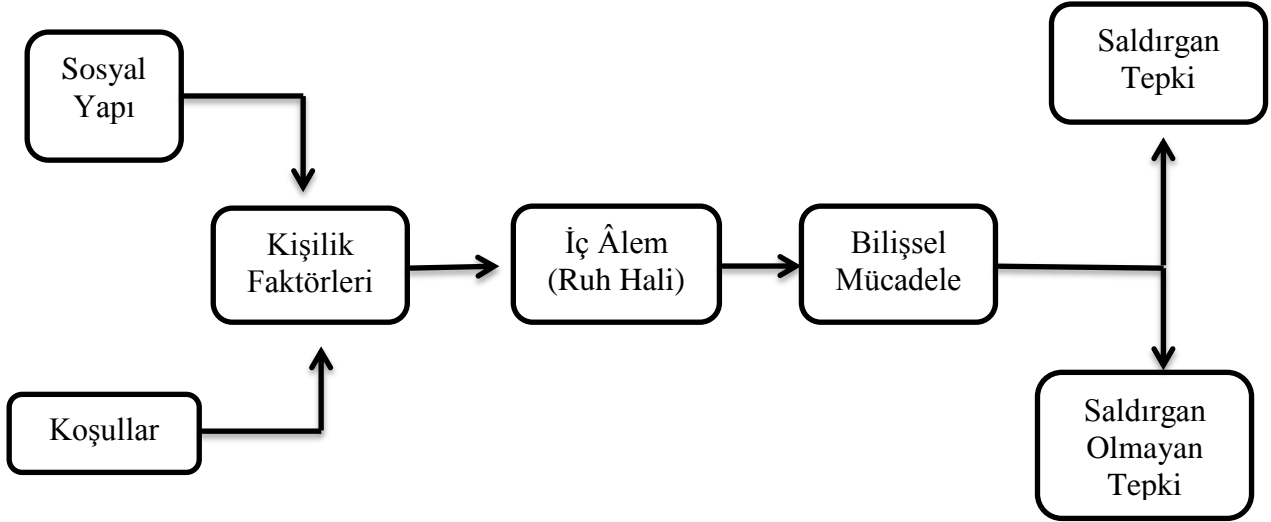
Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksik davranışlardan biri de dedikodu yapılmasıdır. Söylenti, dedikodular, yalanlar, ritüeller, metaforlar kurum kültürünün birer parçası olmakla birlikte kurumlar, söylentilerin çıkmasına elverişli mekânlar olarak kabul

edilir. Kurumlarda hemen her kararın yöneticiler tarafından alınması ve çalışanların bu karara hiç katılmaması ya da az katılması söylenti ve dedikodunun ortaya çıkmasına neden olur. Çalışanların bilgiye ya da güce sahip olma istekleri söylenti ve dedikodu yoluyla birbirlerini haberdar etmeleriyle sonuçlanır. Bilgi eksikliği, bilgi aşırılığı ya da bilgisizlikten doğan söylenti ve dedikodular açık bilgilendirme politikasıyla önlenir (Solmaz, 2004). Okullarda yaygın ve ciddi boyutlarda ortaya çıkan söylenti ve dedikoduların etkilerinden bazıları şunlardır:

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven kaybına,
- Çalışanların kendi aralarında güven kaybına,
- Artan işe geç kalma ve devamsızlıklara,
- Çalışanların morallerinin düşmesine,
- Bireylerin imajlarının kötüleşmesine,
- Kurumun imajının kötüleşmesine,
- Yönetime karşı cezalandırıcı davranışlarda bulunulmasına,
- Çalışanların stres düzeyinin artmasına sebep olabilir (DiFonzo ve Bordia, 2004).

Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite alt boyutunda, kıskanç davranışlar bu gruba dâhil edilebilir (Kasalak, 2015). Günalan (2016) yaptığı araştırmada çalışanların, kıskançlık düzeyi ile performansları arasında negatif korelasyon bulmuştur

Baron ve arkadaşlarına göre düşmanlık ifadeleri; öncelikle sözlü veya sembolik olarak, sözlü saldırılar, olumsuz jestler ve yüz ifadeleri gibi davranışları kapsamaktadır. Engelleme davranışları ise mesai arkadaşları veya iş denetçilerinin herhangi bir işgörenin işyeri ve örgütsel amaçlar için işbirliği yapmasını engellemeye yöneliktir. Son olarak açık şiddet davranışları yaygın olarak cinayet, fiziksel saldırı, hırsızlık ve başkasının malına zarar verme gibi işyeri suçlarından oluşmaktadır. Eagly ve Steffen düşmanlık ifadeleri ve engelleme davranışlarını psikolojik saldırganlık, açık şiddet davranışlarını ise fiziksel saldırganlık olarak sınıflandırmaktadır (Rutter ve Hine, 2005).



**Şekil 2. 1.** Neuman ve Baron (1998) Tarafından Geliştirilen İşyerindeki Saldırganlığın Teorik Modeli

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar sonucunda yüksek düzeyde iş stresi, büyük yasal ve finansal problemler yaşanabilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda ruhsal hastalığı olan insanların saldırgan davranışlara maruz kalma diğer bir ifadeyle mağdur veya kurban olma riskinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Üstelik kurban olma ve mağduriyet psikolojisi ruhsal sağlık sorunlarını ağırlaştırabilir ya da tetikleyebilmektedir (Gül, 2010). Saldırganlık davranışlarının işgören tarafından doğrudan hissedilen sonuçları şunlardır;

- Kızgınlık,
- Korku,
- Engellenme,
- Cesaretini yitirme,
- Keder.

Uzun süreli şiddet ve saldırganlık davranışlarına maruz kalmanın karakteristik sonuçları ise özgüvenini kaybetme ve mevcut durumdan kendini sorumlu hissetmektir. Uzun süreli saldırı ve şiddete maruz kalan kurbanlarda fiziksel rahatsızlıklar ve ruhsal bozukluklar da ortaya çıkabilmektedir (Jankowiak vd., 2007). İşyerlerinde saldırgan davranışlar örgüt iklimi ve saldırgan olmayan davranış politika ve uygulamalarla azaltılabilir. Aynı zamanda örgüt yönetiminin daha sağlıklı ve kaliteli iş ortamı oluşturmasıyla da bu tür davranışlar minimum seviyeye indirilebilir (Smith vd., 2003).

Çeşitli formlarda ortaya çıkabilen saldırgan davranışlar, hedef aldığı bireylerde verim kaybı, düşük performans, işten ayrılma, devamsızlık gibi sonuçlarla örgütsel çıktıları olumsuz yönde etkilerken, bireylerde fiziksel ve zihinsel bir takım problemlere de yol açabilmektedir. Bu problemler uykusuzluktan iştah kaybına kadar geniş bir yelpaze şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu hususta yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Saldırganlık davranışlarının en aza indirildiği uygun örgüt iklimini ve çalışma ortamını oluşturabilmelidirler (Gül, 2010).

### **2.3.3. Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite**

Etik kavramı Yunanca, karakter ve davranış anlamına gelen “*etos*” sözcüğünden türetilmiş olup, felsefenin, ahlaki değerleri inceleyen dalıdır. Ahlak kavramının İngilizce karşılığı olan “*morality*” ise Latince “*moralis*” sözcüğünden türetilmiş olup, görgü ve gelenek anlamlarına gelmektedir (Thompson, 1985). Etik, bireylerin doğru ile yanlış ayırt etmek için kullandıkları kriterler olarak tanımlanmakta ve giderek sosyal bilimlerin önemli araştırma konularından biri hâline gelmiştir. Etiğin, bireylerin nasıl davranmaları veya neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğine dair kuralları konu edinmesi bunun ana sebebi olarak kabul edilebilir. Güncel Türkçe Sözlükte (2017), çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Ahlak felsefesi olarakta tanımlanan etik (TDK, 2017), insanların birbirlerine göstermesi gerekli olan duyularla sezilebilen, görünmeyen, soyut, tinsel, manevi düşünce ve davranış kalıplarını içermektedir (Köknel, 2006).

Kamu yönetiminde etik tartışmalarının kökeni ve yönetsel etiğin felsefi temelleri çok eski zamanlara kadar gitse de, tartışmaların 1970’lerden itibaren yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Kamu yönetiminde etik dışı davranışlar, uzun bir süre az gelişmiş ülkelere özgü olarak düşünülmüş ise de, gelişmiş Batı ülkelerinde 1970’lerde ortaya çıkan skandallar kamuoyunun dikkatini etik olgusuna çekmiş ve etik konusundaki tartışmaları alevlendirmiştir. Bu yıllardan itibaren kamu görevlilerinin etik davranması konusu birçok Batı ülkesinin gündemine girmiştir. “*İyi*” ve “*etik*” bir yönetimin kurulması için kamuoyundan artarak gelen baskılar karşısında, Batılı hükümetlerin, etik kurallar ve standartlar ile düzenleyici denetleyici kurumları oluşturma ve geliştirme çabası içine daha yoğun girdikleri görülmektedir (Öktem ve Ömürgönülşen, 2005).

Günümüzde örgütlerin yapısındaki karmaşa, örgütlerde birçok etik dışı davranışın da yaşanmasına zemin oluşturmaktadır. Birçok etik dışı davranışın temelini oluşturan örgütsel

toksosite ise formal veya informal boyutta örgüt çalışanlarını etkilemektedir (Bektaş, Erkal, 2015). Kamu yönetiminde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasında haksız mal edinme, irtikâp (kötü iş yapma, kötülük etme), ihtilas (aşırma), zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi (korkutmak ve işkence yapmak), kayırmacılık ve ayrımcılık, görev ihmali, yaranma (dalkavukluk), hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve aracilar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar bulunmaktadır (Aydın, 2002).

Frost'un (2003, 2004) tanımladığı ihlal/müdahale (intrusion) unsuru ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksosite ilişkilendirilebilir. Karizmatik yöneticilerin işgörenlerden aşırı beklenti ve fazla talepleri sebebiyle sınırlarını aşmalarını bekledikleri için, bu durumu reddedemeyen işgörenlerin yaşamına müdahalede bulunurlar (Kasalak, 2015). Yeterli olmayan başarı göstergesi ya da arzu edilmeyen eylemlerin süreklilik göstermesi durumunda kurumun bir köşesinde boy gösteren küçücük bir pürüz bile bir virüs gibi diğer alanlara da sıçrayarak büyük bir sorun haline kolayca alabilmektedir. Bundan dolayı liderlerin etik olarak örgütün lehinde eylemler gerçekleştirebilmesi için dakik, katıksız ve şeffaf olarak gelişmeleri elemanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir (King ve Wilcox, 2003).

Kurumlardaki örgüt ikliminin düzenini bozacak nitelikteki olumsuz davranışlar ve şiddet olgusu liderlerin müdahale etmesi gereken bir durumdur. Günümüzde siyasi yahut iş stratejisi yüzünden iş merkezlerine şiddet içeren eylemler artan bir ekseninde nüksetmektedir. Ortaya çıkan sorunlar ya eşitsizlik olgusunun bariz olarak hissedilmesi sonucu yahut da var olan problemlerden kaynaklanıyor. Bir örgütteki eleman yahut elemanlar sarf ettikleri iş gücü karşılığında az ücret aldıkları hissine kapılırlarsa yahut tespit ederlerse buna şiddetle tepki verirler, bunu da şirket eşyalarına maddi zarar vererek uygularlar. Aynı sonuçları, liderlerin etik olarak zamanında alması gereken terfi kararlarını geciktirmesi, önemli kararları ertelemesi ahlaki açıdan uygun olmayan kararlar alması da doğura bilir ki bu da doğrudan performans düşüklüğüne sebep olmaktadır (Dessler, 2006).

Frost'un (2003) çalışmasında yetersizlik (incompetence) ilkesi de etik dışı davranışlarla ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda, insan ilişkileri bakımından zayıf yada yetersiz yöneticiler, çalışanlarla olumlu iletişime geçemeyerek kurumlarda toksisiteyi tetiklemektedir. Bunlardan bazıları, karar almakta zorlanan ya da aldığı kararlara sarılmayan beceriksiz yöneticiler çalışanları zor durumlarda bırakır. Bu gibi durumlar çalışanların dengesini bozar,

ancak buna karşı çalışanlar verilen görevi başaramadıklarında yönetici tarafından toksik davranışlara maruz kalırlar (Kasalak, 2015).

Gökçe'ye (2000) göre etik dışı davranışlar, kaynağına göre sosyo-kültürel ve ekonomik kaynaklı davranışlar ve psikolojik kaynaklı davranışlar olarak iki genel çatı altında sınıflandırılmıştır. Sosyo-kültürel ve ekonomik kaynaklı etik dışı davranışlar;

- Ayrımcılık,
- Kayırma,
- Yolsuzluk,
- Rüşvet,
- İş ilişkilerine politika karıştırma,
- Görevi kötüye kullanma,
- Zimmet,
- Yobazlık ve bağınazlık,
- Engelleyici olma ve yanlış yönlendirme,
- Dalkavukluk (yalancı samimiyet) bunlardan bazılarıdır.
- Psikolojik kaynaklı etik dışı davranışlar;
- Yıldırma ve korkutma,
- Bencillik,
- İşkence (eziyet),
- Şiddet ve baskı,
- Hakaret ve küfür,
- Bedensel ve cinsel taciz,
- Kötü alışkanlıklar,
- Dogmatik davranma,
- Saldırganlık bunlardan bazılarıdır.

#### **2.3.4. Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite**

Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite, örgütsel toksisitenin bir diğer ölçütüdür (Lipman-Blumen, 2005). Davranışçı psikologlara göre istenmeyen davranışlar çoğu zaman belirli bir kişiye, belirli bir duruma ve belirli bir çevreye özgüdür (Smith ve Laslett, 1993). İstenmeyen davranışlar küçük rahatsız edici davranışlardan ölümcül sonuçlar yaratan davranışlara kadar çeşitlilik gösterebilir (Cummings, 2000). Çalışanlar ve kurum açısından

pek çok olumsuz sonuç doğuran kaba davranışlar; bireyler üzerinde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olmakta, doğrudan çalışanların performanslarını ve çalışma istekliliklerini azaltarak, dolaylı olarak kurum performansını olumsuz etkilemekte, kurumsal bağlılığı zedelemekte, işçi devrini artırmaktadır. Genel anlamda ise bu durum, örgüt iklimini bozarak, sağlıksız kurumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Delen, 2010).

Katı davranışların amacı, işleri her zaman kendi istediği gibi yönlendirmeye çalışmaktır. Diğer çalışanları acımasızca eleştirebilir, istediğini elde edinceye kadar onları köşeye sıkıştırabilir hatta kaba kuvvete bile başvurabilir. Arizona Eyalet Üniversitesinde yapılan bir araştırma çalışanların yüzde 25 ile 30'unun kariyerlerinin bir bölümünde işyerinde katı davranışlar sebebiyle sorunlar yaşadığını göstermiştir (Sember ve Sember, 2010).

Değişen koşullar, bireyleri üstün performans göstermeye ve rekabet etmeye zorladığı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını farklılaştırdığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, iş yaşamında artan taleplerle ve zorluklarla karşılaşan işgörenler çoğu zaman bu durumu kişilerarası ilişkilerine yansıtarak, çevresine kaba ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş yaşamındaki yoğun ve yorucu şartlar sebebiyle bireylerin kişilerarası ilişkilerde duyarsızlaşmaları, çalışma arkadaşlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bunun sonucunda da bireylerin performanslarının düşmesi ve kurum verimliliğinin de düşmesi beklenmektedir (Kanten, 2014).

#### **2.4.Örgütsel Toksisitenin Etkileri**

Bir örgütteki toksisitenin çalışanlar üzerinde; yıkıcılık, sürekli huzursuzluk, mutsuzluk (Frost, 2004); işe gelmeme, işten kaytarma (Kazancı, 2017); umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim (Eğinli ve Bitirim, 2008); tükenmişlik, güvensizlik, düşük isteklendirme (Bektaş ve Erkal, 2015); iş gören veriminin düşmesi ve örgütler için fayda-maliyet ilişkisinin olumsuz etkilenmesi, işe gelmeme oranında artış, artan iş gören devri ve işin tamamen devredilmesi (Schmidt, 2008), çalışanların mesleklerinden, iş arkadaşlarından, örgütlerinden uzaklaşması (Clegg ve Bailey, 2008), örgütsel sinizmin artması (Yeniçeri ve Demirel, 2015) gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Toksik örgütlerdeki asıl tehlike, işgörenler üzerinde uzun süreli duygusal hasara sebep olabilir. Bu hasar yıllarca hatta örgütten ayrıldıktan sonra bile devam edebilir (Bacal, 2000).

Birey üzerinde yoğun kaygıya neden olan toksisitenin etkileri tıbbi olarak kanıtlanmıştır. Bu konuda en güçlü bulgu, 101 araştırmacının sonuçlarını, birkaç bin kadın ve erkek üzerinde birleştirerek yapılan kitlesel bir araştırmadan elde edilmiştir. Sonuçta kaygının sağlığı olumsuz etkilediği bulunuyor. Toksik duygular yaşayan bireylerde astım, mafsal iltihabı, baş ağrıları, peptik ülser ve kalp rahatsızlığı gibi hastalıklara yakalanma olasılığı ikiye katlanmaktadır (Goleman, 2016). Bir kurumdaki toksik bireyler diğer sağlıklı bireyleri de etkileyip değiştirebilir. Bu değişimleri gösteren işaretler şu şekilde olabilir;

- Davranış değişimi,
- Toplantılardaki katılımlarda azalma,
- Performans düşüşleri,
- Verimlilikte azalma,
- Gergin anlarda verilen tepkilerde değişim,
- Değişime uğrayan bu kişi hakkında yapılan yorumlar değişim,
- Diğer toksik bireyler hakkında yapılan yorumlarda değişim şeklinde gerçekleşebilir (Sember ve Sember, 2010).

Bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz etkisi bulunan toksisitenin (Kasalak, 2015) etkileri üç grupta incelenecektir. Bunlar; açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme, ilişki kesme başlıkları altında toplanmıştır (Kiefer ve Barclay, 2012).

#### **2.4.1. Açığa Vurma**

Açığa vurma bireyin kendisini stresli, yılgın, pişman, gergin, enerjisi tükenmiş, duygusal olarak yaralanmış, değersiz, yorgun, soğumuş ve motivasyonu düşük hissetmesi halidir (Kiefer ve Barclay, 2012). Duygusal tükenmişliğe uğramış kişilerde fiziksel olarak; yorgunluk ve bitkinlik hissi, sürekli baş ağrısı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyusukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı sıklığında artışı ve sık görülen soğuk algınlığı ve grip (Çam, 1992; akt. İzgar, 2003), davranışsal olarak; çevresindeki insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde bulunmama, herkese şüpheyile bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama, yoğunlaşma güçlüğü, her şeye çabuk öfkelenme, özgüven eksikliği görülebilir (Deckard, Meterko ve Field, 1994; akt. Vızlı, 2005). Toksikiteye uğramış işgörenler, öfkeli, kafası karışık, küskün tepkiler verirler. Bunun sonucunda da iş yapamaz hale gelirler (Frost, 2004). Sürekli stres

altında çalışan bireylerde, iş yaşamındaki talepleri karşılayamamaları sonucunda kişilerarası gerginlik yaşanmaktadır (Wu ve Hu, 2009). Fiziksel ve psikolojik açıdan yıpranmış bireylerde yorgunluk, kaygı, sinirlilik, depresyon gibi sağlık sorunları yaşamaları ve çeşitli hastalıklara maruz kalmaları beklenmektedir (Ducharm, Knudsen, Roman, 2008). Örgütsel toksisite davranışları işgörenlerde; tükenmişlik, güvensizlik, moral bozukluğu gibi olumsuz duyguların oluşmasına neden olarak örgütlerde negatif örgütsel iklim oluşumuna sebep olur (Bektaş ve Erkal, 2015).

#### **2.4.2. Olumsuz Duyguları Yineleme**

Frost'a (2004) göre, bireyin yaşadığı olumsuz durumların tekrar gerçekleşme ihtimalinden korkması durumudur. Olumsuz durumlarda bireyler geçmişte yaşadığı acı olayları hatırlarlar, üzürlürler, umutsuzluğa kapılırlar ve tekrar yaşanabileceği hissiyatına kapılırlar (Kiefer ve Barclay, 2012). İnsanın sosyal yaşam içerisindeki birçok davranışının temelinde duygusal etkenler yer almaktadır. Bu bağlamda insan davranışlarının temelinde ya geçmişte yaşanan olayların duygusal etkileri ya da geleceğe yönelik hayaller belirleyici ve etkileyici olduğundan, duyguların etkili yönetimi burada anı yaşama bilincinde olmak ve yaşanan an içerisinde mevcut olmayan, bireyi bulunduğu an diliminden uzaklaştıran tetikleyicileri fark edebilmek olarak da kabul edilmektedir (Cüceloğlu, 2005).

Yaşanan olumsuz bir olay amigdalaya kötü uyarıcı anıları yerleştirebilir ve aynı durumlarda veya benzer durumlarda yaşanan olumsuz duygular tekrarlanır. Yahudi soykırımından sağ çıkanlar üzerine yapılan bir araştırmada katılımcıların, üçte birinin genelde korku hissettikleri, dörtte birinin; üniforma, kapının çalınması, köpeklerin havlaması veya bir bacadan duman çıkması gibi o günleri hatırlatan durumlar karşısında kaygı yaşadıkları görülmüştür. Bu ve benzeri durumlarda travma sonrası stres bozukluğu belirtileri görülmektedir (Goleman, 2006).

#### **2.4.3. İlişki Kesme**

Bireyin kendini yalnız hissettiği, kimseyle iletişime geçmek istemediği, sosyal çevresinden veya iş arkadaşlarından uzaklaşmasına sebep olan etkidir. İşe gelmekte isteksizlik yaşar ve kendini çalıştığı ortamdan soyutlar (Kiefer ve Barclay, 2012). Kişiselleştirme eğilimi yüksek bir kişinin, pasif çatışma sergilemesi, küserek kabuğuna çekilmesi mümkündür (Dökmen, 2008). Bunların sonucunda işten ayrılma niyeti de oluşabilir. İşten ayrılma niyeti, genel olarak bir çalışanın yakın gelecekte örgütten ayrılma isteğiyle ilgili düşüncesi olarak

tanımlanmaktadır (Long, Thean, Jusoh, Ismail, Khairuzzaman, 2012). Birey için olumsuz koşulların olduğu bir örgütte sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkabilir. Sosyal kaytarma davranışı, bireyin örgütte çalışma arkadaşlarına göre daha az çaba harcamasını ifade etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012). Bir örgütte üzgün, kızgın, nefret dolu ve cesaretsizlik içeren bir duygusal ortam var ise, geri çekilmek, işten kaçmak, düşük motivasyon ve vazgeçmek, görevleri önemsememek gibi davranışsal sonuçlar oluşmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

## **2.5.Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri**

Stres verici olaylar ya da etkenlerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da tümüyle ortadan kaldırmak için bazı başa çıkma tutumlarını kullanmak evrensel bir tutumdur (Ağargün, Beşiroğlu, Kıran, Özer, Kara, 2005). Kişinin başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan kendi problemleriyle baş edebilme, kendi duygularının işbirliği kurmasına engel olmasını engelleyebilme ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönetebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Çalışanların örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri farklı bakış açıları (Baltaş ve Baltaş, 2000; Frost, 2004; Kusy ve Holloway, 2009; Pelletier, 2009; Şahin ve Durak, 1995) altında toplanabilir. Bu çalışma da direnme, kaçınma, çatışma ve sosyal destek stratejileri incelenmiştir (Kasalak, 2015).

### **2.5.1. Direnme Stratejileri**

Örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerinden birisidir direnme. Kusy ve Holloway'e göre (2009) toksik durumları çözmeye çalışma veya toksik olay/davranışların etkilerini en aza indirmeye çalışmasıdır. Bireylerin karşılaştıkları çeşitli olaylar ve problemler karşısında çözüm üretmeye çalışmalarında fayda vardır. Bu tip olaylar karşısında özgüveni ve sorunu çözme istekliliği olumlu yönde gelişir (Doğan ve Demiral, 2007). Kendine güvenen birey, toksisite karşısında mücadele etmeye isteklidir, kendisine inanır ve güçlü hisseder (Kasalak, 2015).

### **2.5.2. Kaçınma Stratejileri**

Kaçınma stratejileri, işgörenlerin toksik durumlar karşısında tepki göstermemeleri, mücadelede isteksizlik ve sessiz kalma durumudur (Frost; 2004). Vroom'un geliştirdiği "Bekleyiş Teorisine" göre, eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği beklentisi varsa ve bireyin beklentisi olumlu sonuçların

gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Tam tersi yönde sessiz kalmayı tercih edecektir. Bir başka ifadeyle eğer bireyler açıkça konuşmanın kendisi adına daha zararlı inanırsa giderek sessizleşebilecektir. Sessizliğe bürünmüş bir bireyin problemlerini anlamak ve yorumlamak ta sessizliği tercih etmeyen bir bireye göre daha zordur (Çakıcı; 2007). Bazı bireyler, çatışma halinde, bindikleri dalı kesmemek için genellikle susmayı, karşı gelmemeyi ve durumu olduğu gibi kabullenmeyi yeğlerler. Daha iyi yol bulmak için herhangi bir uğraşta bulunmazlar (Stoner ve Freeman, 1989).

### **2.5.3. Çatışma Stratejileri**

Toksik davranışları ortaya koyan bireylere karşı daha cesur tepkilerde bulunmak olarak tanımlanabilir (Kusy ve Holloway, 2009). Çatışma temelde bir problem durumudur. Bu nedenle kişinin çatışma çözme konusundaki yaklaşımı onun probleme nasıl yaklaştığı ile ilgilidir. Bazı insanlar çatışmaktan kaçarlar ve onunla yüzleşmekten çekinirken, bazıları saldırganlık ve öfke içeren davranışlar sergilerler, bazıları ise problemi çözmeye yönelik iletişim kurarlar. Bu durum çatışma çözümede kişinin sahip olduğu problem çözme yaklaşımının onun çatışmayı sağlıklı çözüp çözemeyeceği ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kişinin sahip olduğu problem çözme yaklaşımı çok önemlidir. Problem çözüme sadece bir çatışma durumunda değil, insan yaşamının bütünü için önemli ve gerekli bir beceridir (Arslan, 2005). Asunakutlu ve Safran (2006) yaptıkları çalışmada, bireylerin yaşadıkları çatışmalarda, çatışmanın şiddetine göre farklı stratejiler izlediklerini bulgulamıştır.

### **2.5.4. Sosyal Destek Stratejileri**

Toksositeyle başa çıkma stratejilerinden birisi de sosyal destektir. Kusy ve Holloway'a (2006) göre örgütü tanıyan birine veya dışarıdan bir uzmana danışmak sosyal destek stratejisi olarak tanımlanabilir. Toksositeye maruz kalan birey bunu yakın çevresiyle de paylaşabilir. Sosyal destek kavramı, bireylerin çevrelerinden gördüğü sevgi, ilgi, takdir, saygı ve güvenin yanında bilgi edinmek ve maddi yardım gibi psikolojik, sosyal ve ekonomik özellikli destek şeklinde tanımlanabilmektedir (Pearson, 1990).

Francis ve Pennebaker (1992) yaptıkları bir araştırmada; beş gün boyunca insanlardan hayatlarındaki en büyük endişe kaynakları hakkında yazmalarını istiyor. Bu itirafların sonucunda da: bağışıklığın güçlenmesi, sonraki 6 ay içerisinde sağlık kuruluşlarına müracaatta düşüş, işyeri devamsızlığının azalması ve karaciğer enzimleri fonksiyonlarında da iyileşme görülmüştür. Spiegel ve arkadaşları (1989) tarafından yapılan bir diğer çalışmada:

meme kanseri hastalarında oluşan terapi grubuna katılan hastaların hayatta kalma oranı, kendi başına yaşayan hastaların iki katı olduğu tıbbi olarak ispatlanmıştır (akt. Goleman, 2016).

Sosyal çevreden alınan yardımın, içeriği nasıl olursa olsun bireylerin çaresizlik duygularını azaltır ve stres ile baş etme hususunda kendisine duyulan güveni de artırır. Sosyal destek algısında, kaygı oluşturan faktörler yok edilmese bile, bireylerin endişe seviyelerini azaltıp onları daha iyimser, kontrol duygusu, stres ile başa çıkma konusunda yeni yolların denenmesi konusunda istekli olmalarına yardımcı olur (Baltaş, 2000). Kobasa ve Pucetti (1983) yaptıkları araştırmada psikolojik dayanıklılığın sosyal destek aracılığıyla stresle başa çıkmakta etkili olduğunu göstermişlerdir. Sosyal destek psikolojik dayanıklılığı güçlendirmektedir. Bireyin aile içinde ve aile dışından aldığı ettiği sosyal destek, karşılaştığı stresli durumu ve olası olumsuz sonuçlarını kontrol altına almasını, bireye sorunlar karşısında yalnız olmadığı duygusunu vererek geleceği daha olumlu algılamasını sağlar. Bu sayede bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyi artmakta ve olumsuz yaşam koşulları karşısında kendini daha çabuk toparlayabilmektedir (Terzi, 2016).

## 2.6. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde ulusal ve uluslararası alanda yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Frost (2003) tarafından yazılan “*İş Yerinde Toksik Duygular*” adlı kitapta, ilk kez örgütsel toksisite konusu ortaya atılmış ve örgütsel toksisitenin etkileri ve bu etkilerle nasıl başa çıkılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu nedenler; özensiz davranma, yetersiz olma, duyarsızlık, kötü niyet, sadakatsizlik, çaresizlik ve örgütsel güçler olarak belirtilmiştir. İş yerindeki toksisiteyi yok edebilecek kişilerin; iyi bir stratejik plana sahip, birikimli, duygusal açıdan sağlam, düşünce ve ruhsal kapasiteleri dolu özellikler taşımaları gerektiği ifade edilmiştir.

Maitlis ve Özçelik (2004) araştırmalarında örgütsel kararlarda duyguların rolünü incelemişlerdir. İngiliz orkestrasında yaptıkları araştırmada toksik karar verme süreçlerini ve bu süreçleri etkileyen faktörleri başlıklar altında açıklamışlardır.

Lubit (2004) çalışmasında toksik liderlerin zorbalıkları ve bu kişiliklerle mücadele etmede duygusal zekâyâ vurgu yapmıştır. Toksik liderlerin karakteristik özelliklerini dört başlıkta toplamış ve açıklamıştır; narsist lider, katı davranışta bulunan lider, saldırgan lider

ve etik dışı davranışta bulunan lider. Duygusal zekâyı geliştirmek için önerilerde bulunmuştur.

Eğimli ve Bitirim (2008) toksik iletişim üzerine yaptıkları çalışmada toksik iletişimin kurumlar üzerindeki olumsuz etkilerini ve işgörenler üzerindeki yıkıcılığını ortaya koymuştur. Bu durumların nasıl oluştuğu ve ne yapılması gerektiği hususunda önerilerde bulunmuşlardır.

Goldman (2009) “*Toksik Liderleri Dönüştürmek*” (Transforming Toxic Leaders) adlı kitabında, toksisitenin örgüt içindeki ve bireyler üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Bölümler halinde toksisitenin farklı boyutlarını sunduğu kitabında sonuç olarak örgütsel toksisiteyi nasıl fırsata çevrilebileceği konusuna değinmiştir.

Kusy ve Holloway (2009) “*Toksik İşyeri*” adlı kitapta katılımcılarla yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle toksisitenin bireysel ve örgütsel etkilerini, başa çıkma stratejilerini, toksik bireylerin belirtilerini açıklamışlardır. Kurumların detokslanması için de yine bireysel ve örgütsel boyutta önerilerde bulunmuşlardır.

Kiefer ve Barclay (2012) olumsuz işyeri koşullarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda toksisitenin olumsuz etkilerini bulgulamışlardır. Toksisitenin nasıl yayıldığı ve nasıl önlenebileceği konuları üzerinde durmuşlardır.

Carlock (2013) örgütsel toksisite üzerine yaptığı araştırmasında örgütsel toksisiteye erken ve tam bir teşhis koymayı amaçlamışlardır. Toksik örgütlerin özelliklerini, nasıl oluştuklarını ve bireylerin çektikleri acıları açıklamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel toksisitenin bireyler üzerinde acı verici etki yaptığını bulgulamıştır.

Chu (2013) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında yöneticilerin rahatsız edici davranışlarını incelemişlerdir. Tayvan’da 212 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada rahatsız (taciz) edici yönetim anlayışı ile toksik duyguların ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Sonuç olarak örgüt içinde toksik davranışların, örgütsel davranışı olumsuz etkilediğini sonucuna varmıştır.

Kırbaç (2013) toksik örgütlerdeki, toksik liderliği araştırdığı betimsel çalışmasında, tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri gösterdiği, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren hızlı bir biçimde yayıldığı, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiğini, kötü karar alma sürecinin, toksik

iletişimin, adaletsiz uygulamaların toksik okul kültürünün oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kasalak (2015) örgütsel toksisiteyi ulusal alanyazına kazandıran karma yöntemle detaylı bir araştırma yapmıştır. Yükseköğretim çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada nitel çalışma üzerine ölçekler oluşturulmuş ve farklı değişkenler üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak toksik davranışların örgütlere zarar verdiği, bunun sonucunda birey ve örgüt üzerinde ne gibi etkileri olduğu ve bu gibi durumlarla nasıl mücadele edileceği konusunda stratejiler geliştirmiştir.

Demirel (2015) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sinik davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca toksik liderlik davranışlarının, sinizm tutumlarını yordadığı belirtilmiştir.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) toksik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Önce 43 maddelik ölçek 206 öğretmene uygulanmış ve açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testleri sonucunda 30 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Daha sonra 334 kişi üzerinde tekrar uygulanan testin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğuna karar verilmiştir.

Bektaş ve Erkal (2015), Keifer ve Barclay (2012)'in toksik duygu deneyimleri ölçeğini Türkçeye çevirmiş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmişlerdir. Sonuç olarak, ölçeğin Türk çalışanlar için yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu ve bundan sonraki çalışmalarda kullanılabileceğini göstermişlerdir.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) çalışmalarında toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırma sonucunda toksik davranışların örgüt sağlığını ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) toksik liderliğin etkilerini Süleyman Demirel Üniversitesi Hastanesinde 150 personel üzerinde araştırmışlardır. Araştırma sonucunda genel olarak toksisite düzeyi düşük bulunmuştur. En çok sergilenen toksik davranış narsist liderlik olduğu görülmüştür.

Çetinkaya (2017) okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Denizli’de 352 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin toksik davranışlar sergilemediklerini belirtmişlerdir. Çok az da olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşandığı ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamadıkları bulunmuştur. Bunun yanında okul müdürlerinin olumsuz ruh halleri ile öğretim şekli arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Unur ve Pekerşen (2017) turizm sektöründe beş yıldızlı otellerde çalışan 449 aşçı üzerinde iş stresi ile toksik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş stresi ile toksik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş stresinin toksik davranışlar üzerindeki değişimlerin %61,0’ını açıkladığı bulgulanmıştır.

Kazancı (2018) toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi üzerine alanyazın taraması yapmıştır. Çalışma sonucunda toksik liderliğin olumsuz etkileri olduğu ve liderlerin ve takipçilerinin toksik olay/ davranışlar üzerine bilişsel farkındalığını arttırmaya vurgu yapılmıştır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, veri analizi yöntemleri ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz teknikler hakkında bilgi verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul ili, Bağcılar ilçesinde, resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel toksisite algılarının, algıladıkları toksisitenin etkilerinin, toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin cinsiyet, yaş, görev süresi, kronik rahatsızlık, medeni hal, öğrenim durumu ve özel-resmi okul değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve öğretmenlerin toksisiteyle karşılaşma düzeylerinin saptanmaya çalışıldığı, betimsel tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlamaya çalışır (Karasar, 2005).

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, İstanbul ili, Bağcılar ilçesinde, 2017-2018 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 13 özel ve 35 resmi toplam 48 ortaokulda görev yapan 1368 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Resmi okullarda görev yapan öğretmen sayısı Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden, özel ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı ise okullarla telefonla irtibata geçerek elde edilmiştir. Örneklem ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden, basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 16 okulda görev yapan 357 öğretmenden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004). Seçilen bu 357 öğretmen ile evrenin % 26,1' ine ulaşılmıştır. Genellikle, örneklem büyüklüğünün kabul edilebilirliği araştırmanın tipine bağlı olarak değişir. Betimsel araştırmalar için, evrenin %10'unu oluşturan bir örneklem, olabilecek en az oran olarak dikkate alınır (Özen ve Gül, 2007).

Tablo 3.1.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Frekans ve Yüzdeleri

Okullar	Ulaşılan öğretmen sayısı	Yüzde
Hayriye Kayraklı Ortaokulu	44	12,3
Birikim Koleji	20	5,6
Güneşli Ortaokulu	13	3,6
Dr. Cemil Fevziye Özkaya Ortaokulu	22	6,2
Kurtdereli Mehmet Ortaokulu	19	5,3
Akyiğit Ortaokulu	33	9,2
Yeşilbağ Adnan Ötüken Ortaokulu	35	9,8
Bağcılar Plevne Ortaokulu	24	6,7
Kadir Kuş İmam Hatip Ortaokulu	19	5,3
Hazar Koleji	20	5,6
Açı Koleji	9	2,5
Okyanus Koleji	13	3,6
Malazgirt Ortaokulu	15	4,2
Vakıflar Ortaokulu	35	9,8
Öznur Kahraman İmam Hatip Ortaokulu	15	4,2
Borsa İstanbul Ortaokulu	21	5,9
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

### 3.3. Demografik Verilere İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında uygulanan ölçeklerin değişkenlere göre frekans dağılımları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.2.

Örnekleme Grubunun Demografik Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	222	62,2
	Erkek	135	37,8
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Medeni Hal	Evli	195	54,6
	Bekâr	162	45,4
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Öğrenim Durumu	Lisans	322	90,2
	Yüksek Lisans	35	9,8
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Kronik Rahatsızlık	Var	22	6,2
	Yok	335	93,8
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Okul Türü	Devlet	295	82,6
	Özel	62	17,4
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Yaş	30 yaş ve altı	207	58,0
	31 yaş ve üstü	150	42,0
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>
Görev süresi	1-5 yıl	176	49,3
	6 yıl ve üstü	181	50,7
	<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.2.'de ölçeği yanıtlayan öğretmenlerin cinsiyetleri incelendiğinde; örneklem grubunun %62,2'si kadın, %37,8'i ise erkek öğretmenlerden olduğu görölmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde yaklaşık olarak %54,6'lık kısmının evli, %45,4'ünün ise bekâr olduğu görölmektedir. Katılımcıların %90,2'sinin lisans mezunu, %9,8'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %6,2'si mevcut kronik rahatsızlığının bulunduğunu, %93,8'inin ise mevcut kronik rahatsızlığının bulunmadığını belirtmişlerdir. Okul türünde görüldüğu üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %82,6'sı devlet okullarında, %17,4'ü özel okullarda görev yapmaktadır. Yaş değişkeninde görüldüğu üzere araştırmının örneklemine oluşturan öğretmenlerin %58'i 22-30 yaş aralığında, %42'si 31 yaş ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır. Görev süresi değişkeninde görüldüğu üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,3' 1-5 yılları arasında, %50,7'si 6 ve üstü yıl görev yaptıkları görölmektedir.

### **3.4. Veri Toplama Teknikleri ve Araçlar**

Bu araştırmada Kasalak (2015) tarafından geliştirilen, “Örgütsel Toksisitenin Kaynakları”, “Örgütsel Toksisitenin Etkileri”, “Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri” ölçekleri kullanılmıştır. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçeklerin puanlaması “1- Hiçbir zaman” durumundan “5- Her zaman” durumuna doğru sıralanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri ve alt boyutlarının güvenilirlikleri hakkındaki bilgiler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

Gerekli resmi izinlerin alınmasının ardından ölme araçları araştırmacı tarafından çoğaltılarak belirlenen okullarda bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulanan okullarda gönüllü öğretmenler tarafından isimlerini yazmadan samimi cevaplamaları istenmiş ve eksiksiz doldurulması için gerekli bilgi ve yönergeler verilmiştir. Ölçek sonuçlarının yalnızca araştırma için kullanıldığı, gizlilik ilkesi doğrultusunda sonuçların kimseye verilmeyeceği açıklanarak yönetici ve öğretmenlerin güvenlerinin sağlanması amaçlanmıştır.

#### **3.4.1. Örgütsel Toksisitenin Kaynakları Ölçüm Aracı**

Geçerlilik, ölme aracının bireyin ölçmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğuyle ilgili bir kavramdır. Ölme aracının geçerliliğini kontrol eden yöntemlerden biri de faktör analizidir (Büyüköztürk, 2005). Cronbach's alfa değeri, ölçüm aralarında maddelerin

birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemektedir. Bu değer sürekli değişken değerlerine sahip maddeler için kullanılmaktadır. Alfa değerinin eşik değerinin ne olması gerektiği konusunda bilim adamları farklı görüşler ileri sürmektedirler (Gürbüz ve Şahin, 2014). Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha fazla olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2017).

Algılanan örgütsel toksisite ölçüm aracına ve alt boyutlarına ait faktör analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3.

Algılanan Örgütsel Toksisite Kaynakları Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi

Soru Sayısı	Katılımcı Sayısı	Alfa Değeri	Orijinal Çalışmanın Alfa Değeri
16	357	0,95	0,94

Tablo 3.3. incelendiğinde, Algılanan örgütsel toksisitenin kaynaklarını belirlemek için geliştirilen ölçüm aracı toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Orijinal çalışmanın alfa değeri 0,94, bu çalışmada alfa değeri 0,95 bulunmuştur.

Tablo 3.4.

Algılanan Örgütsel Toksisite Kaynakları Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi

Alt Faktör	Soru Sayısı	Katılımcı	Alfa Değeri
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	4	357	,86
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	4	357	,89
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	4	357	,89
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	4	357	,87

Tablo 3.4. incelendiğinde Toksikite Kaynakların 4 alt boyutu ve her birinin 4 maddeden oluştuğu görülmektedir. Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikitenin alfa değeri 0,86, Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikitenin alfa değeri 0,89, Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikitenin alfa değeri 0,89 ve Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikitenin alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 16 maddenin KMO değeri 0.942 ve Bartlett Sphericity Testi  $\chi^2 = 4512,817$ ;  $p=0.000$  ( $p<0.001$ ) olarak hesaplanmıştır. Örneklem verilerinin boyut oluşturmadaki uygunluğunu test eden KMO değerinin faktör oluşturmak için yeterli ve mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2002). Bartlett Sphericity Testine göre p değerinin 0.001 derecesinden düşük olması nedeniyle, değişkenler arasındaki korelasyonların açıklayıcı faktör analizini uygulamak için yeterli düzeyde olduğuna görülmüştür (Sipahi vd., 2010). Daha sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda dört boyutlu ölçek toplam varyansın yüzde 66,138'ini açıklamaktadır. Açıklanan ortalama varyans oranlarının 0.50'nin üstünde değer alması gerekli ölçütü sağlaması varsayımını karşıladığı için AÖT ölçüm aracının yeterli düzeyde yakınsama geçerliğine (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 1998) sahip olduğu düşünülmektedir (Kasalak, 2015).

Çalışmanın orijinalinde KMO değeri 0,926 ve Bartlett Sphericity testi  $\chi^2 = 6418.881$ ;  $p=0.000$  ( $p<0,001$ ) olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın yüzde 70,451'inin açıklandığı görülmüştür.

### **3.4.2. Örgütsel Toksikitenin Etkileri Ölçüm Aracı**

Örgütsel toksikitenin etkileri ölçüm aracına ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5.

Örgütsel Toksisitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi

Soru Sayısı	Katılımcı Sayısı	Alfa Değeri	Orijinal Çalışmanın Alfa Değeri
12	357	0,95	0,93

Tablo 3.5. incelendiğinde, Örgütsel Toksisitenin Etkilerini belirlemek için geliştirilen ölçüm aracı toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Orijinal çalışmanın alfa değeri 0,93, bu çalışmada alfa değeri 0,95 bulunmuştur.

Tablo 3.6.

Örgütsel Toksisitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi

Alt Faktör	Soru Sayısı	Katılımcı	Alfa Dğeri
Açığa Vurma	5	357	,61
Olumsuz Duyguları Yineleme	4	357	,59
İlişki Kesme	3	357	,64

Tablo 3.6. incelendiğinde örgütsel toksisitenin etkileri 3 boyutta araştırılmıştır. 5 maddeden oluşan Açığa Vurma boyutunda alfa değeri 0,61, 4 maddeden oluşan Olumsuz Duyguları yineleme boyutunda 0,59 ve 3 maddeden oluşan İlişki Kesme boyutunda 0,64 olarak bulunmuştur

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 12 maddenin KMO değeri 0.935 ve Bartlett Sphericity Testi  $\chi^2 = 3884,027$ ;  $p=0.000$  ( $p<0.001$ ) olarak hesaplanmıştır. Ardından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç boyutlu ölçek toplam varyansın yüzde 75,029'unu açıklamaktadır.

Çalışmanın orijinalinde Kaiser- Meyer- Olkin değeri 0.916 ve Bartlett Sphericity Testi  $\chi^2 = 6228.665$ ;  $p=0.000$  ( $p<0,001$ ) olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda da toplam varyansın %76,766'sını açıkladığı bulunmuştur.

### 3.4.3. Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracı

Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejileri ölçüm aracına ve alt boyutlarına ait faktör analizi aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.7.

Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi

Soru Sayısı	Katılımcı Sayısı	Alfa Değeri	Orijinal Çalışmanın Alfa Değeri
12	357	0,80	0,75

Tablo 3.7. incelendiğinde, Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejilerini belirlemek için geliştirilen ölçüm aracı toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Orijinal çalışmanın alfa değeri 0,75, bu çalışmada alfa değeri 0,80 bulunmuştur.

Tablo 3.8.

Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Stratejileri Ölçüm Aracına Ait Alt Boyut Faktör Analizi

Alt Faktör	Soru Sayısı	Katılımcı	Alfa Değeri
Direnme	3	357	,72
Kaçınma	3	357	,68
Çatışma	3	357	,69
Sosyal Destek	3	357	,71

Tablo 3.8. incelendiğinde Örgütsel Toksikite ile Başa Çıkma Stratejilerinin4 alt boyutu ve her birinin 3 maddeden oluştuğu görülmektedir. Direnme stratejisinin alfa değeri 0,72, Kaçınma stratejisinin alfa değeri 0,68, Çatışma Stratejisinin alfa değeri 0,69 ve Sosyal Destek stratejisinin alfa değeri 0,71 olarak bulunmuştur.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity test sonuçlarına göre incelenmiş; 12 maddenin KMO değeri 0.766 ve Bartlett Sphericity Testi  $\chi^2 = 1816,721$ ;  $p=0.000$  ( $p<0.001$ ) olarak hesaplanmıştır. Ardından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda dört boyutlu ölçek toplam varyansın yüzde 73,355'ini açıklamaktadır.

Çalışmanın orijinalinde Kaiser- Meyer- Olkin değeri 0.747 ve Bartlett Sphericity testi  $X^2 = 1483,898$ ;  $p=0.000$  ( $p<0,001$ ) olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda da toplam varyansın %65,310'unun açıklandığı görülmüştür..

### **3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (Örgütsel Toksikitenin Kaynakları, Örgütsel Toksikitenin Etkileri, Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, görev süresi, mevcut kronik rahatsızlık, medeni durum, öğrenim durumu, görev yapılan okul türü) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ , ss,  $SH_x$  değerleri saptanmıştır. Öte yandan, karşılaştırma analizleri için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilmiştir. Örneklem içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda:

1. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Örgütsel Toksikitenin Kaynakları, Örgütsel Toksikitenin Etkileri, Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri Ölçekleri ve alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul türü,

yaş, görev süresi, öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi,

2. Mevcut kronik rahatsızlık değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non parametrik Mann Whitney-U testi,

Elde edilen veriler bilgisayarda “*SPSS for Windows ver:21.0*” programında çözümlenmiş, anlamlılık minimum  $p < ,05$  düzeyinde sınanmış, korelasyon katsayısının yorumlanmasında; 0,00-0,30 arası düşük ilişki, 0,30-0,70 arası orta ilişki, 0,70-1,00 arası yüksek ilişki kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2017). Bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde katılımcılara uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ölçüm araçlarına ait elde edilen bulgular sırayla sunulmuştur ve elde edilen bulgulara bağlı olarak yorum ve açıklamalarda bulunulmuştur.

#### **4.1. Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracına Ait Betimsel Bulgular**

Bu bölümde öğretmenlerin algıladıkları toksisitenin kaynaklarının cinsiyet, yaş, görev süresi, mevcut kronik rahatsızlık, medeni durum, öğrenim durumu, görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan Örgütsel Toksisite ölçüm aracına ait ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.1. de verilmiştir.

Tablo 4.1.

## Öğretmenlerin Toksisite Algılarına Dair Betimsel İstatistikler

Madde no	Çalıştığım Ortamda;	$\bar{X}$	ss	Çarpıklık	Basıklık	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
						%	%	%	%	%
<b>NARSİST DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE</b>		<b>1,70</b>	<b>3,28</b>	<b>1,512</b>	<b>2,534</b>					
M1	Küçümseyici tavırlar sergilenir.	1,68	0,96	1,549	2,192	56,6	26,3	12,0	2,5	2,5
M2	Aşağılayıcı mesajlar verilir.	1,49	0,85	0,847	3,630	68,3	18,8	9,8	1,7	1,4
M3	İğneleyici sözler kullanılır.	1,94	0,99	0,904	0,229	41,5	32,5	18,5	5,9	1,7
M4	Yapılan işler hor görülür.	1,71	1,01	1,463	1,543	57,7	23,2	12,0	4,5	2,5
<b>SALDIRGAN DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE</b>		<b>1,69</b>	<b>3,28</b>	<b>1,569</b>	<b>2,716</b>					
M5	Asılsız dedikodu çıkarılır.	1,69	1,60	1,489	1,299	61,6	19,0	10,1	6,7	2,5
M6	Kıskançlık davranışlar sergilenir.	1,77	1,02	1,416	1,528	52,4	28,6	11,5	4,5	3,1
M7	İftiraya uğranılır.	1,89	1,02	1,067	0,625	45,7	29,4	17,9	4,5	2,5
M8	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.	1,40	0,82	2,473	6,517	74,2	16,2	6,4	1,1	2,0
<b>ETİK DIŞI DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE</b>		<b>1,74</b>	<b>3,41</b>	<b>1,468</b>	<b>2,148</b>					
M9	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.	1,66	0,91	1,555	2,372	56,0	28,6	10,9	2,5	2,0
M10	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.	1,98	1,09	1,006	0,335	42,9	29,4	17,9	6,2	3,6
M11	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.	1,50	0,93	2,058	3,878	70,0	17,1	7,6	3,1	2,2
M12	İş yükü haksız biçimde artırılır.	1,83	1,08	1,208	0,613	52,9	23,5	14,0	6,7	2,8
<b>KATI DAVRANIŞLARDAN KAYNAKLANAN TOKSİSİTE</b>		<b>1,71</b>	<b>3,47</b>	<b>1,539</b>	<b>2,367</b>					
M13	Kaba davranışlar sergilenir.	1,62	0,93	1,735	2,913	59,1	27,2	8,4	3,1	2,2
M14	Sinsice saygısızlık yapılır.	1,68	0,97	1,474	1,692	58,0	24,1	12,0	3,9	2,0
M15	Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.	1,79	0,97	1,307	1,472	49,3	30,8	14,3	3,1	2,5
M16	Kırıcı sözler söylenir.	1,74	0,95	1,314	1,420	52,4	28,3	14,3	3,1	2,0
<b>GENEL TOPLAM</b>		<b>1,71</b>	<b>11,85</b>							

Tablo 4.1. incelendiğinde Algılanan Örgütsel Toksisitenin kaynaklarının sırasıyla; etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite (1,74), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite (1,71), narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite (1,70), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite (1,69) olarak yüksek değerden düşüğe doğru değer aldığı görülmektedir. En yüksek değer; onuncu maddeye “Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.” (1,98), en düşük değer sekizinci maddeye “Kural ve mevzuata aykırı davranılır.” (1,40) aittir.

#### 4.1.1.Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.2.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	222	6,86	3,34	355	,280	,780
	Erkek	135	6,76	3,19			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	222	6,53	3,19	355	-1,718	,087
	Erkek	135	7,14	3,40			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	222	6,87	3,46	355	-,748	,455
	Erkek	135	7,15	3,33			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	Kadın	222	6,78	3,53	355	-,328	,743
	Erkek	135	6,90	3,39			

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

Tablo 4.2. incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t= -0.280$ ;  $p>0.05$ ), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t= -1,718$ ;  $p>0.05$ ), etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t= -0.748$ ;  $p>0.05$ ), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t=-0,328$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarında aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.3.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	22- 30	207	6,69	3,37	355	-,893	,372
	31 ve üstü	150	7,00	3,15			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	22- 30	207	6,76	3,45	355	-,004	,997
	31 ve üstü	150	6,76	3,05			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	22- 30	207	6,80	3,50	355	-1,125	,261
	31 ve üstü	150	7,21	3,28			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	22- 30	207	6,72	3,63	355	-,649	,517
	31 ve üstü	150	6,99	3,26			

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

Tablo 4.3. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0.893$ ;  $p > 0.05$ ), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0,004$ ;  $p > 0.05$ ), etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -1.125$ ;  $p > 0.05$ ), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0,649$ ;  $p > 0,05$ ) puanlarının arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.3.Görev Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.4.

Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksikite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	1-5 6 ve üstü	176 181	6,62 7,01	3,46 3,09	355	-1,129	,260
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	1-5 6 ve üstü	176 181	6,51 7,00	3,47 3,08	355	-1,408	,160
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	1-5 6 ve üstü	176 181	6,69 7,25	3,55 3,26	355	-1,572	,117
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite	1-5 6 ve üstü	176 181	6,61 7,03	3,63 3,31	355	-1,141	,254

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

Tablo 4.4. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite (t= -1,129; p>0.05), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite (t= -1,408; p>0.05), etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite (t= -1,572; p>0.05), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite (t=-1,141; p>0,05) puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.4.Kronik Rahatsızlık Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.5.

Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kronik Rahatsızlık	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z.	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	22	217,11	4776,50	2846,500	-1,829	,067
	Yok	335	176,50	59126,50			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	22	228,50	5027,00	2596,000	-2,385	,017*
	Yok	335	175,75	58876,00			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	22	216,55	4764,00	2859,000	-1,796	,073
	Yok	335	176,53	59139,00			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Var	22	226,57	4984,50	2638,500	-2,307	,021*
	Yok	335	175,88	58918,50			

\*p<0.05      \*\*p<0.01      \*\*\*p<0.001

Tablo 4.5. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının kronik rahatsızlık değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite (z= -1,829; p>0.05) ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite (z= -1,796; p>0.05)puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite (z= -1,408; p>0.05) ile katı davranışlardan kaynaklanan toksisite (z=-2,307; p>0,05) puanları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılık hastalığı olanların lehinedir.

#### 4.1.5. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.6.

Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Hal	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Evli	195	6,79	3,19	355	-,178	,859
	Bekar	162	6,85	3,39			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Evli	195	6,52	2,10	355	-1,493	,136
	Bekar	162	7,04	3,58			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Evli	195	7,04	3,35	355	,402	,688
	Bekar	162	6,90	3,49			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Evli	195	6,90	3,39	355	,454	,650
	Bekar	162	6,73	3,58			

\*p<0.05      \*\*p<0.01      \*\*\*p<0.001

Tablo 4.6. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0,178$ ;  $p > 0,05$ ), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -1,493$ ;  $p > 0,05$ ), etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = 0,402$ ;  $p > 0,05$ ), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = 0,454$ ;  $p > 0,05$ ) puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.6. Okul Türü Kurum Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.7.

Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Devlet	295	6,80	3,14	355	-,268	,789
	Özel	62	6,92	3,89			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Devlet	295	6,67	3,05	355	-1,104	,270
	Özel	62	7,18	4,21			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Devlet	295	6,72	3,17	355	-3,089	,002**
	Özel	62	8,18	4,23			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Devlet	295	6,87	3,43	355	,532	,595
	Özel	62	6,61	3,72			

\*p<0.05      \*\*p<0.01      \*\*\*p<0.001

Tablo 4.7. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0,268$ ;  $p > 0,05$ ), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -1,104$ ;  $p > 0,05$ ) ve katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = 0,532$ ;  $p > 0,05$ ) puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -3,089$ ;  $p < 0,05$ ) puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkta özel okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalaması daha yüksektir.

#### 4.1.7.Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.8.

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisite Algılarına İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Lisans	322	6,76	3,24	355	-,998	,319
	Yüksek Lisans	35	7,34	3,58			
Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Lisans	322	6,79	3,30	355	,464	,643
	Yüksek Lisans	35	6,51	3,11			
Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Lisans	322	6,87	3,29	355	-1,720	,086
	Yüksek Lisans	35	7,91	4,30			
Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksisite	Lisans	322	6,71	3,38	355	-1,855	,064
	Yüksek Lisans	35	7,86	4,16			

\* $p < 0,05$       \*\* $p < 0,01$       \*\*\* $p < 0,001$

Tablo 4.8. incelendiğinde, öğretmenlerin algılanan toksisite alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -0,998$ ;  $p > 0,05$ ), saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = 0,464$ ;  $p > 0,05$ ), etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -1,720$ ;  $p > 0,05$ ), katı davranışlardan kaynaklanan toksisite ( $t = -1,855$ ;  $p > 0,05$ ) puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.Örgütsel Toksisitenin Etkileri Ölçüm Aracına Ait Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan Örgütsel Toksisitenin Etkileri ölçüm aracına ait ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.9.

#### Öğretmenlerin Algıladıkları Toksisitenin Etkilerine Dair Betimsel İstatistikler

Madde no	Çalıştığım Ortamda;	$\bar{X}$	ss	Çarpıklık	Basıklık	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
						%	%	%	%	%
<b>AÇIĞA VURMA</b>		<b>2,45</b>	<b>4,98</b>	<b>,482</b>	<b>-,404</b>					
M1	Stres altında olduğumu hissedirim.	2,50	1,12	,398	-,563	20,4	32,8	27,7	14,0	5,0
M2	Kendimi yılgın hissedirim.	2,39	1,13	,431	-,564	26,3	28,6	29,1	11,5	4,5
M3	Her zamankinden daha gergin olurum.	2,54	1,17	,339	-,843	22,1	31,1	23,2	18,2	5,3
M4	Enerjimin tükendiğini hissedirim.	2,68	1,13	,244	-,703	16,2	30,0	29,7	17,6	6,4
M5	İşime odaklanma sorunu yaşarım.	2,15	1,12	,765	-,246	35,6	31,7	19,0	10,1	3,6
<b>OLUMSUZ DUYGULARI YİNELEME</b>		<b>2,09</b>	<b>4,08</b>	<b>,832</b>	<b>-,008</b>					
M6	Geçmişte yaşadığım olumsuz duygularımı hatırlarım.	2,02	1,08	,951	,172	39,8	33,1	15,7	8,4	3,1
M7	Olayları hatırladıkça üzülürüm.	2,26	1,17	,652	-,506	32,8	30,3	20,2	12,0	4,8
M8	Olayları hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım.	1,96	1,10	1,005	,196	44,8	28,3	16,0	7,8	3,1
M9	Olayları hatırladıkça hayal kırıklığı yaşarım.	2,12	1,16	,814	-,274	38,9	28,9	17,6	10,4	4,2
<b>İLİŞKİ KESME</b>		<b>1,93</b>	<b>2,89</b>	<b>,988</b>	<b>,299</b>					
M10	Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.	2,08	1,15	,783	-,407	41,5	26,3	17,9	11,2	3,1
M11	İçime kapanırım.	1,94	1,04	,980	,188	43,7	31,1	15,1	8,1	2,0
M12	Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.	1,77	,98	1,174	,700	52,1	26,6	14,6	5,3	1,4
<b>GENEL TOPLAM</b>		<b>2,20</b>	<b>10,80</b>							

Tablo 4.9. incelendiğinde Algılanan Örgütsel Toksisitenin Etkilerinin sırasıyla; açığa vurma (2,45), olumsuz duyguları yinleme (2,09), ilişki kesme (1,93) olarak yüksek değerden düşüğe doğru değer aldığı görülmektedir. En yüksek değer; dördüncü maddeye “Enerjimin tükendiğini hissedirim.” (2,68), en düşük değer onikinci maddeye “Sosyal koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerim.” (1,77) aittir.

#### 4.2.1.Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.10.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	p
Açığa Vurma	Kadın	222	13,00	5,08	355	3,676	,000***
	Erkek	135	11,04	4,57			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Kadın	222	8,76	4,25	355	2,381	,018*
	Erkek	135	7,70	3,71			
İlişki Kesme	Kadın	222	6,05	2,95	355	2,149	,032*
	Erkek	135	5,37	2,74			

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

Tabloda 4.10.'da görüldüğü üzere, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen açığa vurma (t= 3.676; p<0.001), olumsuz duyguları yineleme (t= 2,381; p<0.05) ve ilişkiyi kesme (t= 2.149; p<0.05) boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre toksisiteden daha fazla etkilenmektedir.

#### 4.2.2.Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.11.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	p
Açığa Vurma	22- 30	207	12,25	5,15	355	-,050	,960
	31 ve üstü	150	12,27	4,75			
Olumsuz Duyguları Yineleme	22- 30	207	8,27	4,20	355	-,505	,614
	31 ve üstü	150	8,49	3,91			
İlişki Kesme	22- 30	207	5,87	2,98	355	-,648	,517
	31 ve üstü	150	5,67	2,76			

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

Tabloda 4.11. incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen açığa vurma ( $t = -0,050$ ;  $p > 0,05$ ), olumsuz duyguları yineleme ( $t = -0,505$ ;  $p > 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $t = -0,648$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.2.3. Görev Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.12.

Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
Açığa Vurma	1-5	176	12,13	5,12	355	-,475	,635
	6 ve üstü	181	12,38	4,85			
Olumsuz Duyguları Yineleme	1-5	176	8,14	4,07	355	-,989	,323
	6 ve üstü	181	8,57	4,09			
İlişki Kesme	1-5	176	5,86	2,97	355	,438	,662
	6 ve üstü	181	5,72	2,82			

\* $p < 0,05$       \*\* $p < 0,01$       \*\*\* $p < 0,001$

Tabloda 4.12. incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen açığa vurma ( $t = -0,475$ ;  $p > 0,05$ ), olumsuz duyguları yineleme ( $t = -0,989$ ;  $p < 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $t = -0,438$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.4. Kronik Rahatsızlık Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.13.

Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kronik Rahatsızlık	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	P
Açığa Vurma	Var	22	229,05	5039,00	2584,000	-2,354	,019*
	Yok	335	175,71	58864,00			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Var	22	215,98	4751,50	2871,500	-1,755	,079
	Yok	335	176,57	59151,50			
İlişki Kesme	Var	22	197,25	4339,50	3283,500	-,874	,382
	Yok	335	177,80	59563,50			

\* $p < 0,05$       \*\* $p < 0,01$       \*\*\* $p < 0,001$

Tabloda 4.13. incelendiğinde, toksisitenin olumsuz duyguları yineleme ( $z = -1,755$ ;  $p > 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $z = -0,874$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Toksisitenin açığa vurma etkisinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $z = -2,354$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılık kronik rahatsızlığı bulunmayanların lehinedir.

#### 4.2.5. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.14.

Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Hal	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
Açığa Vurma	Evli	195	12,23	4,91	355	-,112	,911
	Bekâr	162	12,29	5,07			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Evli	195	8,43	3,98	355	-,367	,714
	Bekâr	162	8,27	4,20			
İlişki Kesme	Evli	195	5,82	2,96	355	,182	,855
	Bekâr	162	5,76	2,81			

\* $p < 0,05$     \*\* $p < 0,01$     \*\*\* $p < 0,001$

Tabloda 4.14. incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini ortaya koyan açığa vurma ( $t = -0,112$ ;  $p > 0,05$ ), olumsuz duyguları yineleme ( $t = -0,367$ ;  $p > 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $t = 0,182$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.6. Okul Türü Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.15.

Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
Açığa Vurma	Devlet	295	12,25	4,96	355	-,085	,933
	Özel	62	12,31	5,09			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Devlet	295	8,43	4,06	355	,761	,447
	Özel	62	8,00	4,18			
İlişki Kesme	Devlet	295	5,80	2,86	355	,144	,886
	Özel	62	5,74	3,07			

\* $p < 0,05$     \*\* $p < 0,01$     \*\*\* $p < 0,001$

Tabloda 4.15. incelendiğinde, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen açığa vurma ( $t = -0,085$ ;  $p > 0,05$ ), olumsuz duyguları yineleme ( $t = 0,761$ ;  $p > 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $t = 0,144$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.7.Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.16.

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerde Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
Açığa Vurma	Lisans	322	12,06	4,84	355	-2,265	,024*
	Yüksek Lisans	35	14,06	5,88			
Olumsuz Duyguları Yineleme	Lisans	322	8,24	3,96	355	-1,638	,102
	Yüksek Lisans	35	9,43	4,98			
İlişki Kesme	Lisans	322	5,80	2,88	355	,163	,871
	Yüksek Lisans	35	5,71	3,03			

\* $p < 0,05$     \*\* $p < 0,01$     \*\*\* $p < 0,001$

Tabloda 4.16.'e göre, toksisitenin algılanan etkisini belirleyen olumsuz duyguları yineleme ( $t = -1,638$ ;  $p > 0,05$ ) ve ilişkiyi kesme ( $t = 0,163$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarında medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Açığa vurma etkisinde  $p < 0,05$  düzeyinde bir anlamlılık bulunmuştur. Bu anlamlılıkta yüksek lisans mezunlarının ortalama puanları daha yüksektir.

#### 4.3.Örgütsel Toksisite ile Başa Çıkma Ölçüm Aracına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejileri ölçüm aracına ait ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve yüzde değerleri Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.17.

## Öğretmenlerin Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Betimsel İstatistikler

Madde no	Çalıştığım Ortamda;	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
						%	%	%	%	%
	<b>DİRENME</b>	<b>4,00</b>	<b>2,84</b>	<b>-1,329</b>	<b>1,758</b>					
M1	Çaresiz olmadığım inancıyla bir yol bulmaya çalışırım.	3,86	1,14	-1,014	,319	5,9	8,1	13,2	40,1	32,8
M2	Direnerek mücadele edip ayakta kalmaya çalışırım.	4,04	1,04	-1,308	1,386	4,2	5,9	9,0	43,4	37,5
M3	Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım.	4,11	1,04	-1,376	1,655	4,8	2,8	12,6	36,7	43,1
	<b>KAÇINMA</b>	<b>3,37</b>	<b>3,39</b>	<b>-,460</b>	<b>-,591</b>					
M4	Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.	3,68	1,19	-,815	-,196	7,6	10,4	15,4	40,1	26,6
M5	Olaylara neden olan bireyi görmezlikten gelirim.	3,27	1,27	-,354	-,948	12,3	16,5	21,0	32,5	17,6
M6	Olaylara neden olan bireye karşı umursamaz davranırım	3,17	1,29	-,208	-1,109	12,3	21,8	18,5	30,8	16,5
	<b>ÇATIŞMA</b>	<b>2,69</b>	<b>2,79</b>	<b>,308</b>	<b>-,199</b>					
M7	Olaya neden olan bireye öfke gösteririm	2,29	1,14	,718	-,192	28,3	34,7	22,1	9,0	5,9
M8	Olaya neden olan birey ile yüzleşirim.	3,28	1,20	-,217	-,890	8,1	19,6	26,1	28,3	17,9
M9	Olaya neden olan birey ile çatışmayı göze alırım.	2,50	1,30	,414	-,978	29,4	24,6	21,0	16,2	8,7
	<b>SOSYAL DESTEK</b>	<b>3,57</b>	<b>2,72</b>	<b>-,604</b>	<b>,303</b>					
M10	Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim.	3,58	1,20	-,622	-,527	7,6	12,6	19,3	35,6	24,9
M11	Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.	3,82	1,03	-,841	,408	3,9	6,2	21,6	40,9	27,5
M12	Olayı meslektaşlar ile paylaşıyorum.	3,31	1,10	-,223	-,640	5,6	17,9	31,1	30,8	14,6
	<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>3,41</b>	<b>7,87</b>							

Tablo 4.17. incelendiğinde Örgütsel Toksikite ile Başa Çıkma Stratejileri sırasıyla; direnme (4,00), sosyal destek (3,57), kaçınma (3,37), çatışma (2,69) olarak yüksek değerden düşüğe doğru değer aldığı görülmektedir. En yüksek değer; üçüncü maddeye “Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım” (3,11), en düşük değer yedinci maddeye “Olaya neden olan bireye öfke gösteririm” (2,29) aittir.

### 4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.18.

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Direnme	Kadın	222	12,09	2,62	355	,683	,495
	Erkek	135	11,87	3,17			
Kaçınma	Kadın	222	10,5	3,24	355	,930	,353
	Erkek	135	9,90	3,62			
Çatışma	Kadın	222	7,72	2,73	355	-3,188	,002**
	Erkek	135	8,67	2,79			
Sosyal Destek	Kadın	222	10,96	2,74	355	2,294	,022*
	Erkek	135	10,28	2,66			

\*p<0.05      \*\*p<0.01      \*\*\*p<0.001

Tablo 4.18. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda direnme stratejisi ( $t= 0,683$ ;  $p>0.05$ ) ile kaçınma stratejisine ( $t= 0,930$ ;  $p>0.05$ ) ait puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aynı tabloda çatışma stratejisi ( $t= -3,188$ ;  $p<0.05$ ) ile sosyal destek stratejisine ( $t= 2,294$ ;  $p<0.05$ ) ait puanların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çatışma stratejisinde erkeklerin ortalama puanları daha yüksek, sosyal destek stratejisinde ise kadınlara ait ortalama puanlar daha yüksek bulunmuştur.

### 4.3.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.19.

Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Direnme	22- 30	207	12,19	2,57	355	1,433	,153
	31 ve üstü	150	11,75	3,15			
Kaçınma	22- 30	207	10,14	3,47	355	,147	,883
	31 ve üstü	150	10,09	3,29			
Çatışma	22- 30	207	8,11	2,95	355	,260	,795
	31 ve üstü	150	8,03	2,56			
Sosyal Destek	22- 30	207	11,09	2,68	355	3,208	,001**
	31 ve üstü	150	10,17	2,70			

\*p<0.05      \*\*p<0.01      \*\*\*p<0.001

Tablo 4.19. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda direnme stratejisi ( $t= 0,683$ ;  $p>0.05$ ), kaçınma stratejisi ( $t= 0,930$ ;  $p>0.05$ ) ve çatışma stratejisine ait puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sosyal destek stratejisine ait puanların ortalamasına bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılıkta 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin ortalama puanları daha yüksektir.

### 4.3.3.Görev Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.20.

Görev Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Direnme	1-5	176	12,11	2,69	355	,672	,502
	6 ve üstü	181	11,91	2,97			
Kaçınma	1-5	176	9,88	3,55	355	-1,335	,183
	6 ve üstü	181	10,35	3,22			
Çatışma	1-5	176	7,87	2,95	355	-1,339	,163
	6 ve üstü	181	8,28	2,62			
Sosyal Destek	1-5	176	10,92	2,74	355	1,489	,137
	6 ve üstü	181	10,49	2,70			

\*p<0.05

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

Tablo 4.20. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda direnme (t= 0.672; p>0.05), kaçınma (t= -1,335; p>0.05), çatışma (t= -1.339; p>0.05) ve sosyal destek (t= 1,489; p>0,05) stratejileri puanlarının arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### 4.3.4.Kronik Rahatsızlık Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.21.

Kronik Rahatsızlık Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kronik Rahatsızlık	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Direnme	Var	22	170,05	3741,00	3488,000	-,425	,671
	Yok	335	179,59	60162,00			
Kaçınma	Var	22	185,68	4085,00	3538,000	-,316	,752
	Yok	335	178,58	59818,00			
Çatışma	Var	22	167,07	3675,50	3422,500	-,563	,573
	Yok	335	179,78	60227,50			
Sosyal Destek	Var	22	197,45	4344,00	3279,000	-,873	,383
	Yok	335	177,79	59559,00			

\*p<0.05

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

Tablo 4.21. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının kronik rahatsızlık değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda direnme ( $z = -0.425$ ;  $p > 0.05$ ), kaçınma ( $t = -0.316$ ;  $p > 0.05$ ), çatışma ( $t = -0.563$ ;  $p > 0.05$ ) ve sosyal destek ( $t = -0.873$ ;  $p > 0.05$ ) stratejileri puanlarının arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.3.5. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.22.

Medeni Hal Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Hal	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Direnme	Evli	195	11,61	3,11	355	-2,920	,004**
	Bekar	162	12,48	2,40			
Kaçınma	Evli	195	9,95	3,38	355	-1,033	,302
	Bekar	162	10,32	3,40			
Çatışma	Evli	195	7,78	2,62	355	-2,235	,026*
	Bekar	162	8,44	2,95			
Sosyal Destek	Evli	195	10,51	2,77	355	-1,489	,137
	Bekar	162	10,94	2,66			

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

\*\*\* $p < 0.001$

Tablo 4.22. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda kaçınma stratejisi ( $t = -1,033$ ;  $p > 0.05$ ) ile sosyal destek stratejisine ( $t = -1,489$ ;  $p > 0.05$ ) ait puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aynı tabloda direnme stratejisi ( $t = -2,920$ ;  $p < 0.05$ ) ile çatışma stratejisine ( $t = -2,235$ ;  $p < 0.05$ ) ait puanların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki toksisiteyle başa çıkma stratejisinde bekâr öğretmenlere ait puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.3.6.Özel veya Resmi Kurum Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.23.

Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Direnme	Devlet	295	11,96	2,78	355	-,672	,502
	Özel	62	12,23	3,11			
Kaçınma	Devlet	295	10,27	3,30	355	1,874	,062
	Özel	62	9,39	3,71			
Çatışma	Devlet	295	8,03	2,73	355	-,658	,511
	Özel	62	8,29	3,08			
Sosyal Destek	Devlet	295	10,67	2,68	355	-,533	,594
	Özel	62	10,87	2,96			

\*p<0.05

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

Tablo 4.23. incelendiğinde, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda direnme (t= -0.672; p>0.05), kaçınma (t= 1,874; p>0.05), çatışma (t= -0.658; p>0.05) ve sosyal destek (t= -0,533; p>0,05) stratejileri puanlarının arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.3.7.Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.24.

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine Ait Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Direnme	Lisans	322	12,00	2,79	355	,075	,940
	Yüksek Lisans	35	11,97	3,25			
Kaçınma	Lisans	322	10,11	3,40	355	-,099	,921
	Yüksek Lisans	35	10,17	3,38			
Çatışma	Lisans	322	8,01	2,79	355	-1,358	,175
	Yüksek Lisans	35	8,69	2,76			
Sosyal Destek	Lisans	322	10,70	2,72	355	-,156	,876
	Yüksek Lisans	35	10,77	2,80			

\*p<0.05

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

Tablo 4.24.'e bakıldığında, öğretmenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda direnme ( $t= 0.075$ ;  $p>0.05$ ), kaçınma( $t= -0,099$ ;  $p>0.05$ ), çatışma ( $t= -1.358$ ;  $p>0.05$ ) ve sosyal destek ( $t= -0,156$ ;  $p>0,05$ ) stratejileri puanlarının arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.4. Örgütsel Toksisitenin Düzeyine Ait Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda geçirdikleri süre içerisinde örgütsel toksisiteyle karşılaşma düzeyleri yer almaktadır. Tablo 4.25.'te öğretmenlerin toksik olay/davranışlara maruz kalma veya şahit olma durumlarının frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 4.25.

Öğretmenlerin Toksik Olay/Davranışlara Maruz Kalma veya Şahit Olma Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

	<b>Toksisite Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Toksik olay/davranışlara	Yalnızca maruz kaldım	10	2,8
	Yalnızca şahit oldum	158	44,3
	Hem maruz kaldım hem şahit oldum	139	38,9
	Hiçbiri	50	14,0
<b>Toplam</b>		<b>357</b>	<b>100</b>

Tablo 4.25. incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u (% 2,8) toksik olay ve davranışlara yalnız maruz kaldığı, 158'inin (% 44,3) yalnızca şahit olduğu, 139'unun (% 38,9) hem maruz kaldığı hem de şahit olduğu ve 50'sinin toksik olay veya davranışlarla karşılaşmadığı görülmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1. Sonuç

Bu bölümde İstanbul ili Bağcılar ilçesinde özel ve resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, konuyla ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanarak araştırmanın sonuçları farklı boyutları ele alınarak sunulmuştur.

##### 5.1.1. Örgütsel Toksisitenin Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin algıladıkları toksisitenin kaynaklarına göre erkeklerle kadınların arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yaş değişkenine göre 30 yaş ve altı öğretmenler ile 31 yaş ve üstü öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Görev süresi değişkenine göre mesleğinin ilk 5 yılındaki öğretmenler ile 6 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Medeni hal değişkenine göre evli ve bekar öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğrenim durumları değişkenine bakıldığında lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenleri algıladıkları toksisite kaynakları arasında da anlamlı bir farklılık yoktur. Okul türü değişkenine göre özel okullarda çalışan öğretmenler etik dışı davranışlara daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Anlamlı olmamasına rağmen saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ve narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutlarında da özel okullarda görev yapan öğretmenlerin puanları daha yüksektir. Kronik rahatsızlık değişkenine göre narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite ile etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite ile Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<,05$ ). Söz konusu farklılık kronik bir rahatsızlığı bulunanların lehinedir.

Algılanan örgütsel toksisitenin kaynaklarının alt boyutları arasındaki karşılaştırmada anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

##### 5.1.2. Örgütsel Toksisitenin Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Toksisitenin öğretmenler üzerindeki etkilerine bakıldığında yaş, görev süresi, medeni hal, okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre kadınların açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişki kesme alt boyutlarında erkeklere göre daha fazla bu davranışları sergilemektedirler. Kasalak (2015) araştırmasında

aynı bulgulara ulaşmıştır. Izgar'ın (2003), toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilediği görüşünü desteklemektedir. Çelikkol'un (2001) "*Çağdaş iş yaşamında ruh sağlığı*" adlı kitabında, istatistikî çalışmalarda kadınlarda ruhsal bozuklukların görülme oranı, erkeklerde görülen ruhsal bozukluk oranlarının yaklaşık iki katıdır, depresyona giren veya yaşam boyunca bu hastalığa yakalanma riski olan kadınların oranının erkeklerinkinden iki kat daha fazla olduğu vurgusu bu bulguyu desteklemektedir. Deniz (1995), "*Bir Grup Depresif Hastanın Bazı Ailesel ve Psikososyal Özellikleri Üzerine Bir Araştırma*" adlı araştırmasında kadınların duygusallığına vurgu yapmıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre yüksek lisans mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre duygularını daha fazla açığa vurdukları tespit edilmiştir. Dursun (2000)'a göre, eğitim düzeyi arttıkça kişinin mesleki kalitesi, bilgisi ve yeterliliği artmaktadır. Bu yüzden toksik ortamlarda yüksek lisans mezunu öğretmenlerin duygularını daha fazla açığa vurdukları söylenebilir. Kronik rahatsızlık değişkenine göre Olumsuz Duyguları Yineleme ve İlişki Kesme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Açığa Vurma boyutunda istatistiksel açıdan mevcut kronik rahatsızlığı bulunmayanların lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Utkan (2000) "*Seçilmiş kronik hastalıklarda hastanın psikososyal durumu*" adlı çalışmasında; kronik hastalıkların psikososyal sorunlara ve uyum bozukluklarına yol açtığını belirtmiştir.

Örgütsel toksisitenin etkilerinin alt boyutlarının ikili karşılaştırmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre algılanan toksisitenin etkisi yüksek değerden düşüğe doğru şöyle sıralanabilir:

1-Açığa vurma

2- Olumsuz duyguları yineleme

3-İlişkiyi kesme

### **5.1.3.Örgütsel Toksisiteyle Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Sonuçlar**

Toksisiteyle başa çıkma stratejilerine bakıldığında cinsiyet değişkenine göre erkeklerin kadınlara göre daha fazla çatışma stratejisini benimsedikleri, kadınların ise erkeklere göre daha fazla sosyal destek stratejisini benimsedikleri görülmüştür. Bu sonuçları Kasalak'ın (2015) bulgusu da desteklemektedir. Ergin (1992) araştırmasında, kadınların erkeklerden daha

yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları, kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu bulgusu araştırmanın bu bulgusuyla paralellik göstermektedir. Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaş değişkenine göre 30 yaş ve altı öğretmenlerin, 31 yaş ve üzerinde olan öğretmenlere göre daha fazla sosyal destek stratejisini kullandıkları görülmüştür. Izgar'ın insanların içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin algılarını, tutumlarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir görüşünü desteklemektedir. Wagner ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütsel aidiyetlik davranışının oluşumunda etkisi olduğunu bulmuşlardır. Taşdan ve Yalçın'ın (2010) yaptıkları araştırmada 10 yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 2 ile 6 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha çok sosyal destek aldıklarını tespit etmişlerdir. Mesleki kıdem ile yaş paralellik gösterdiğinden bu araştırmanın bulguları ile ters düşmektedir. Oğuz ve Kalkan'ın (2014) yaptığı araştırmada ise anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer boyutlarda bir farklılık yoktur.

Medeni hal değişkenine göre bekâr öğretmenlerin direnme ve çatışma stratejilerini evli öğretmenlere göre daha fazla kullandıkları görülmüştür. Görev süresi, kronik rahatsızlık, okul türü, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin alt boyutlarının karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkta örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri yüksek değerden düşüğe doğru şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Direnme
- 2- Sosyal destek
- 3- Kaçınma
- 4- Çatışma

## **5.2. Tartışma**

Araştırmanın önemli bulgularından birisi de, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin toksisiteyle %86'sının şahit olma, maruz kalma veya her iki düzeyde karşılaştıkları görülmüştür. Bu sonuç yüksek olmakla beraber, örgüt iklimine olumsuz etkileri açısından, Kasalak (2015), Kırbaç (2013), Unur ve Pekerşen(2017), Carlock (2013), Reyhanoğlu ve Akın (2016), Eğinli ve Bitirim (2008), Frost (2003, 2004), Çetinkaya (2017), Kusy ve Holloway'in (2009) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçta, İstanbul ve Bağcılar özelindeki sosyo ekonomik şartların yetersizliği, fazla kalabalık, trafik, aşırı iş yükü, çevre kirliliği kaynaklı yaşam kalitesinin düşmesi veya politik sebepler etkili olmuş olabilir. Akın'a (2015) göre İstanbullu, günde 4 saatini trafikte sıkışıp yorularak geçirmektedir. Sevimoğlu (2015) araştırmasında, İstanbul'da nüfusun ve ekonomik gelirin artmasıyla birlikte sera gazı salımı yapan kaynakların da arttığını belirtmektedir. Buna bağlı olarak hava kirliliği de artmakta ve İstanbullulara farklı sorunlar oluşturarak yaşam kalitesini düşürmektedir. Öğretmen sayısının az olduğu okullarda bireyler birbirleri ile daha fazla etkileşimde bulunurlar ve sosyal bir olgu olarak bir aile havası hâkim olabilir. Birey bu küçük toplumda uygulayacağı toksik davranışının kolayca fark edileceğini düşündüğü için bu davranışları uygulamaktan çekinebilir. Burada bir sosyal denetimden söz edilebilir. Ancak öğretmen sayısının fazla olduğu Bağcılar gibi kalabalık bölgelerdeki okullarda ise bireyler birbirinden daha bağımsızdır. Ayrıca kalabalık ortamda bireylerin yapmış olduğu davranışlar fark edilmeyebilir. Dolayısıyla da sosyal denetimden söz etmek mümkün olmayabilir. Bunun yanı sıra okul yönetimi, sayısı fazla olan öğretmenler üzerinde hâkimiyet sağlayamayabilir. Ocak (2008) araştırmasında bu görüşü desteklemektedir. Eğinli ve Bitirim'in (2008) çalışmasında vurguladığı gibi toksik iletişim argümanları da toksisitenin yüksek çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Özel okullarda örgütsel toksisite algısının devlet okullarına göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu konuda yapılmış çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Başel (2007) "*Özel Öğretim Kurumlarında Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar*" adlı çalışmasında benzer bulgulara ulaşmıştır. Bu davranışlar; yöneticilerin iş yerinde çatışmaya yol açacak davranışlar sergilemeleri, kurumda yaşam felsefesi farklı olan öğretmenlerin çalışabilmesinin zor olması, çalışanları istenilmeyen davranışlara iten bir ortamın olması, aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farkının olması, adaletsiz bir terfi sisteminin olması, akraba ve arkadaş çocuklarına ayrıcalık gösterilmesi, rakip kurumları küçük düşürücü konuşmalarda bulunma, meslektaşlarına ait gizli bilgileri aktarma, ders programları yapılırken öğrenciye yarar dikkate alınmaması, öğrenci ile ilgili özel bilgiler alenen konuşulması ve öğrencilerden hediye kabul edilmesi olarak belirtilmiştir. Bu tür davranışların bulunduğu kurumlarda toksisitenin yüksek olması beklenen bir durumdur.

Örgütsel toksisitenin etkilerine bakıldığında kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha fazla etkilendiği görülmüştür. Kadınların duygusal yapısı ve ataerkil kültürümüzde kadınlara sosyal hayatta pasif bir rol biçilmesi etkili olmuş olabilir. Yaşar (2007) "*Depresyonun Kadınlaşması*" adlı çalışmasında bu görüşü desteklemektedir. Güvenç

(1996), baskıcı aile ortamlarında büyüyen kişilerin, iletişim becerileri zayıflayacağından sosyal ve duygusal destekleri azalır. Bu tür ailelerde yetişen ve ailelerini, aşırı baskıcı algılayanların özgüvenlerinin düşük, depresyon düzeylerinin ise yüksek olduğu, baskının hâkim olduğu ailelerde, esnek kurallar yerine katı kurallar ve iletişim yerine de bastırma söz konusu olduğundan, yargılayıcı tartışma ve sürtüşmeler şeklinde ortaya çıkan patlamalar bu ailelerdeki kız çocuklarını daha olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir. Demirel'in (2015) araştırmasında bulguladığı kadınların örgütsel sinizm puanlarının erkeklere göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulgusuyla da benzerlik göstermektedir.

Toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde erkeklerin anlamlı bir şekilde kadınlara göre daha fazla çatışma stratejisi kullandıkları söylenebilir. Brewer ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada, kadınların çatışma çözme süreçlerinde kaçınma yaklaşımını, erkeklerin ise baskınlık yaklaşımını tercih ettikleri belirtmişlerdir. Ayrıca çatışma stratejisinde bireyin özgüveni yüksek olmalıdır. Kendine güveni olmayan kişiler, genel anlamda kendilerini yetersiz hissetmekte, edilgen, kuşkucu ve dogmatik olmakta ve sonuçta bu kişilerin anksiyete, stres ve depresyon seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Ashby ve ark. 2002, Baydoğan ve Dağ 2008, Yağışan ve ark. 2007, Yeşilyaprak 2000). Bu çalışmada da toksisitenin etkilerinin daha fazla kadınların özgüvenlerinin erkeklere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bir diğer farklılıkta kadınların erkeklere göre daha fazla sosyal destek stratejisi kullanmaktadırlar. Şahin ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, kadınların çatışmalarda erkeklere kıyasla daha fazla kaçınmacı tutum izleyip, kendilerini dışarıya daha çok açtıkları ve duygularını daha rahat ifade ettikleri bulgusu, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Okullarda farklı düzeylerde olsa da öğretmenler toksisiteyle karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda da sık sık okul değiştirme, devamsızlık, motivasyon düşüklüğü, sosyal hayatta mutsuzluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlık, verimsizlik ve yılgınlık gibi hayatı olumsuz etkileyen sonuçlar oluşmaktadır. Ülkemizin gelişmesinde ve kalkınmasında en önemli paylardan birine sahip olan eğitim sisteminin, en önemli parçalarından biri olan öğretmenlerin önemi büyük olan öğretmenlerin performans ve iş tatminlerini arttırmak için toksisitenin zararlı etkileri azaltılmalı hatta yok edilmelidir. Demirel (2015), müdürlerden, öğretmenlerden ve diğer çalışanlardan istenilen performans ve verimliliğin alınabilmesi için, müdürlerin toksik davranışlardan kaçınmaları, öğretmenlerin ve diğer çalışanların ilgi ve istekleri göz önünde bulundurularak ve okula karşı olan davranışları ve tutumları olumlu yönde pekiştirilerek gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Sutton (2007), “*İşyerinde Pisliklere Hayır Kuralı*” adlı kitabında toksik davranışların bazen kendimiz tarafından da sergilenebileceği bu konuda özdenetime ve kendi davranışlarımızın farkında olmamız gerektiğine vurgu yapmıştır. Dolayısıyla herkes toksik bireylerden şikâyetçi olmakta fakat bazıları özeleştiriyi yapmaktan kaçınmaktadır. Bu durum toksisitenin yok edilmesinde engeldir.

Toksik bireyler her zaman bardağın boş kısmını görmeyi tercih ederler. Düzensiz durumlardaki karmaşadan keyif alırlar ve olumlu bir ortamı anında olumsuzla çevirebilir. Mesela dışarıda güzel bir hava var ise; “*Evet, dışarıda güzel hava çok güzel ama duyduğuma göre yarın yağmur yağacakmış!*” demeyi tercih eder. Tek bir zehirli eleman bile bir oda dolusu olumlu insanın huysuz keçilere dönüşmesini sağlayabilir ( Sember ve Sember, 2010). Sutton, birkaç aşağılayıcı densizin pek çok uygar insanın oluşturduğu sıcak duyguları yerle bir edebileceğini belirtmiştir (Sutton, 2007). Bireyler toksisiteye maruz kalmaya bile şahit olduğunda da, Goleman’ın (2016) aktardığı gibi duyguların bulaşıcılığı etkisiyle, birey toksisiteye maruz kalan kişiyle özdeşim kurabilir onun duygularını yaşayabilir. Bu da okulda herkesin tehdit altında olabileceği ve toksisitenin ne kadar hızlı yayılabileceğinin göstergesidir.

### 5.3. Öneri

Öncelikle toksisite algısal bir durum olduğundan, bireylerin karakteristik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bireysel farklılıklar söz konusu olduğundan genel bir öneride bulunmak, toksisiteyle mücadelenin etkililiğini düşürmesi söz konusu olabilir. Bu husus önerilerde dikkate alınarak maksimum kapsayıcılıkta önerilere yer verilmiştir.

Okullarda toksisiteyi detokslamak için en büyük görevlerden biri şüphesiz okul müdürlerine düşmektedir. Bursalıoğlu, (1999) “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*” adlı kitabında, sosyal bir sistem olan okulların, birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürlerin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olması gerektiğini belirtmiştir. Bu yüzden okul yöneticileri, değişen yaşam koşullarında, bilimsel gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeli ve güncellemelidirler. Bu bağlamda, toksik durumların oluşmaması için önlemler almalı, toksisite ortaya çıktığında fark edebilmeli ve tüm paydaşların katılımıyla sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmalıdır.

Birçok araştırmada olumsuz duygularla mücadele etmede duygusal zekanın önemine vurgu yapılmıştır. 2012 yılında Gazi Üniversitesinde, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan

bir araştırmada öğrencilerin duygularını fark etmelerinin ve ifade etmelerinin psikolojik iyi oluşu yordadığı görülmüştür (Özby, Palancı, Kandemir ve Çakır, 2012). İşmen 2001 yılında İstanbul Üniversitesinde yaptığı çalışmada duygusal zekâ seviyesi arttıkça problem çözme becerisinin de arttığını göstermiştir. 2009 yılında Dokuz Eylül Üniversitesinde eğitim müfettişleri üzerinde yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ ve iş doyumunu arasında boyutlara göre düşük ve orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011). Duygusal zekâ konusunda eğitim hizmetleri sunulması gerektiği önerilmiştir. Örgütsel toksisitenin oluşmamasında ve mücadelesinde bireylerin kendilerini tanımaları ve bu hususta farkındalık geliştirmek önemli bir kazanımdır. Bu kazanımları sağlamak için yöneticilere ve öğretmenlere hizmetiçi eğitimler verilmelidir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, yapılan birçok araştırma bize hizmetiçi eğitimlerin önemli görülmesine karşın istenilen sonuçların alınamadığını göstermektedir. Bunun için öncelikle hizmetiçi eğitimler profesyoneller tarafından verilmeli ve tüm öğretmenlerin öğrenme, gelişme duygusu tatmin edilmelidir.

Son öneri öğretmenlerle çalışacak olan araştırmacılar içindir. Bu çalışmanın uygulama aşamasında okullarda öğretmenlerin, teneffüslerde nöbet görevi, yorgunluk, gereksiz iş yükü, teneffüste dinlenmek isteme, sigara içme gibi sebeplerden ötürü katılımlarında isteksizlik görülmüştür. Bunun yanında okulun teneffüs zamanını yakalamak ta zor olduğundan zaman kaybı da çok yaşanmıştır. Dolayısıyla gönüllü öğretmen sayısı düşük olmuştur. Bu gibi durumların önüne geçmek için, öğretmenlerle yapılacak araştırmalarda en uygun dönem olarak seminer çalışmalarının yapıldığı dönem tercih edilmelidir. Bu sayede zamandan tasarruf ve daha fazla örnekleme daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2012). Okuldaki Çocuklarımız. Pegem Akademi. Ankara.
- Açıkalin, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2015). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Ağargün, M. Y., Beşiroğlu, L., Kıran, Ü. K., Özer, Ö. A. ve Kara, H. (2005). Cope (Başa çıkma tutumlarını değerlendirme ölçeği): Psikometrik Özelliklere İlişkin Bir Ön Çalışma. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6(4), 221-6.
- Akın, O. (2015). İstanbul'da Ulaşım Sorunu ve Metrobüs Çözümü. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 9, Mart 2015, s. 474-488
- Altun, S. A. (2001). Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Appelbaum, S.H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in The Workplace: Affect on Organizations and Employees, Corporate Governance.7 (1), 17-28.
- Arıkan, R. (2004). Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama. Asil Yayın Dağıtım.
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tez), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ashby J.S., Kottman T., Draper K. ve ark. (2002) Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications. J Individual Psychol, 58(1): 52-61.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(11), 110-129.
- Aydın, M. (2013). Eğitimde örgütsel davranış. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Aydın, M.(2010). Eğitim Yönetimi. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.
- Bacal, R. (2000). Toxic Organizations - Welcome to the Fire of An Unhealthy Workplace. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> adresinden 12 Ekim 2017'de alınmıştır.
- Bailey, J. R.,& Clegg, S. R. (Eds.). (2008). International Encyclopedia of Organization Studies. Sage.

- Balcı, A. (1988). Etkili Okul. Eğitim ve Bilim, 12(70).
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2005(2), 196-211.
- Baltaş, Z. (2000). Sağlık psikolojisi. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barnard, C. (1994) The Functions of Executive. Harward University Press, Cambridge.
- Başel, R., (2007). Özel Öğretim Kurumlarında Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar (Denizli İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baydoğan, M., Dağ, İ., (2008). Hemodiyaliz Hastalarındaki Depresiflik Düzeyinin Yordanmasında Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Sosyotropi-Otonomi. Türk Psikiyatri Dergisi, 19(1): 19-28.
- Bektaş, M., Erkal, P. (2015). Toxicity Behaviors in Organizations: Study of Reliability and Validity of Toxic Emotional Experiences Scale. Research Journal of Business and Management, 2(4), 519-529.
- Bell, R. M. (2017). The Dysfunction Junction: The Impact of Toxic Leadership on Follower Effectiveness (Doktora Tezi, Regent University).
- Bilir, N. ve Yıldız, A. N. (2004). İş Sağlığı ve Güvenliği. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 164-171.
- Bordia, P. & DiFonzo, N. (2004). Problem Solving in Social Interactions on the Internet: Rumor as Social Cognition. Social Psychology Quarterly, 67(1), 33-49.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. International journal of conflict management, 13(1), 78-94.
- Budak, S. (2009). Psikoloji Sözlüğü. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Burgo, j. (2016). Tanıdığımız Narsist. Tufan Göbekçin (çev.). Paloma, İstanbul.

Burke, R. J. (2016). *The Healthy Organization: Reducing High-Risk Individual Behavior and Organizational Toxicity. The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health*, 1.

Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.

Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi. Ankara.

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.

Cheang, H. S. & Appelbaum, S. H. (2015). Corporate Psychopathy: Deviant Workplace Behaviour and Toxic Leaders—part one. *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 165-173.

Chrisman, J., Azubike, N., Stone, A. & Davis, C. (2014). Is Your Work Place Toxic?. *Nursing made Incredibly Easy*, 12(3), 22-29.

Chu, L. C. (2014). Mediating Toxic Emotions in the Workplace—the Impact of Abusive Supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963.

CSE (The Correlates of School Effectiveness), 852C Administration of Educational Institutions: Instructional Supervision, College of Education-MSU Dersinde Dağıtılan Notlar, Bahar Sömestri, 1985.

Cummings, C. (2000). *Strategies for Classroom Management*. Teaching Inc. Association for Supervision & Curriculum Development.

Cüceloğlu, D. (2005). *Başarıya Götüren Aile*, Remzi Yayınevi, İstanbul.

Chusmir LH, Mills J (1989) Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home. *Sex Roles*, 20(3): 149-163.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162

Çelebi, N., Güner, A. G. H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(1), 249-268.

Çelikkol, A. (2001). Çağdaş iş yaşamında ruh sağlığı, Alfa, İstanbul

Çetinkaya, H. (2017). Okul Yöneticilerinin Toksik (zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Delen, M. G. (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 53. Seri, s. 43-58

Demirel, N. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Dessler, G. (2006). A Framework For Human Resource Management. NJ: Pearson Praentice Hall.

Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24, 53-79.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 209-230.

Doğaner, İ. (1996). Narsistik Kişilik Bozukluğu: Tarihçe, Tanı ve Ayırıcı Tanı. Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları, 1(3), 341-352.

Dökmen, Ü. (2008). İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Ducharme, L.J., Knudsen, H.K., Roman, P.M. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support, *Sociological Spectrum*, 28, 81-104

Dursun, S. (2000). Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Dyck, D.,& Roithmayr, T. (2001). The Toxic Workplace. *Benefits Canada*, 25(3), 52-55.

Eğimli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.

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.

Francis, M. E.,& Pennebaker, J. W. (1992). Putting Stress Into Words: The Impact of Writing on Physiological, Absentee, and Self-Reported Emotional Well-Being Measures. *American Journal of Health Promotion*, 6(4), 280-287.

Freud, S. (1998). Narsisizm Üzerine Bir Deneme ve Schreber Vakası, (Türkçe'ye çevirenler Saffet Murat Tura, Banu Büyükkal), Metis Yayınları, İstanbul.

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*, New York: Picador.

Frost, P. J. (2003). Emotions in The Workplace and The Important Role of Toxin Handlers, *Ivey Business Journal*, 1-6.

Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization, *Organizational Dynamics*, 33 (2), 111-127.

Gediklioğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,

Gençtan, E. (2013). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar*, Yaylacık, İstanbul.

Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*. Stanford University Press.

Goleman, D. (2016). Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir. Varlık Yayınları, İstanbul.

Gökçe, H. (2000), Örgütsel Girişimcik Ekseninde Etik Dışı Davranışları Ussallaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Gökçe, O. ve Örselli, E. (2011). Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Dışı Davranış Algısı. İş Ahlakı Dergisi, 1(7), 45-66.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.

Gül, H. (2010). Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(1), 91-98.

Günelan, H., (2016), Kıskançlık, Güvencesizlik ve Algıların Ayrılma Niyeti ve Performans Üzerindeki Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri". Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Güvenç, G. B., (1996), "Kız ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Aile İçi Etkileşime İlişkin Algıları İle Toplumsal Cinsiyet Rolüne İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki", 3 P Dergisi, C: 4, S: 1.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Hadavinejad, M. & Roustaei, S. (2017). The Toxic Climate of Organization: Conceptualization and Measurement.

Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., ve Ferris, G. R. (2007). A Bully As An Archetypal Destructive Leader. Journal Of Leadership & Organizational Studies, 14(2), 117-129.

Hoy, W. And Ferguson, J., (1985). A Theoretical Frametvork and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools, EAQ, 21,2 117-134.

İşmen, A. E. (2001). Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Yıl: 2001, Sayı 13, Sayfa: 111-124

Izgar, H. , (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Eğitim Kitabevi.

Izgar, H. , (2003). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği.

Jankowiak B., Kowalczyk K., Krajewska-Kulak E., Sierakowska M., Lewko J. And Klimaszcwska K., (2007), “Exposure the Doctors to Aggression in the Workplace”, Advances in Medical Sciences, Vol: 52, Supply: 1, 89-92.

Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 11-26.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Kasalak, G. (2015). Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kasalak, G. ve Aksu, M. (2015). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14(1), 115-133.

Katz, D., Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara.

Kazancı, O. (2018). Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2(2), 62-84.

Kırbaç, M. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

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, K.N., and Wilcox, D.E.,(2003). "Employee-Proposed Discipline: How Well is it Working?", *Public Personnel Management* (32:2) , pp 197-209.

Kocatürk, U., (1994), *Açıklamalı Tıp Terimler Sözlüğü*, Ankara Üniversitesi Basımevi, 6.baskı. Ankara.

Koçel, T., (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Korkut, F., (1995), “İfade Edici Saldırganlık Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliği Üzerine Bir Ön Çalışma”, II. Eğitim Bilimleri Kongresi, Ankara.

Köknel, Ö., (2006). *Mutluluğun Kaynağı Ahlak ve Akıl. Küreselleşme, Ahlak ve Değerler*. Litera Yayıncılık, İstanbul.

Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. John Wiley & Sons.

Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.

Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership Styles and Employees' Turnover İntention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.

Lubit, R. H. (2004). The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional İntelligence to Deal With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.

Maitlis, S.,& Özçelik, H. (2004). Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. *Organization Science*, 15(4), 375-393.

Mehta, S.,& Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(2), 1.

Mireille LeBlanc, M.,& Barling, J. (2004). Workplace Aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 13(1), 9-12.

- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage
- Musacco, S. D. (2009). *Beyond Going Postal: Shifting From Workplace Tragedies and Toxic Work Environments to A Safe and Healthy Organization*. Charleston, SC: Booksurge.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (mobbing)'e ilişkin algıları (Edirne ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Oğuz, E. ve Kalkan, M. (2014). Öğretmenlerin İş Yaşamında Algıladıkları Yalnızlık ile Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İlköğretim Online*, 13(3).
- Oğuzkan, A. F. (1974). *Eğitim Terimleri Sözlüğü* (Vol. 393). Türk Dil Kurumu.
- Omar, A. T., & Ahmad, Z. (2017). Leaders Behaving Badly in Higher Education: Constructing Toxic Leadership from Followers. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3).
- Öktem, M. K. ve Ömürgönülşen, U. (2005). Kamu Yönetiminde Etik Çalışmalarına Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı. *İçinde Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. s. 231–237.
- Özaydın, S. (1984), *Psikiyatri*, Sanal Matbaacılık, cilt:7, İstanbul
- Özbay, Y., Palancı, M., Kandemir, M. ve Çakır, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarının Duygusal Düzenleme, Mizah, Sosyal Öz-Yeterlik ve Başa Çıkma Davranışları ile Yordanması. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 10(2).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu (population-sampling issue on social and educational research studies). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15).

Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G. ve Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.

Özyılmaz, Ö. (2017). Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Arayışları. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-260.

Pearson R. E. (1990). *Counseling and social support (perspectives and practice)*. California SAGE Publication Inc.

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.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

Rutter, A.,& Hine, D. W. (2005). Sex Differences in Workplace Aggression: An Investigation of Moderation and Mediation Effects. *Aggressive Behavior*, 31(3), 254-270.

Sayar, K. (2011). *Terapi*. Timaş Yayınları, İstanbul.

Schein, E. H. (1976). *Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development*.

Schmidt, V. A. (2008). Institutionalism. *The Encyclopedia of Political Thought*.

Sember, M. B. ve Sember, T. J., (2010), *Çürük Elmalar*, Crea Yayıncılık, İstanbul.

Sevimoğlu, O. (2015). İstanbul Hava Kalitesinin İyileştirilmesi Çalışmalarıyla Beraber Sera Gazı Salınımının Kontrolü. 6. Ulusal Hava Kirliliği ve Kontrolü Sempozyumu, İzmir.

Simircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358

Sipahi, B. ve Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M.(2010). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. Beta, İstanbul.

Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Victimization in the School and the Workplace. *British Journal of Psychology*, 94(2), 175-188.

Smith, C. J. & R. Laslett (1993). *Effective Classroom Management: A Teacher’s Guide*. Second Edition. Routledge. New York.

Solmaz, B. (2004). Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. Tablet Kitabevi, Konya.

Spiegel, D., Kraemer, H., Bloom, J., & Gottheil, E. (1989). Effect of Psychosocial Treatment on Survival of Patients With Metastatic Breast Cancer. *The Lancet*, 334(8668), 888-891.

Stoner, J.ve Freeman, E. (1989), *Management*, Prentice Hall, New Jersey.

Sutton, R. I. (2007). İşyerinde Pisliklere Hayır Kuralı (*The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*). Remzi Kitabevi, İstanbul.

Şahin, S., Aydoğdu, B. ve Yoldaş, C. (2011). Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma. *İlköğretim Online*, 10(3).

Şahin, N. H., Basim, H. N. ve Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2).

Şişman, M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.

Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 2569-2620.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. 7. Baskı. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Terzi, Ş. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29).

Thompson, D. F. (1985), "The Possibility of Administrative Ethics", *Public Administration Review*, 45, ss. 555-561

Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2).

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1).

Türk Dil Kurumu (TDK). (2017). Güncel Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b894440f7c1.22187513](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b894440f7c1.22187513) adresinden 2017'de alınmıştır.

Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.

Uğur, F. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Utkan, B., (2000). Seçilmiş Kronik Hastalıklarda Hastanın Psikososyal durumu / Psychosocial state of patients with selected chronic diseases (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.

Vızlı, C. (2005). Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerin Karşılaştırılması Üsküdar ilçesi örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Wagner, S.L ve Rush, M.C. (2000). "Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, And Age," *Journal Of Social Psychology*, 140-3, S. 379-392.

Washburn, J. J. & McMahan, S. D. et al. (2004). Narcissistic Features in Young Adolescents: Relations to Aggression and Internalizing Symptoms. *Journal of Youth and Adolescence*. 33(3), 247-260.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Praeger Publishers.

Wilde, J. (2016). *The Social Psychology of Organizations: Diagnosing Toxicity and Intervening in the Workplace*. Routledge.

Wu, T. & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.

Yağışan N, Sünbül A. M., Yücalan Ö. B. ve ark. (2007) Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 243-262.

Yaşar, M. R.,(2007) Depresyonun Kadınlaşması.Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 17, Sayı: 2 Sayfa:251-281, Elazığ.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y.,& Seçkin, Z. (2015). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.

Yeşilyaprak, B. (2000). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri*, Nobel Yayıncılık. Ankara.

Zencirkıran, M. (2012). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Zencirkıran, Dora Yayıncılık, Bursa.

**Değerli Öğretmenim,**

Bu anket, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir yüksek lisans 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.

Yrd. Doç.Dr. Nüket AFAT  
Danışman

Orhan Kadir UYSAL  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
oku\_8907@hotmail.com

**BÖLÜM I: KİMLİK BİLGİLERİ**

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

1. Yaşınız: 22-30  31-39  40-48  49-57  58 ve üstü

2. Okul Türü: Devlet  Özel





BÖLÜM V:

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

1. Mesleğimde çalıştığım süre içerisinde duygusal olarak acı çekmeme neden olan toksik olay veya davranışlara;

Yalnızca maruz kaldım

Yalnızca şahit oldum

Hem maruz kaldım hem de şahit oldum



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.17442498

23/10/2017

Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 28.09.2017 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 17.10.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Orhan Kadir UYSAL'ın "**Ortaokullarda Örgütsel Toksisitenin Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri Açısından İncelenmesi**" konulu tezi kapsamında; İlimiz Bağcılar ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması** koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
23/10/2017

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y. YÜKSEL  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 14fe-58c9-3c91-92fe-2ea7 kodu ile teyit edilebilir.



Gamze Kasalak <[gamzekasalak@gmail.com](mailto:gamzekasalak@gmail.com)>



Per 20.04.2017, 07:58

Siz; ∨

Sayın Uysal,  
Geliştirmiş olduğum ölçekleri çalışmanızda kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Gamze Kasalak  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Antalya

19 Nis 2017 ÖÖ 11:00 tarihinde "orhan uysal"  
<[oku\\_8907@hotmail.com](mailto:oku_8907@hotmail.com)> yazdı:

İyi günler Gamze Hanım,

Ben eğitim yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Gereken atf kurallarına dikkat ederek yapacak olduğum çalışmamda size ait olan toksite kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri ölçeklerinizi kullanmama izin verir misiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı, Soyadı :** Orhan Kadir UYSAL

**Cinsiyet:** Erkek

**Doğum Tarihi:** 03/05/1989

**Medeni Durum:** Evli

**Uyruk :** T.C.

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**E-posta :** [oku\\_8907@hotmail.com](mailto:oku_8907@hotmail.com)

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans:** Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi 2016-2018

**Lisans:** Dokuz Eylül Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği 2008-2012

### İŞ TECRÜBESİ

11.09.2012 – Devam M.E.B. Matematik Öğretmeni

### YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce: Yeterli YDS: 55