

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE
ALGILARI İLE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Hakan ATASOY

KOCAELİ 2022

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL TOKSİTE
ALGILARI İLE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Hakan ATASOY

Prof. Dr. Muhsin HALİS

KOCAELİ 2022

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE
ALGILARI İLE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Mustafa Hakan ATASOY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 11.05.2022/12

KOCAELİ 2022

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamı hazırlama sürecinde destekleriyle beni yönlendiren danışman hocalarım Prof. Dr. Muhsin HALİS'e ve Doç. Dr. Mine HALİS'e çok teşekkür ediyorum. Ayrıca, kıymetli zamanlarını ayırarak belirttikleri görüş ve önerilerle tez çalışmama katkılarını sunan hocalarım Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR'a ve Doç. Dr. Abdullah OĞRAK'a desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman desteklerini gönülden hissettiğim ve bu süreci her şeyiyle birlikte yaşadığımız anneme, babama ve ablama sınırsız anlayışları, fedakarlıkları ve sağladıkları huzur ortamı için teşekkür ederim.

Mustafa Hakan ATASOY

Kocaeli, Nisan 2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
SİMGE VE KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜRÜN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

1.1. TOKSİK/TOKSİSİTE KAVRAMLARININ KÖKENİ VE

TARİHÇESİ

1.2. ÖRGÜTLERDE TOKSİSİTE

1.2.1. Toksisite Kavramının Örgütlerde Kullanılması

1.2.2. Örgütlerde Toksisitenin Yaygınlaşması

1.2.3. Toksik Örgütlerin Nitelikleri

1.2.4. Örgütlerde Toksik Liderlik

1.2.5. Toksik Liderlerin Örgütlere Olumsuz Etkileri

1.2.6. Toksik Örgütlerde Mobbing

1.2.7. Örgütsel Toksisiteyi Ölçmeye Yönelik Çalışmalar

1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

1.3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi

1.3.2. Motivasyon Teorileri

1.3.2.1. Kapsam Teorileri

1.3.2.2. Süreç Teorileri

1.3.3. Örgütsel Motivasyon Ölçümüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

1.4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE VE TOKSİSİTENİN MOTİVASYONA ETKİLERİ	39
1.4.1. Performansın Vazgeçilmezi: Motivasyon	40
1.4.2. Akademik Toksisite ve Mobbing	46
1.4.3. Üniversitelerde Örgütsel Toksisite ve Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çalışmalar	49

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ / MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. YÖNTEM SEÇİMİ VE GEREKÇESİ	58
2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	59
2.3. EVREN ÖRNEKLEM SEÇİMİ	61
2.4. ÖRNEKLEMDE YER ALAN BİREYLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ BİLGİLER	62
2.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	63
2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI (ANALİZLER, HİPOTEZ TESTLERİ)

3.1. VERİ TOPLAMA ARACINA İLİŞKİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	69
3.1.1. Faktör Analizi	69
3.1.2. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri (Kalite Kriterleri)	74
3.2. NİHAİ MODELE İLİŞKİN DEĞERLER	79
3.3. İLİŞKİ (PATH) ANALİZLERİ	80
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANALİZLER (HİPOTEZ TESTLERİ)	85
3.5. ÖRNEKLEM İÇİ FARKLILIKLAR İÇİN ÇOKLU GRUP ANALİZLERİ	95
3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler	93
3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler	94
3.5.3. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler	97
3.5.4. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler	99

3.5.5. Yönetmel Düzey Değişkenine İlişkin Analizler	102
3.6. HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI	103
SONUÇ	107
KAYNAKÇA	114
EKLER	124
ÖZGEÇMİş	127



ÖZET

Kişilerin çalıştıkları örgütlerde çektikleri acıdan ötürü motivasyonlarını olumsuz olarak etkileyen ve üniversitelerde de giderek önemli bir sorun haline gelen örgütsel toksisite, akademik bir ortamda çalışmayı ve yeni fikirler üretmeyi giderek zorlaştırmaktadır. Böyle bir ortam, meslektaş dayanışmasını, ekip çalışmasını aşındırmanın yanı sıra, kurumun başarısı için gerekli olan yeteneklerin motivasyonunu da ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Bir araştırma kapsamında bu sorunu inceleyen bu çalışmanın, örgütsel toksisite-motivasyon ilişkisi konusunda eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması ve örgütsel toksisite üzerinde çalışacaklara rehber olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel toksisite algılarını, toksisitenin etkilerini, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini ve algıladıkları toksisitenin mesleki motivasyonlarına etkilerini anlamak, bunlarla ilgili olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirleri ortaya koymaktır.

Çalışmada, üniversitelerdeki sosyal olgunun kendine özgü yönlerinin anlaşılabilmesi ve sonuçlarına ilişkin genelleme yapılabilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kapsamındaki anket çalışması, Türkiye genelinde çeşitli üniversitelerdeki akademisyenlere gönderilmiş ve alınan cevaplara göre araştırma yapılmıştır.

Çalışmada, SmartPLS programı ile yapılacak analizler kapsamında, akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri arasında anlamlı ilişkilerin bulunup bulunmadığı ve akademisyenlerin örgütsel toksite algılarının, mesleki motivasyonlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulguların, üniversitelerdeki toksisiteye ve motivasyona ilişkin başka yazarlar tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşüp örtüşmediği, örtüşüyorsa hangi açılardan örtüştüğü konusu da incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Toksisite, Örgütsel Toksisite Algıları, Motivasyon, Akademisyenler

ABSTRACT

Organizational toxicity, which negatively affects the motivation of people due to the pain they experience in the organizations they work in and has become an increasingly important problem in universities, makes it increasingly difficult to work in an academic environment and to produce new ideas. Such an environment has the potential to erode colleague solidarity, teamwork, as well as undermine the motivation of talents essential to the success of the organization. This study, which examines this problem within the scope of a research, is thought to be important in terms of contributing to the field of educational administration on the relationship between organizational toxicity and motivation and being a guide for those who will work on organizational toxicity.

In this context, the aim of the research is to understand the organizational toxicity perceptions of academicians working in academic organizations, the effects of toxicity, strategies to cope with toxicity and the effects of perceived toxicity on their professional motivation, and to reveal the measures to eliminate the negative effects. In the study, quantitative research method was used in order to understand the unique aspects of the social phenomenon in universities and to make generalizations about the results. The survey study within the scope of this method was sent to academicians in various universities throughout Turkey and research was conducted according to the answers received.

In the study, within the scope of the analyzes to be made with the SmartPLS program, it was investigated whether there are significant relationships between academicians' perceptions of organizational toxicity, the effects of toxicity, strategies to cope with toxicity, and whether academics' perceptions of organizational toxicity affect their professional motivation.

Whether the findings obtained in the study overlap with the results of studies conducted by other authors on toxicity and motivation in universities, and if so, in what ways they overlap was also examined.

Keywords: Toxicity, Perceptions of Organizational Toxicity, Motivation, Academics

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

AVE (Average Variance Extracted)	Çıkarılan Ortalama Varyans
Bootstrapping	Yeniden Örneklem
Construct Reliability and Validity	Yapı güvenirliliği ve geçerliliği
Convergent Validity	Yakınsak Geçerliği
CR (Composite Reliability)	Bileşik Güvenilirlik
Cross Loadings	Çapraz yükleme kriteri
Discriminant Validity	Ayrışma Geçerliliği
Egzojen	Dışsal değişken
Endojen	İçsel değişken hem bağımlı hem bağımsız değişken
HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)	HTMT oranı
Latent Variable	Gizli değişken
MGA (Multi Group Analysis)	Çoklu Grup Analizleri
Model_Fit Index	Model Uyum Endeksleri
NFI (Normed Fit Index)	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
Outer Loadings	Faktör Yükleri
P değeri (Sig.)	İstatistiki değerinin anlamlılık düzeyini gösteren değer
Path Coefficients	Yol/İlişki Katsayıları
PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)	Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli
q^2	Kısmi Tahmin Gücü
R^2 Etki Büyüklüğü Değeri	Egzojen değişkenlerin, endojen değişkendeki varyansın yüzde kaçını açıkladığını gösteren değerdir.
REMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
VIF (Collinearity Statistics)	Doğrusallık

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Kavramsal Model	66
ŞEKİL 2: Faktör Yükleri, Yol Katsayıları ve R ² Değerlerini Gösteren Ölçüm Modeli	79
ŞEKİL 3: T Değerlerini Gösteren Nihai Ölçüm Modeli	81
ŞEKİL 4: Bütün Değişkenlerin ve İlişkilerin Yer Aldığı SmartPLS Modeli (Temel Model)	86
ŞEKİL 5: Yeniden Test Sonrası Oluşan SmartPLS Modeli ve T Değerleri (İkinci Aşama)	88
ŞEKİL 6: Yeniden Test Sonrası Oluşan SmartPLS Modeli ve T Değerleri (Üçüncü Aşama)	89
ŞEKİL 7: Son Test Sonrası Oluşan Temel SmartPLS Modeli	91

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1: “Zorbalığın Ötesinde Örgütsel Toksisite” Konusunda Carlock’ın Kullandığı Ölçek	23
TABLO 2: Einarsen, Hoel ve Notelaers’ın Geliştirdiği “İşyerindeki Zorbalığa İlişkin Ölçek”	24
TABLO 3: Brayfield ve Rothe’un 1951’de Geliştirdiği İş Tatmin Ölçeği	34
TABLO 4: Herzberg ve Meslektaşlarına Ait İş Motivasyonu Ölçeği	35
TABLO 5: Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeline İlişkin Ölçek	36
TABLO 6: Marylène Gagné ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	37
TABLO 7: Leite’in Geliştirdiği Liderlik, Mutluluğa Yönelim ve İş Motivasyonu İlişkisi Ölçeği	38
TABLO 8: “Fakülte Personeli Arasında Zorbalık ve Uygunsuz Davranışlar” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Ölçek	50
TABLO 9: “Öğretim Üyeleri Arasında Zorbalık ve Uygunsuz Davranışın Kuramsal Boyutları” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Kõiv’in Geliştirdiği Ölçek	52
TABLO 10: “Akademisyenler Arasında Performans ve Görev Üzerinde Zorbalığın Etkileri” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Ölçek	53
TABLO 11: “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı” Çalışması Kapsamında Zeynel ve Çarıkçı’nın Geliştirdiği Ölçek	54
TABLO 12: “Yüksek Öğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri” Çalışması Kapsamında Kasalak’ın Geliştirdiği Ölçek	55
TABLO 13: Kasalak’ın “Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi” Çalışması Kapsamında Geliştirilen Ölçek	56
TABLO 14: Çalışmada Kullanılan Ölçeklerdeki İfadelerin Literatür Kaynakları	59
TABLO 15: Örneklemde Yer Alan Bireylere İlişkin İstatistikî Bilgiler	62
TABLO 16: Araştırma Modeli Çerçevesinde Belirlenen Araştırma Hipotezleri	65
TABLO 17: Faktör Yüğü Değerleri (Outer Loadings)	69
TABLO 18: Tekrar Edilen Analiz Sonrası Faktör Yüğü Değerleri (Outer	

Loadings)	72
TABLO 19: Güvenirlik Değerleri (Construct Reliability and Validity)	75
TABLO 20: Ayrışma Geçerliği (Discriminant Validity) (Fornell-Larcker Kriteri)	76
TABLO 21: Etki Büyüklüğü (R^2) Değerleri	77
TABLO 22: Etki Büyüklüğü (f^2) Değerleri	78
TABLO 23: Model Uyumu Endeksi (Model Fit Index) Değerleri	78
TABLO 24: Ana Boyutlara Ait Orijinal Örneklem, Standart Sapma, T ve P Değerleri	81
TABLO 25: İndikatörlere Ait Ortalama, Standart Sapma, T ve P Değerleri	82
TABLO 26: Sorun Yaşanan Ana Boyutların P ve T değerleri	87
TABLO 27: Sorun Yaşanan Ana Boyutların P değerleri (İkinci Aşama)	88
TABLO 28: Sorun Yaşanan Ana Boyutun P değerleri (Üçüncü Aşama)	90
TABLO 29: Ana Boyutların T ve P değerleri (Son Aşama)	91
TABLO 30: Kadın ve Erkek Karşılaştırmasına İlişkin Çoklu Grup Analizi	93
TABLO 31: Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi	94
TABLO 32: Yaş Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar	96
TABLO 33: Unvan Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi	97
TABLO 34: Unvan Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar	99
TABLO 35: Kurumdaki Çalışma Süreleri Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi	100
TABLO 36: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar	101
TABLO 37: Yönetmelik Düzey Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi	102
TABLO 38: Hipotez Testlerinin Sonuçları	104

GİRİŞ

Kişilerin çalıştıkları örgütlerde çektikleri acı ve problemlerden ötürü moral ve motivasyonlarındaki olumsuz değişimler neticesinde işe olan ilgilerini azaltan durumlar örgütsel toksisite olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlardaki toksisite, düzenli bir olaydır ve mesleki bir tehlikedir (Frost, 2003; Frost, 2006).

Örgütlerdeki, işletmelerdeki ya da organizasyonlardaki toksisite, kendisi de bir örgüt olan üniversiteler için de geçerli bir sorundur. Ancak, üniversitelerdeki toksisitenin var oluşu ve yaygınlaşması örgütlerle benzerlik gösterse de yapısı, işleyişi ve bünyesinde barındırdığı personel bakımından üniversiteler diğer örgütlere göre nispeten farklı yönlerde sahiptir. Baloyi'ye göre, bilgi üretmenin hayati önem taşıdığı akademik bir ortamda çalışmak ve yeni fikirler üretmek toksisite altında imkânsız değilse de zorlaşmaktadır. Bundan hem personel hem de kurum bir bütün olarak zarar görmektedir. Böyle bir ortam, meslektaş dayanışmasını ve ekip çalışmasını aşındırmanın yanı sıra, bir kurumun verimliliği ve başarısı için gerekli olan yeteneklerin motivasyonunu düşürme ve nihayetinde ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir (Baloyi, 2020).

Üniversitelerde akademisyenlik izole bir meslektir zira "herkes kendisi için" bir kültür yaratmaktadır. Aslında bir hoşgörü iklimi vardır ancak kişinin kendi alanında uzmanlaşması bireyler için belli bir gücü de beraberinde getirmektedir. Özellikle alınan akademik unvanlarla birimlerde alınan idari görevler, akademik kadronun gücünü olumsuz kullanarak çatışmaların gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle akademisyenler arasında kişisel rekabet olması, örgütte statü/rol farklılıklarının olması, meslektaşının başarısını kabullenmeme, idari görevi olanların güçlerini ispatlama gereksinimlerinin varlığı ve örgütsel davranışlardan olumsuz olanları hoş gören bir örgüt kültürüne sahip olma gibi faktörler örgütsel toksisiteye temel hazırlayabilmektedir (Farrington, 2010: 8-9).

Aslında, akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları olarak bilinen bazı konular bulunmaktadır. Bunlar; bireysel kararlara saygısızlık ve gruplaşmalar, bilimsel çalışmalara ve bireysel görüşlere değer verilmemesi, akademik yükseltmelerdeki kadro engellemeleri, akademisyenler arasındaki iletişim sorunları ve kibarlık ölçüleri dışındaki tutum ve davranışlardır (Yaman, 2007: 325).

Muhtelif yazarlardan aktaran Kasalak'a göre, akademik örgütlerde toksisite, kurumsal değişim gayretleri neticesinde akademik kültürde düzenin esaslı bir şekilde bozulması ve akademisyenlerin bireysel çıkarlarının mesleki ideallerinin önüne geçmesi durumunda meydana gelmektedir. Özellikle akademisyenlerin örgütsel değişime karşı daha fazla direnç gösterdiği durumlarda toksisite yüksek düzeyde olabilmektedir. Üniversiteler, iç ve dış paydaşlarının çeşitliliği, karar verme mekanizmalarının işleyişi ve açık bir sistem olmaları sebebiyle oldukça kompleks bir yapıya sahiptir (Kasalak, 2015: 4)

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde, üniversitelerde örgütsel toksisite bu kurumların niteliksiz hale gelmesine neden olabilecek ve akademisyenlik mesleğinde aşınmalara neden olabilecektir. Bu bağlamda, özellikle, üniversitelerde akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları ile motivasyonları arasında ilişkinin var olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, öncelikle, örgütsel toksisite ile motivasyon olgularının anlaşılması ve bunların literatür taramasının yapılmasının önemli bir ihtiyaç olduğu düşünülmüş; akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin ortaya konulması gerektiği değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın *amacı*, akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel toksisite algılarını, toksisitenin algılanan etkilerini, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini, mesleki motivasyonlarını anlamaktır. Bu bağlamda, akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın *önemine* gelince; kişilerin çalıştıkları örgütlerde toksisiteden dolayı oluşan zehirli ortam, akademisyenlerin çalışmasını ve yeni düşünceler üretmesini giderek engellemektedir. Böyle bir ortam, meslektaş dayanışması, ekip çalışması ve kurumun başarısı için gerekli olan motivasyonunu ortadan kaldırma riski bulunmaktadır. Bu önemli soruna dikkat çekmek ve oluşmaması için gerekli tedbirleri almak için hazırlanan bu çalışmanın, örgütsel toksisite-motivasyon ilişkisi konusunda eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması ve örgütsel toksisite üzerinde çalışacaklara rehber olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, yurtdışındaki çalışmaların bolluğuna rağmen ülkemizde özellikle üniversitelerdeki toksisite algılarına ilişkin çok az sayıda eser bulunmaktadır. Hatta eğitim bilimleri alanında toksisite olgusunu irdeleyen araştırmaların da az olduğu

görülmektedir. Ayrıca, üniversitelerdeki örgütsel toksisitenin akademisyenlerin motivasyonuna etkileri konusunda da Türk alan yazınında kısıtlı kaynaklar bulunmaktadır.

Ağırlıklı olarak eğitim bilimleri alanında olmak üzere, Türk yazarlara ait eserler şunlardır: Kasalak'ın (2015), "Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri", Bektaş ve Erkal'ın (2018), "Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması", Demirdağ'ın (2018), "Akademisyenlerin Örgütsel Toksisite Algıları", Kasalak ve Aksu'nun (2016), "Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları", Kırbaç'ın (2013), "Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik", Reyhanoğlu ve Akın'ın (2016), "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", Yaman ve Sarıçam'ın (2015), "Psiko-şiddetin İş Anlamına Etkisi", Zeynel'in (2014), "Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" ve Kırbaç'ın (2013), "Toksik Örgüt ve Lider Özellikleri ile Eğitim Örgütlerindeki Yansımaları".

Yukarıda eserleri belirtilen bu yazarlar, kurumlarda toksik iletişimin ortaya çıkmasına neden olan unsurları ortaya koymak, sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturmak ve korumak için önerilerde bulunmak, toksik örgüt ve lider özellikleri ile eğitim örgütlerindeki yansımalarını belirlemek, toksik lider kavramını, eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özelliklerini ve toksik liderlerin olası etkilerini belirlemek amacıyla çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sayısının yeterli olmadığı dolayısıyla, örgütsel toksisite konusunda eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması, örgütsel toksisite konusundaki noksanların giderilmesi ve örgütsel toksisite üzerinde çalışacaklara rehber olması bakımından yeni bir araştırmanın yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede öncelikle, muhtelif yazarların toksik liderlik, toksik yönetim ve örgütsel toksisitenin motivasyona etkileri konusunda yaptıkları araştırmaların sonuçlarından da yararlanarak yeni bir araştırma yapılması hedeflenmektedir. Böylece, Türk alan yazınında eksikliği hissedilen bu konuya önemli bir katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın *varsayımlarına* gelince; aşağıdaki konular araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır:

- Akademisyenlerin anket verdikleri cevapların doğru ve kendi düşüncelerini yansıttığı varsayılmıştır.
- Oluşturulan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Gerek örgütsel toksisite gerekse toksisitenin motivasyona etkileri konusunda yararlanılan “ölçeklerin” yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın *sınırlılıklarına* gelince; bu araştırma aşağıdaki iki sınırlılığa sahiptir:

- Araştırma, Türkiye’deki çeşitli kamu ve vakıf üniversitelerinin işletme bölümlerinde görev yapan ve anket metodu ile cevapları alınmış bulunan akademisyelerin görüşleri ile sınırlıdır. Doğru yanıt vermeme riskinin olduğu açıktır.
- Araştırmanın bulguları, uygulanan anket formu ve yararlanılan “ölçeklerden” elde edilen verilerle sınırlıdır.

Kavramsal tanımlara gelince; bu çalışmada geçen bazı kavramların tanımları, çalışmada kullanıldıkları anlamları doğrultusunda aşağıda belirtilmiştir:

Akademisyenlik: Bu çalışmanın odak noktasını teşkil eden kavramdır. Akademisyen, Türkiye’deki çeşitli kamu ve vakıf üniversitelerinde akademik birimlerde görev yapan öğretim elemanlarıdır (TDK Sözlük). Meslek olarak akademisyenlik, yükseköğretimde eğitim veren, araştırma yapan, literatüre katkı sağlayan kişilere verilen mesleki bir unvandır. Akademisyenlik, diğer mesleklerden farklı olarak daha derin bir etkiye sahip olup ulusa şanlı bir konum ve onurlu statü verebilecek bir meslektir.

Mobbing: Toksik örgütlerde ortaya çıkan en önemli olumsuzlukların başında mobbing gelmektedir. Türkçede bezdiri ya da zorbalık anlamına gelen mobbing kavramı, işyerinde bir işveren veya işgören tarafından bir başka kişiye yönelik olarak, onun ümitsizliğe düşmesini sağlamak, bunaltmak, gözünü korkutmak, çalışması konusunda ona engel olmak veya onun reaksiyon göstermesini sağlamak amacıyla tekraren yapılan girişimler, baskılar ve yıldırma hareketleri olarak tanımlanmaktadır. Mobbing de üniversitelerde var olan bir olgudur.

Motivasyon: Toksik örgütlerdeki önemli konulardan biri de motivasyon sorunudur. TDK sözlükte, “isteklendirme, güdüleme” (TDK Sözlük) olarak tanımlanan motivasyon kelime anlamı olarak, İngilizcedeki “motive” (güdü) kökünden türemiştir. Motivasyonun kavramsal tanımı “bireylerin kendi arzu ve

istekleri ile belirli bir amaca yönelik davranışlarını yöneten süreç” olarak yapılabilir. Akademik performansın vazgeçilmezi olarak bilinen motivasyon yükseköğretim kurumlarının kalitesi için çok önemlidir.

Motivasyon Teorileri: Yöneticilerin, üretimi, karı, çalışanların ücret oranlarını ve çalışan memnuniyet düzeylerini artırmak için kullanabilecekleri araçlardır. Çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini artırmak için dikkate alınabilecek motivasyon teorileri “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olarak iki ana gruba ayrılmaktadır.

Toksisite: Çalışmadaki temel kavramların en önemlisi toksisitedir. Türkçe karşılığı “zehir” olan ve “toksiklik, zehirlilik, ağırlık (Mukavele), zehirlilik, zehirli madde” (Sesli sözlük) olarak tanımlanan “toksisite” kavramı mecazî olarak acı kavramıyla eşanlamlıdır. Acı, herhangi bir dış etken nedeniyle duyulan ısırap, incitici, kırıcı, üzücü, kötü ve hoş gitmeyen hislenme olarak tanımlanmaktadır. Kökeni fen ve sağlık bilimlerine dayanan toksisite kavramının örgüt ve yönetim alan yazınında kullanılması 1990’larda başlamıştır.

Toksik Örgütler: Toksisitenin görüldüğü örgütler toksik örgütlerdir. Bu örgütler, verimliliği azaltan ve insanların ruhunu günden güne çürüten zararlı çalışma sahaları olarak da ifade edilebilir. Toksik örgütler genel olarak sorunların çözüm sürecinde korku duyulan, amaç ve sorumlulukları yerine getirmede yetersiz kalan ve nadiren doğru karar verilen, kişilerarası ilişkilerde çıkarıcı davranılan, ben merkezli gündemler oluşturulan ve zayıf içsel iletişimin olduğu örgütlerdir.

Toksik Liderler: Toksik örgütlerdeki yöneticiler de toksik liderlerdir. Toksik liderlik, bir örgüt içinde çalışanlar için sonuçları olumsuz olan ve örgütün genel olarak performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon süreçlerinde ortaya çıkan toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve moralini bozan, onları verimsizliğe sevk eden yıkıcı lider tipidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜRÜN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Bu bölümde; toksik/toksisite kavramı, örgütlerde toksisite, örgütlerde toksik liderlik, toksik liderlerin örgütlere olumsuz etkileri, örgütlerde mobbing, örgütlerde motivasyon, üniversitelerde motivasyon, toksisite-mobbing algısı ve üniversitelerde toksisitenin motivasyona etkileri gibi konuların incelenmesi için literatür taraması yapılacaktır. Literatür taraması, bilimsel dergiler, kütüphaneler, tez çalışmaları, konferans bildiri kitapları, internet siteleri gibi çok farklı kaynaklar taranarak gerçekleştirilmiştir.

1.1. TOKSİK/TOKSİSİTE KAVRAMLARININ KÖKENİ VE TARİHÇESİ

Toksik sözcüğü, “bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme neden olma yeteneği olan” şeklinde tanımlanabilir. Yunancada, “toksikon” anlamına gelen sözcük Latince “toksikus” olarak adlandırılmıştır. Bu ikisinin de anlamı zehirli demektir. İsim hali olarak “toksisite”, “toksik” olma durumu ve niteliği olarak ifade edilmektedir. Toksin, antitoksinlerin ve antikorların etkisizleştirilmesinde etkin rol oynamasına rağmen, vücudun sinir sistemine sirayet ettiğinde hastalıklara yol açabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde toksin, özellikle yaşayan hücrelerin ve örgütlerin ürettiği bir zararlı protein ve zehirli bir maddedir. Çevrenin kirlenmesi olarak ifade edilen toksisite, alkolle veya ortama ağır metallerin salınımıyla ve yılan zehriyle oluşur (Gangel, 2008: 2).

Zehir ya da toksin ilk yaşamın başlamasından itibaren ortaya çıkmıştır. Zira ister çok hücreli olsun isterse tek hücreli olsun, canlı organizma canlılığını devam ettirebilmek için dış fiziksel ortamdan madde alışverişi yapmak zorundadır. Bu kimyasal madde ya da fiziksel koşullarla istemeden karşılaşma da söz konusudur. Çok geniş bir bakışla bu maruz kalmanın canlının aleyhine sonuçlanması durumu “toksisite” olarak tanımlanabilir (Soner Mete). Toksik madde ise uygun olmayan miktarda kullanıldığında biyolojik sistemde olumsuz, istenmeyen etkiler veya hasar oluşturabilme kapasitesine sahip maddelere veya etkenlere denir (Ankara Üniversitesi, Açık Ders).

Tarih öncesinde bazı bitkilerin zararlı olduğu, diğerlerinin ise zararlı olmadığı insanlar tarafından belirlenmiştir. Benzer şekilde yılanlar ve diğer hayvanlar için de sınıflamalar yapılmıştır. Eber papirüslerinde (MÖ 1500'ler) akonit (ok zehiri), opium alkaloidleri, metaller (kurşun, bakır, antimon) dahil birçok zehir hakkında bilgiler mevcuttur. Tıbbın babası kabul edilen Hipokrat (MÖ 460-377) birçok zehiri ve bunların tedavilerini tanımlamış, klinik toksikoloji prensiplerinden ilk defa bahsetmiştir. Eski Yunan literatürlerinde de muhtelif zehirli maddeler ve bunların kullanımına ilişkin olarak bazı bilgiler bulunmaktadır (Ankara Üniversitesi, Açık Ders).

Ünlü tıp bilgini İbni Sina (MS 980-1037) "Kitap Al Kanun Fı tıbb" adlı eserinde ilaç ve zehirlere karşı kullanılabilen panzehirleri tanımlamış ve arsenik zehirinin özelliklerini açıklamıştır. Doğal ajanların toksisitesi konusunda ilk ana kitabı yazmış olan Bonaventure Orfila (1787-1853) modern toksikolojinin babası sayılmaktadır. Kimyasal analizleri sistematik olarak ortaya koyan ilk toksikolog Orfila'dur. Louis Lewin ise 20. Yüzyılın başlarında toksikolojik ve farmakolojik mekanizmalar arasındaki farklılığı ilk olarak altını çizen bilim adamıdır (Soner Mete).

Diğer taraftan, toksisite ile ilgili bir kavram olan toksikolojiden bahsedilince ilk olarak akla, İsviçreli doktor ve kimyager olan ve 16. yüzyılın önemli bilim insanlarından ve modern tıbbın kurucularından biri olduğu kabul edilen Paracelsus gelir. Toksikolojinin babası sayılan Paracelsus'un (1493-1541) zehir kavramını tanımlarken kullandığı "Her madde zehirdir. Zehir olmayan madde yoktur; zehir ile ilacı ayıran dozdur" şeklindeki ifade, günümüz modern toksikolojinin de çıkış noktasıdır (Battal, 2009: 1).

Kimyasalların zararlı olmama sınırlarını belirleyen bilim dalı olan Toksikoloji kimyasal maddelerin canlı organizmaların sistemleri üzerinde zararlı, istenmeyen, menfi neticeler ortaya çıkaran etkileşmelerini inceler. Kimyasal maddelerin canlı sistemler üzerindeki zıt tesirlerin doğasını inceler. Bu zıt tesirlerin oluşma, belirme ihtimallerini öngörür. Yarar/zarar oranını ortaya koymak ve risk değerlendirmesini yapmak bu bilim dalının görevidir. Temel tıp, çevrebilim, biyoloji, ilaçbilim, kimya, patoloji, biyokimya, fizyoloji, analitik kimya, halk sağlığı ve mikrobiyoloji gibi dallar toksikoloji ile ilişkili bilim dallarıdır (Soner Mete).

Kimyasal maddelerin uygunluğu konusunda verilen kararda toksikoloji anahtar bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, risk değerlendirmesi, tehlikeli kimyasal

maddelerin elimine edilmesi, iş yeri ortamında temasın kontrolü, daha az toksik olan bir madde ile yer değiştirmesi, kullanımda olan kimyasal maddeler için kabul edilebilir temas düzeylerinin belirlenmesi gibi faaliyetler icra edilmektedir (Gümüsel, 2014).

1.2. ÖRGÜTLERDE TOKSİSİTE

Bu bölüm, toksisite kavramının örgütlerde kullanılması, örgütlerde toksisitenin yaygınlaşması ve toksik örgütlerin nitelikleri başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. Toksisite Kavramının Örgütlerde Kullanılması

Mecazî olarak acı kavramıyla eşanlamlı olan toksisite kavramı, “herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık, ıstırap”, “kırıcı, üzücü, incitici, dokunaklı, kötü” ve “hoşa gitmeyen hislenme” olarak tanımlanmaktadır. Kökeni sağlık ve fen bilimlerine dayanan toksisitenin örgüt ve yönetim alan yazınında incelenmesi, ilk olarak Whicker (1996) tarafından kullanılan “toksik” terimi ile başlamıştır. Ancak, “Örgütsel Toksisite” kavramını tanımlayarak örgüt ve yönetim alanına yeni bir kavram kazandıran Frost olmuştur (Kasalak ve Aksu, 2016: 2).

Dolayısıyla, zehirli bir madde anlamına gelen ve canlılara zarar veren toksik kavramı son dönemlerde tıp ve kimya bilimi gibi yalnızca fen bilimleri açısından ele alınan bir kavram olmaktan çıkmıştır. İşletme yönetimi açısından da incelenmesi gereken bir kavram haline gelen toksik terimi, örgütsel anlamda da sık sık kullanılmaya başlanmıştır (Bektaş ve Erkal, 2018: 435).

Toksik kavramı, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak vasıflandırıldığı için yalnızca bu madde ile temas etme durumunda değil aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma da kişinin zehir ile etkileşime geçmesi için yeterli olabilmektedir. Toksik iletişim, dedikodu ve söylenti gibi sözel ifadeleri kapsadığı gibi aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği olumsuz ve yıkıcı davranışları da içermektedir. Kırbaç, Wilson’ın “Toksik iletişim, çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, performansını öldüren örgütsel bir kanserdir” sözünü de aktarmaktadır (Kırbaç, 2013: 53).

Çeşitli yazarlardan aktaran Taş’a göre toksisite, organizasyon atmosferi ve çalışan bağlamında kızgınlık, hüsrana, tekrar eden tükenmişliğe sebep olan ve çalışanların içe kapanarak gruptan ayrılmasına sebep olan menfi duygu durumlarını ifade etmektedir. Toksisite, iş hayatında karşılaşılan sitemli ve rencide edici sözler,

üstünlük kurma gayreti, iyi niyete dayanmayan denetlemeler, aşırı kıskançlık gibi davranışlardır. İş ortamında toksisite, çalışanların güç kaybı yaşamasına sebep olmakta ve çalışanların zaman içerisinde tükenmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Taş ve diğerleri, 2019: 99).

Dolayısıyla, örgütlerde, yönetici ya da çalışanlardan kaynaklı olarak ortaya çıkan toksik davranışlar iş hayatında çalışanları sınırlı ast-üst ilişkilerinde buluşturarak örgütlerdeki çalışan ilişkilerini çoğu zaman olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bektaş ve Erkal, 2018: 435).

1.2.2. Örgütlerde Toksisitenin Yaygınlaşması

Günümüzde, örgütler iç ve dış çevrelerinde yaşadıkları değişimlerle birlikte, hızlı bir büyüme ve yeniden yapılanma sürecinden geçmişlerdir. Bu hızlı değişim, çalışanların yöneticileriyle olan uyumlarını, lider-çalışan etkileşiminin kalitesini, iş ve örgüte yönelik tutumlarını etkileyen önemli bir etken haline getirmiştir. Bu bağlamda çalışmalar, eşzamanlı olarak işlevsel hale gelebilecek insan ve organizasyon süreçlerine katkıda bulunan belirsiz, motive edilmiş davranışlara odaklanmıştır. Organizasyonlardaki bu süreçlerde, örgüt içinde çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütün genel olarak performansını azaltan toksik davranışların oluşturduğu toksik atmosfer örgütlerin son yıllarda mücadele ettiği önemli bir sorundur.

Muhtelif yazarlardan aktaran Unur ve Pekerşen'e göre organizasyonlarda görülebilen, iğneleyici, alaycı sözler, saldırgan, kaba davranışlar, tehdit ve gözdağı vererek yönetme, çalışanları rencide edici yaklaşımlar, aşırı kıskançlık, üstünlük ve sindirme vurgusu, aşırı denetim, sınırlı ast-üst ilişkileri gibi çalışma hayatında görülen toksik davranışlar olarak kabul edilmektedir (Unur ve Pekerşen, 2017: 109).

Aslında, toksisite tüm organizasyonlar için hayatın bir gerçeğidir. Toksik organizasyonlar çalışanları için genellikle etkisiz olabildiği gibi yıkıcı da olabilmektedir (The World of Work). Bu bağlamda muhtelif yazarlara atfen Taş, örgütlerdeki toksik duygu durumlarının üç ana etken üzerinde inşa edilmekte olduğunu ifade etmektedir. Bu üç ana etkenin birincisi, çözülmesi mümkün olmayan ve yinelenmesi beklenen duygu durumunu ifade eden tekrar eden duygulardır. Toksik duyguların tekrar etmesi sonucunda kişinin duygusal ağırlık altında mahvolmasını ifade etmektedir. İkincisi, bağlantıyı kesen ve sosyal ağın duyarlılığına atıf yapan bu

duygular sonucunda kişiler arkadaşlarından uzak durmaya ve gruptan ayrılmaya temayüllüdürler. Üçüncüsü ise, bireylerin düşünsel ve bedensel açıdan olumsuz etkilenmesine, kısa sürede bitik duruma gelinmesine ve motivasyon enerji kaybetmesine sebep olan usandırıcı duygulardır (Taş ve diğerleri, 2019: 99).

1.2.3. Toksik Örgütlerin Nitelikleri

Muhtelif yazarlardan aktaran Kırbaç, toksik örgütlerin niteliklerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Toksik bir işyerinin en önemli özelliği çalışanlarına uzun zaman anılan örgütte kalmayı amaçlamamalarını sezdirmesidir. Bu örgütlerde işe yeni başlayan kişi ilk günlerde mutlu bir şekilde karşılanır ancak daha sonraki günlerde ise anılan organizasyonda güvenin olmadığını anlar.

- Öte taraftan, çalışanlar için üretim sürecinin bir parçasıymış gibi davranılan bu örgütte çalışanlar makine gibi görülmektedirler.
- Toksik işyerinde çalışanlar sadece işine koyulmakta, birbirleri ile yüz yüze iletişim kurmaktan kaçınmakta ya da tam tersi bir şekilde işten çok birbirleri ile ilgili dedikodularla oyalanarak işe gereken ehemmiyeti vermemektedirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi, çalışanlar etik dışı davranışlarda bulunduğu için de örgüt için toksik etkiler yaratabilmektedir.
- Toksik örgüt, sağlıklı bir örgütten iki temel özellik bakımından ayrılmaktadır. Birincisi, kötü karar alma sürecine sahip olunması ve kötü performans sergilenmesidir. İkincisi ise, örgütte yüksek düzeyde bir hoşnut olmama durumunun ve gerilimin görülmesidir. Teşekkülün haiz olduğu bu nitelikler, kişiler arası ilişkilerde yıkıcı sonuçlara neden olmakta hem çalışanlar hem de örgüt açısından uzun süreli yıkımlara yol açmaktadır (Kırbaç, 2013: 37).

Toksik örgütlerin genel özellikleri ise Goldman tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (Goldman, 2006: 733):

- Örgütün ereklerine ve değerlerine bağlılık duyma hususunda kifayetsizlik
- Karar verme sürecinde ve problem çözmede korkunun egemen olması

- Organizasyon içinde aşağılayıcı ifadelerin ve kaba konuşmaların yer aldığı zayıf ve kötü bir iletişim
- Kişiler arası münasebetlerde yönlendiricilik
- Cinsiyete ya da ırka dayalı yorumlar
- Fiziksel ya da sözlü korkutmalar
- Dedikodularda, asılsız ya da gerçek iftiralarda artış olması
- Kişilerin ilişkilerde “ben merkezli” davranış
- Büyük ölçekte kişisel çatışma
- Birbirine benzeyen kişiliklerin mevcudiyetinin artması
- Büyük ölçekte çalışan devamsızlığı ve personel dolaşımı (işten ayrılma/işe alınma)
- Daha önceden gönüllü olarak mesaiye kalan çalışanların, mesaiden kaçınmaları
- Verimsiz ve kötü performanslı çalışma
- Kadro ve terfi kavgaları
- Kişilerin tazminat davalarında artış
- Görevlerin ve sorumlulukların korkuya dayalı olarak gerçekleştirilmesi

Yukarıdaki bu özellikler, bir örgütteki entelektüel güvenliği yok eden toksik iletişim sürecine işaret etmektedir. Böyle bir örgütte üst ve astların; itimat, işbirliği, yardımlaşma ve takım ruhu gibi bir örgütü mekanik işleyişten ayıran kaliteli sosyal ilişki bağlarından giderek uzaklaşacakları ve toksik iletişimin yayılması ile örgüt geneline olumsuz duyguların egemen olacağı ileri sürülebilmektedir. Böyle bir ortamın bulunduğu örgütteki çalışanlar; kabul edilmeme, desteklenmeme, susturulma, yargılanma, eşitsizlik, memnuniyetsizlik, kızgınlık, bitkinlik gibi birçok menfi duyguyu hissetmekte ve etrafının bu menfi duygularla kuşatıldığını düşünmektedir (Kırbaç, 2013: 39).

Bu menfi hislerin egemen olduğu toksik örgütler, verimliliği azaltan ve insanların ruhunu günden güne çürüten zararlı çalışma sahaları olarak da ifade edilebilir. Kriz dönemleri, örgütsel değişim programları, şirket evlilikleri ya da gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde söylentilerin yayılması da kolaylaşmakta, böylece örgüt genelinde menfi hislerin çoğalmasıyla zehirli iletişimin yerleşip yayılmasına ortam hazırlanmaktadır. Toksik dedikoduların karakteristik

yapısını ve toksik dedikoduyu gerçekleştiren kişilerin davranış biçimlerini bilmek, örgüt yöneticilerinin ve personelinin ortaya çıkacak emarelere ilişkin bilgi edinmelerine katkıda bulunacaktır (Kırbaç, 2013: 39).

Bir organizasyonda bilgilerin paylaşılmasını ve iletilmesini sağlayan örgütsel iletişim süreci, *biçimsel* ve *doğal* kanallar vasıtasıyla iki biçimde işlemektedir. Biçimsel iletişim kanalları, örgütte çalışanların bilgilendirilmesi, ikna edilmesi, erekler doğrultusunda yönlendirilmesi, örgütsel işleyişin kontrol edilmesi gibi temel fonksiyonlara sahiptir.

Informal iletişim olarak da bilinen *doğal* iletişim kanalları ise, çalışanlar arasındaki şahsi ilişkilere dayanan ve bu ilişkilerin niteliğine göre şekillenen, biçimsel bir düzenlemeye sahip olmayan, genellikle kendiliğinden beliren bir süreci ifade etmektedir. Doğal iletişim, çalışanlar arasında uyum içinde olmayı sağladığı gibi aynı zamanda etkileşim kurmak için bir fırsat yaratmaktadır. Bu özelliği ile doğal iletişim, biçimsel iletişimi desteklemekte ve biçimsel iletişimin eksik kaldığı yönleri tamamlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 161). Doğal iletişim kanalları, önemli kişisel ve örgütsel bilgilerin örgüt içinde hızlı bir şekilde iletilmesini sağlamakta, bu açıdan da örgütlerde *sosyal çimento* görevini görmektedir.

Bununla birlikte, örgütlerde çoğu zaman doğal iletişim kanallarının dedikoduların taşıyıcısı durumuna düştüğü gözlenmektedir. Yapılan çalışmalar, örgütlerde doğal iletişim ağları vasıtasıyla bilgilerin şekli iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde iletildiğini, özellikle dedikodu ağları vasıtasıyla iletilen bilgilerin %90 iletildiğini, %10'luk bir bölümünün ise örgüte ilişkin sorunlar nedeniyle iletilmediğine işaret etmektedir. Bu doğal bilgilerin örgüte çeşitli şekillerde bir kazanç sağladığı düşünülse de gerçek dışı dedikoduların varlığı örgütte yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Dedikodular, toksik ortamda şahsi ve organizasyondaki ilişkilere zarar vermekte ve örgütlerde toksik iletişimin oluşmasına doğrudan ya da dolaylı biçimde neden olmaktadır (Kırbaç, 2013: 40).

“The World of Work” ise toksik bir organizasyonu daha sağlıklı işyerlerinden ayıran iki özellik olduğunu belirtmektedir. Birincisi, bu organizasyon kötü performans ve zayıf karar alma geçmişine sahiptir. Aşırı durumlarda, personel değişikliklerine rağmen bu düşük performans devam edecektir. İkincisi, toksik organizasyon, normal iş yükü sorunlarının ötesine geçen çok yüksek düzeyde memnuniyetsizlik ve stres ile karakterize edilir. Stres ve tatminsizlik, çok yıkıcı insan ilişkilerinin bir sonucu olup

işlevsiz ailelerde görülenlere eşdeğerdir. Sonuç olarak, toksik kuruluşlar, çalışanlara ve yöneticilere uzun vadeli zararlar verebilir. Bazı durumlarda bu hasar, insanlar toksik organizasyondan ayrıldıktan sonra yıllarca bile sürebilir (The World of Work).

Organizasyonlarda ortaya çıkan bazı sorunlar, üretkenliğini engelleyen "duygusal olarak zehirli" çalışma ortamları yaratabilir. Duygusal toksisitenin yüksek olduğu organizasyonlarda, zarar "daha düşük üretim, azalan moral, zayıf ilişkiler ve çalışanların değerlerinde kaybı içerebilir." Yöneticiler ve çalışanlar için yıkıcı olan bu durum firma için ciddi yükümlülükler ortaya çıkarabilmektedir (Mines ve diğerleri, 2004: 92.). Bu kuruluşlar, kendini sağlıklı olan kuruluşlardan hem farklı hisseder ve hem de farklı işlevsellığe sahiptir. İçgüdüsel düzeyde, çalışanlar ve yöneticiler sürekli olarak kendilerini şu şekilde hissedebilirler:

- İşleri daha iyi yapma konusunda çaresizdirler
- Heyecan veya profesyonel açıdan desteklenmezler
- Rahatsızlığın ve dertlerin nedenlerini belirleyemezler
- Durumu kalıcı olarak terk edememe ve sorunları köklü olarak çözememe
- Sürekli saldırı altında olma durumu
- Operasyonel hedeflere ve taahhütlere ulaşamama
- Korkudan kaynaklanan ve nadiren iyi kararlar veren problem çözme süreçleri
- Örgüt içerisinde zayıf iletişim
- Zayıflıktan kaynaklanan büyük miktarda israf
- Tekrarlanan birçok karar ya da yeniden çalışma
- Kişilerarası ilişkiler manipülatiftir ve ben merkezli gündemler tarafından

yönlendirilir (The World of Work).

Kısacası, toksik bir organizasyon yüksek derecede sıkıntı yaratır ve organizasyonun çok şey başarabileceği olasılıklarını ortadan kaldırır.

Genel olarak, toksik örgütler sorunların çözüm sürecinde korku duyulan, erek ve mesuliyetleri yerine getirmede yetersiz kalan ve nadiren doğru karar verilen, yetersiz karar verme sonucunda çoğu zaman hataların oluştuğu, kişilerarası ilişkilerde çıkarıcı davranılan, zayıf içsel iletişimin olduğu ve ben merkezli gündemler oluşturulan örgütlerdir. Üst yönetim tarafından yönetilme eğiliminde olan bu örgütlerde toksik davranışlar sıklıkla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilir. Daha üst seviyedeki toksik çalışanlar daha geniş çaplı acı yayarak daha çok çalışana aynı davranışları gösterirler (Appelbaum and Girard, 2007: 18).

Bu bağlamda, belirli koşullar oluştuğunda toksik organizasyonlar gelişir. Birincisi, toksik organizasyon, çoğunlukla, çalışma birimi üyelerinin önemli ölçüde yüz yüze etkileşim miktarının olduğu nispeten küçük bir çalışma birimidir. Bunun nedeni, hasta örgütün merkezinde kişiler arası ilişkilerin olmasıdır. Düşük düzeyde de olsa bir etkileşim varsa, toksik bir organizasyonun ortaya çıkması olası değildir. Ek olarak, toksik organizasyon aşağıda belirtilen özelliklerin çoğuna sahiptir (Appelbaum and Girard, 2007: 18):

- Üyelerin yüksek oranda karşılıklı bağımlılığı
- Organizasyonun ihtiyaçları ile örtüşmeyen kişisel gündemleri olan çok sayıda insan
- Üyelerin işlerini tehdit eden yüksek derecede dış baskı (her zaman mevcut değil)

Butts, Coccia, Delbecq ve Friedlander'den aktaran Appelbaum ve Roy-Girard'a göre, bu organizasyonların kalıcı krizlerde var olabilecekleri ve kontrol altında büyümeye çalıştıkları belirtilmektedir. Gereksinim duyulan değişimler için felaketlere gereksinim duyarlar. Genellikle, onların hedefleri de çözümleri de kısa vadeli (Appelbaum and Girard, 2007: 18).

Öte yandan, toksik organizasyona en önemli katkı, organizasyonun yöneticisi veya direktörüdür. Güçlü, zihinsel olarak sağlıklı bir lider olduğunda toksik örgüt oluşumu ve gelişimi gerçekleşmez (The World of Work).

1.2.4. Örgütlerde Toksik Liderlik

Bhagat vd.'den aktaran Reyhanoğlu'na göre, günümüzde yüksek rekabet ortamı, belirsiz çevre, liderin ve/veya yöneticinin davranışları örgüt çalışanlarında iş kaybı, psikolojik, davranışsal ve sağlık sorunları gibi olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Bu anlamda örgütlerin hayatlarını, verimliliklerini ve rekabet güçlerini sürdürmelerinde sağlıklı, güçlü ve yetenekli liderlere, yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç vardır. Rekabet ve globalleşmenin sonucunda faaliyetlerde artan dış kaynak kullanımı işletmenin küçülmesine ve bunun sonucunda işten çıkarmalara yol açmakta bu durum çalışanlar, lider/yöneticiler ve aileleri üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 442).

Ayrıca, örgüt içinde kendimizi iyi ya da kötü hissedip hissetmediğimiz; ailemiz, arkadaşlarımızla ve çevreyle olan ilişkilerimize ve bunun yanı sıra sosyal,

politik ve iktisadi şartlarla ilişkili olarak geliştirdiğimiz kişisel özelliklerimize ve bu özelliğimizle kendimizi örgütte olumlu veya olumsuz hissetmemize bağlıdır. Çalışanların örgütte kendilerini iyi hissetmeleri beraberinde bütünsel olarak örgütsel sağlık kavramını akla getirmektedir. Örgütsel sağlığın derecesi, bireysel olarak hissettiğimiz duyguları, tutum ve davranışsal nitelikleri belirler. Burada örgütü yönlendiren, kuralları belirleyen, örgüt iklimini bir anda değiştiren güce sahip liderin veya yöneticinin çalışanlara ve örgüt sağlığına büyük etkisinin olduğu açıktır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 443).

Bu bağlamda liderlik, yıllardır bilimsel araştırmaların odak noktası haline gelmiş ve bu konu üzerine binlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu, başarılı liderlikle ilişkilendirilen liderlik biçimleri ve o liderlik biçimine uygun davranışları araştırmayı hedeflerken, bunlardan çok azı işlevi olmayan, zarar verici liderliğin neden olduğu olumsuzlukları ve bu liderlerin iç doğasını anlamayı öngörmüşlerdir.

Dolayısıyla, lider-çalışan ilişkisinde özellikle liderin durumu ve nasıl davranış sergilediği giderek önem kazanan bir husus olmuş; olumsuz davranışları sorgulanmaya başlamıştır. Bu tür sorgulamalar önceki dönemlerde çok alışagelmış bir durum değilken son yıllarda yaygın hale gelmeye başlamıştır.

Tavanti, Ashforth, Goldman ve Wilson-Starks gibi yazarlara atfen Rehanlıoğlu liderlikle ilgili bazı önemli hususları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, her ne kadar lider kelimesi olumluluğu çağrıştırıyor olsa da liderin olumsuz olacağı hemen idrak edilememektedir. Hâlbuki zararlı hareketlerde bulunan liderler gerçekte birçok örgütte yaygındır. Üyeleri tarafından lider olarak kabul edilenlerin bazı liderlik davranışları kişileri olumsuzluğa, verimsizliğe yönlendirebilmekte, hatta çalışanlarda yılgınlık yaratmaktadır. Bu nedenle, liderliğin olumlu yanlarının yanında işlevsiz sonuçlarından, yıkıcı davranışlarından daha fazlasının olabileceğine, liderin ‘kasti ve sinsî’ hareketlerine yönelik bazı açıklamalar da alan yazınında mevcuttur (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444).

Özellikle bir yöneticide liderlik özelliklerinin olması, uzun süre örgütün en tepesinde üst yönetici olarak kalması ve bütün yetkilerinin onda toplanması beraberinde bazı olumsuzlukları da getirebilmektedir. Bu kapsamda, kendine aşırı güvenme, kendine hayran kalma, başkalarını dinlememe, analiz yapmadan ve abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, çevresinin düşmanlarla sarılı olduğunu ve her şeyin

kendi kontrolü üzerinde akmasını isteyen bir kişilik yapısına dönüştürebilmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444).

Buraya kadar yapılan tartışmalardan örgütlerdeki lider ve yönetici kadrolarının ne kadar önemli oldukları; çalışan-yönetici ilişkilerinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının giderek daha da önem kazanan bir husus olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Linstead vd.'ne göre, kötü yönetim denilince akla ilk gelen kötü yöneticidir. Alan yazınında “liderliğin karanlık yüzü” veya “liderliğin karanlık tarafı” olarak da ortaya konulan kötü yöneticilik ya da kötü liderlik aşırı kibirli, kasıntı, sinsi, hilekâr, Makyavelist, narsist, toksik, yıkıcı, otoriter, zorba, kaba gibi niteliklerden birine veya birkaçına sahip olan yöneticiler için kullanılmaktadır (Linstead vd., 2014: 167-168). Bu tür kötü liderlik türleri genellikle belli başlı ortak noktalara sahiptir.

Yukarıdaki tartışmalardan ayrıca, toksik örgütlerde toksisitenin oluşması için belli şartların oluşması gerektiği anlaşılmaktadır. Toksik örgütlerde genellikle lider problemi var olduğu için ilk akla gelen soru toksik liderin bu örgütte bulunup bulunmadığıdır. Her ne kadar toksik örgütlerde sadece toksik lider bulunmaz; çalışanlardan da toksisiteyi oluşturan bireyler bulunabilir. Ancak, toksit örgüt deyince öncelikle toksik lider anımsanır.

Her toksik organizasyon için kendi kişisel sorunları nedeniyle insanları çıldırtacak bir ortam yaratan toksik bir lider vardır. Toksik liderler, kendilerine bağımlı olanların kafasını karıştıran ve felç eden belirli davranış kalıpları sergiledikleri için zavallı ebeveynlere çok benzerler (The World of Work). Organizasyon süreçlerinde ortaya çıkan toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve moralini bozan, onları verimsizliğe sevk eden yıkıcı lider tipidir (Schmidt, 2008: 3).

Lipman-Blumen modeline göre, toksik liderlik, bir liderin çeşitli yıkıcı davranışları olduğunda ve belirli işlevsel olmayan kişisel özellikler gösterdiğinde ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, liderler kişi ve kuruluşlara ciddi zararlar verdiklerinde toksiktirler (Heppell, 2011: 241-249). O halde, bir örgüt içinde çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütün genel olarak performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip liderlik biçimi *toksik liderlik* olarak tanımlanmaktadır (Appelbaum and Girard, 2007: 18).

Diğer yandan, toksik lider, yönetim beceriksizliğine sahip kötü liderden veya sağlık sorunları olan, çok fazla stres altında olup da iyi bir yönetim sergilemeyen

liderden farklı bir lider tipidir. Zira toksik liderlik, çalışanlara bilerek olumsuz etki eden davranışlara sahip ve özel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Schmidt, Padilla, Hogan ve Kaiser gibi yazarlardan aktaran Rehanoglu ve Akın, toksik liderliğin, akademik yazında daha önceden belirtilen birçok liderlikle bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler. Yukarıdaki tanımlara bakıldığında toksik liderliğin akademik yazında var olan, bir anlamda yıkıcı veya olumsuz liderlik biçimine benzediği görülür. Yıkıcı liderlik, uygun takipçilerin ve elverişli ortamların kesişmesiyle ortaya çıkan olumsuz sonuçların bir nedenidir. Bu üç bileşenin olumsuz durumlarının birleşimi beraberinde örgütte toksik etki yapmaktadır. Yıkıcı liderlik, etkileme, ikna ve bağlılıktan ziyade hükmetme, zorlama ve algı değiştirme (manipülasyon) gibi unsurları içerir. Yıkıcı liderlik sürecinin bencil yönü vardır, üyelerinin gereksinimleri yerine liderin gereksinimlerine odaklanır. Yıkıcı liderlerin hilebaz, korkutma, zorlama ve tek yönlü iletişim davranışları ile narsist kişilikleri toksik liderlikle benzerdir. Yıkıcı liderler, kişisel güce, nefret söylemine ve yaşamdaki olumsuzlukları ön plana çıkarma anlayışına sahip, daha çok karizmatik liderlerdir (Reyhanoglu ve Akın, 2016: 446).

Örgütlerdeki toksik liderlere ilişkin diğer bir kapsamlı tanımlama Demirdağ'a aittir. Namie, Pelletier, Leymann, Lubit, Carlock, Pearlin gibi yazarlardan aktaran Demirdağ, zorbalık taktikleri uygulayan, mantıksız çalışma talepleri talep eden, uydurma kuralları tutarsız bir şekilde uygulayan, işçileri işten çıkaran, hakaret eden ve küçümseyen, başarıları görmezden gelen, çılgık atan ve başkasının işine sahip olan liderlerin toksik olduğunu belirtmektedir. Ancak toksisite kavramı, zorbalığın yanı sıra yetersizlik ve ahlaksızlık gibi işlevsiz kişilik özelliklerini de içermektedir. Mobbing sistematik olarak belirli bir kişiyi doğrudan hedef alırken, toksisitenin sistematik olduğu düşünülmez ama şu anda bir organizasyonda çalışan daha fazla insanı etkileyebilir. Örgütlerin toksik üyeleri, kişisel özellikleri, çevre koşulları veya çalıştırdıkları dürtüler nedeniyle narsist, etik olmayan, katı ve saldırgan olma eğilimindedir (Demirdağ, 2018: 1320).

Duygusal olarak, toksik yöneticiler çok soğuk ve mesafeli veya aşırı tepkisel ve heyecanlı olma eğilimindedirler. Her iki durumda da bu şekilde davranırlar çünkü başkalarıyla yapıcı ve destekleyici bir şekilde başa çıkmak için duygusal olgunluktan yoksundurlar. Çoğu zaman, toksik bir yöneticinin bir duygusal aşırılıktan diğerine tahmin edilemeyen şekillerde savrulabileceğini göreceksiniz (The World of Work).

Ayrıca, tutarsız olan toksik yönetici, söylediklerinden farklı davranır. Davranışları ve kelimeleri uyumsuzdur. Kararları ve istikameti belirli bir mantık olmaksızın aniden değişebilir. Çalışanların ne beklediğini veya neyin cezalandırılacağını asla bilememesi için toksik yöneticinin özünde, karışık mesajlar gönderme huyu vardır (The World of Work).

Toksik yönetici, genellikle çatışma veya disiplin gibi duygusal olarak karşılaşılabilecek durumlardan kaçınır ve meydan okumaya zayıf tepki verir. Krizler gelişinceye kadar karar vermekten kaçınır. Kısacası, toksik yönetici astları karıştırır, gerçek ya da hayali suçlar için çok önemli cezalandırma yöntemleri kullanır, yüksek derecede bağımlılık yaratır ve içsel olarak çatışır (The World of Work).

Toksik bir organizasyonda liderin rolü hakkında bazı yorumlarda bulunduktan sonra, liderin de çaresiz olduğunu anlamamız gerekmektedir. Kendi duygusal sorunlarına tutsak olan toksik lider sorunu tanımada ya da aslında neler olduğunu anlamada yetersizdir. Çoğu zaman, işlerin ne kadar kötü olduğunun farkında bile olmayan toksik yönetici aynı zamanda kafası karışık ve aşırı derecede sıkıntılıdır. Bir anlamda toksik yönetici aynı zamanda bir kurbandır (The World of Work).

Bu bilinçsizlik, toksik bir örgütü tersine çevirmenin önündeki en büyük engeldir. Aslında, toksik bir lider bu makaleyi okuyabilir ve kendi durumuyla hiçbir ilişki kurmayabilir. Bu nedenle, aşırı durumlarda, toksik lider kalırken toksik bir örgütü tersine çevirme ümidi yoktur. Bununla birlikte, daha az aşırı durumlarda, toksik liderlerin kendi sağlıklarına ve davranışlarına çok dikkatli bir şekilde bakmaya istekli olmaları koşuluyla toksik döngüyü kırmaları hala mümkündür (The World of Work).

Diğer taraftan, bencilce hareketlerde bulunma, narsist eğilimlere sahip olma, kötü niyetli, çalışma arkadaşlarını istismar etme ve kısaca örgüte zarar verme yalnızca liderden değil aynı zamanda herhangi bir çalışandan da beklenebilir. Dolayısıyla gerek toksik liderler gerekse herhangi bir çalışan örgüt içinde zararlı davranışlar ve işlevsiz kişisel özellikler sergileyebilmektedirler (Metin, 2019: 51). Örgütsel toksisitenin bu türü, daha çok kaba davranışlar ve nezaketten uzak tavırlar gösteren, sinsice saygısızlık yapan ve kırıcı sözler söyleyen çalışanlar tarafından sergilenmektedir.

1.2.5. Toksik Liderlerin Örgütlere Olumsuz Etkileri

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, özellikle 1990'lardan itibaren yöneticiliğin karanlık taraf sorunlarına, işyeri şiddeti ve saldırganlık bakış açısıyla

sistematik olarak bakmaya başlamışlardır. Birçok erken çalışma, anormal veya sapkın kabul edilebilir davranışlarla ilgili endişeyi ortaya koymaya başlamıştır. Bu ilk odak noktası, karanlık taraf şemsiyesi altında toplanan işyeri davranışlarını içerecek şekilde hızla genişletilmiştir. Araştırmacılar, yöneticilerin karanlık taraf davranışlarını “çalışanlara zarar veren” ve “örgüte zarar veren” kategoriler şeklinde ikiye ayırmaktadırlar.

Çalışanlara zarar veren kötü niyetli yönetimin verdikleri zararlar iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Birinci alt kategori, sözlü ve psikolojik istismar, fiziksel şiddet, cinsel taciz ve genel olarak güvensiz çalışma uygulamaları gibi insan refahına zarar veren davranışların yanı sıra alkol bağımlılığı, sigara içme ve belirli güvensiz çalışma uygulamaları gibi özverili davranışları içerir (Linstead, 2014: 167-168).

Ayrıca, Keashly ve Tepper'den aktaran Aryee'ye göre, başkalarının önünde eleştiri, sinirli bir şekilde bağırma, haysiyet kırıcı sözler söyleme, küçük görme, küçümseme, işten çıkarma tehdidi ile gözdağı verme, gerekli bilgileri saklama, sözlerini tutmama, alay etme, saldırganca göz teması kurma gibi davranışlar da kötü niyetli yönetim kapsamında değerlendirilmektedir (Aryee vd., 2008: 394).

Kötü niyetli yönetimin uyguladığı en şiddetli kötü davranışlardan biri de mobbingdir. Mobbing, içinde birçok alt kavramı barındıran bir terimdir. Kötü muamele, duygusal istismar, zorbalık, psikolojik taciz, iş yeri terörü, psikolojik terör kavramları tek bir şemsiye altında toplanmış ve bir üst kavram olan mobbing yani psikolojik şiddet kavramı oluşmuştur. Mobbing konusu müteakip paragraflarda detaylı olarak incelenecektir.

İkinci kategori ise örgüte zarar veren kötü niyetli yönetimdir. Bu yönetim biçiminin bazıları özellikli ve ölçülebilir maliyetlere (uygunsuz devamsızlık ve ciro, örgüt mal varlıklarının veya mülkiyetin çalınması veya tahrip edilmesi ve kanunlar, yönetmelik ve yönetmeliklerin ihlal edilmesi) sahip olan organizasyona zarar veren davranışlardan oluşur. Bazıları da yıkıcı politik davranışlar, uygun olmayan izlenim yönetimi davranışları, gizlilik ihlalleri ve devamlı düşük performans, onlarla birlikte özellikli olmayan bazı maliyetler taşır (Linstead, 2014: 167-168).

Bu kategorideki diğer bir kötü yönetim türü de karar verme ile ilgili olup bu kategori yöneticinin firma içindeki en önemli işlevidir. “İyi yönetici doğru karar veren yönetici” iken “kötü yönetici yanlış karar veren yöneticidir.” Elbette her yöneticinin

‘her zaman’ doğru ya da yanlış karar vermesi beklenemeyeceğine göre bu önermede “genellikle isabetli karar verme becerisini” esas almak gerekir (Akçaoğlu, 2016).

Yukarıda bahsedilen ‘isabet’ kavramı kendi içinde üstü örtülü biçimde ‘gelecek’ ve ‘belirsizlik’ kavramlarını da barındırmaktadır. Çünkü gelecek belirsizdir ve yönetici belirsizlik altında geleceği etkileyecek öyle kararlar vermelidir ki o kararlar sonrasında gerçekleşen yeni durumda, verilen kararın doğruluğu açığa çıksın. Doğruluktan kasıt, karar doğru ise durumun gereklerine uygun; bu gereklere cevap verebilir niteliktedir. (Akçaoğlu, 2016).

Furnham, örgütlerdeki kötü yönetimin örgüte verdiği açık ve örtülü zararları ortaya koymaktadır. Buna göre, bir kötü yönetim ya da kötü liderliğin orta ölçekli bir örgütte sebep olduğu açık zarar yılda yaklaşık \$ 500,000.00-\$ 2,700,000.00 arasında olmaktadır. Örtülü zararlar ise, kayıp entelektüel / kayıp sosyal sermaye, boş çalışan ve kaçan ticari fırsatlar şeklinde olmaktadır (Furnham, 2013).

Jones ve Kesler’den aktaran Demirel de örgüte zarar veren bu davranışlarla ilgili benzer görüşler öne sürmektedir. Buna göre, örgütlerde zaman zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine mâni teşkil edecek tutum ve davranışlar, örgüt üyeleri tarafından kasten ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanın kendisini örgütten izole etmesi ve örgüte olan kını, öfkesi, kıskançlığı, tutum ve davranışlarına da yansımaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt içi gruplar arası veya bireyler arası yıkıcı rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar sadece örgütsel amaç hedeflere zarar vermez aynı zamanda çalışanların günlük yaşayışları ve iş ortamlarını da olumsuz etkilemektedir. Örgüte zarar verme hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması biçiminde olmaktadır. Bu nedenle, üretkenlik karşıtı davranışlar hangi boyutta bulunursa bulunsun odaklanması gereken davranışlardır (Demirel, 2009: 122).

O halde, işyerinde toksisite, düzenli bir olaydır ve mesleki bir tehlikedir. Bu nedenle, birçok projenin ve organizasyonun başarısının, müdahaleleri bireylerin acısını toksisiteden hafifleten veya tamamen ortadan kaldıran kişilerin (genellikle yöneticilerin), “idare edenlerin” başarısına bağlıdır (Frost, 2006).

1.2.6. Toksik Örgütlerde Mobbing

Önceki tartışmalardan da anlaşılacağı üzere toksisite, çalışanların moral ve motivasyonunu doğrudan olumsuz yönde etkileyerek işlerine ilgiyi azaltan bir durum,

kurumlarda çalışanların özgüvenlerini yıkıcı ve saygınlıklarını öldürücü acılar olarak tanımlamaktadır (Frost, 2006). Toksik örgütlerde ortaya çıkan en önemli olumsuzlukların başında mobbing gelmektedir. Çalışkan ve dürüst çalışanların başarılarının kıskanılmasından dolayı ilerlemelerini engellemek amacıyla sürekli ve acımasız bir saldırı olarak gerçekleşen mobbing (Ahmed Kehribar ve diğerleri, 2017: 3) çalışanların motivasyonu etkileyen bir olgudur.

Tarihçesine göz attığımızda mobbingi ilk olarak bilim adamı Konrad Lorenz 1963'te kazların davranışlarını incelerken grup halindeki kazların tilkiye karşı müdafaa etmek amacıyla grup ruhu içinde onu uzaklaştırmak amacıyla yaptığı toplu taarruz mobbing olarak adlandırmıştır. 1972'de İsveçli Heinemann, çocukların diğer çocuklara karşı uyguladıkları baskı olarak bilinen davranışlara ilişkin araştırmalar yapmıştır. Bu konuda etki altında kalanı izolasyona tabi tutan ve intihara kadar sürükleyebilen bu davranışları mobbing olarak adlandırmıştır. Bu tanımlamalar iş hayatında olagelen negatif hareketler için kullanılmamış olsa da mobbingin kavram olarak kullanıldığı ilk çalışmalar olma özelliğini taşımaktadır (Einarsen ve Hoel vd. 2011: 4-7).

Mobbing kavramının isim babasının Leymann olduğu kabul edilmektedir. Taciz anlamına gelen mobbing ya da harassment kavramı, işyerinde bir işveren veya işgören tarafından bir başka kişiye yönelik olarak, onun ümitsizliğe düşmesini sağlamak, bunaltmak, gözünü korkutmak, çalışması konusunda ona engel olmak veya onun reaksiyon göstermesini sağlamak amacıyla tekraren yapılan girişimler, baskılar ve yıldırma hareketleri olarak tanımlanmaktadır (Einarsen ve Hoel vd. 2011: 3-7).

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz netlik bulunmamaktadır. Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde psikolojik taciz”, “baskı”, “kuşatma”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “yıldırma” gibi kavramlar kullanılmaktadır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010: Önsöz). Mobbing kavramına karşılık olarak, iş yerinde zorbalık ve iş yeri terörü terimleri de eklenmektedir (Martıdergisi.com).

Türk Dil Kurumu ise mobbing kavramının karşılığı olarak 'bezdiri' kelimesini belirlemiş ve bezdiriye “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır (TDK Sözlük).

İş yerinde psikolojik taciz olarak kabul edilen ve diğer adı psikoşiddet olan mobbing, bir örgütteki çalışanın, üstü, eşiti ya da astları tarafından farklı nedenlerle mobbinge maruz kalan kişinin özgüvenine, özsaygısına yönelik zarar vermek amacıyla yapılan ve taciz gibi dışa yansımayan işyerindeki tüm olumsuz saldırgan davranışlardır. Psikoşiddet (mobbing), işyerinde kendini farklı şekilde göstermektedir. Örgüt içinde dışlanma, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişimsel engeller, bir iş vermeme, kapasitenin altında ya da üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kibir gösterisi yapma, çalışanları hakir görme, sabote etme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, çalışanı kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme ve aşağılama şeklinde olabilmektedir (Yaman ve Sarıçam, 2015: 18).

Tetik ve Ekiz'den aktaran Öğretmen'e göre, mobbingin etkileri bireysel, örgütsel ve toplumsal etkiler olarak üç başlık altında ele alınabilir. Organizasyonel etki kapsamında, işçi zayıflığı, işgörenlerin strese girmesi ve çatışmalar sebebiyle verimde düşüş, üstelik giderek zarar etme durumları ortaya çıkabilmektedir. Mobbingin birey için de bazı zararlı boyutları bulunmaktadır. Bu zararlı boyutlar özellikle, ekonomik, sosyal ve sağlık konularında ortaya çıkmaktadır. Sosyal yansımaları kapsamında ise mutsuzluk ve verimlilik kayıpları en başta gelen etkilerdir (Öğretmen, 2013: 19).

Özel sektörde çalışanlar ile kamuda çalışanlar arasında bir mukayese yapılırsa, özel sektör çalışanları mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar. Mobbing mağduru olmak ile yaş, cinsiyet değişkenleri arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi, mobbing mağduru olmada yaşın ve cinsiyetin ayırt edici bir özelliğinin bulunmadığını belirten tezler de bulunmaktadır (Öğretmen, 2013: 19).

1.2.7. Örgütsel Toksisiteyi Ölçmeye Yönelik Çalışmalar

Bu bölümde, toksik örgütlere ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılmak üzere geliştirilen bazı “ölçek çalışmaları” örnek olarak ortaya konulacaktır. Bu ölçek çalışmaları, bu çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümünde kullanılacak olan ölçek için rehber olacaktır.

İlk ölçek çalışmasına örnek, Carlock'a ait “*Zorbalığın ötesinde: örgütsel toksisite olgusunun bütünsel bir araştırması-yayınlanmamış doktora tezi*” çalışması kapsamında geliştirilen ölçeklerdir. Bu çalışma, zararlı davranışların daha karmaşık sistemik sorunların belirtisi olduğunu göstermektedir. Çalışmanın amacı, Bolman ve Deal'e (2008) ait yapının, insan kaynakları yönetiminin, politik sistemlerin ve örgütsel

kültürün örgütsel toksisiteyi yaratmadaki veya sürdürmedeki rolünü ele alan “**Dört Çerçevesel Bütünsel Analiz Modelini**” kullanarak toksisitenin örgütsel öncüllerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmada ayrıca, Robinson ve Bennett’in (1995) modelindeki “**Sapkın İşyeri Davranışları**” ve “**Kişisel Saldırganlıklar**” ile ilgili sorular çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Anılan ölçek çalışması TABLO 1’de yer almaktadır.

TABLO 1: “Zorbalığın Ötesinde Örgütsel Toksisite” Konusunda Carlock’ın Kullandığı Ölçek

Bolman ve Deal’ın (2008) Dört Çerçeve Modeli’ne dayanan araştırma soruları aşağıdaki gibidir (Carlock, 2013: 76): 1. <i>Yapısal Çerçeve</i>, örgütsel toksisitenin yaratılmasında veya sürdürülmesinde nasıl bir rol oynuyor? (Hiyerarşiler, Stratejiler, Hedefler, Roller, Politikalar, Teknoloji) 2. <i>İnsan Kaynakları</i> Çerçevesinin örgütsel toksisite yaratmada veya sürdürmede nasıl bir rolü var? (Örgütsel güven, Ücret ve ödül sistemleri, İKY) 3. <i>Örgütün Politika Çerçevesi</i>, örgütsel toksisite yaratmada veya sürdürmede nasıl bir rol oynuyor? (Kaynakların Kıtlığı, Adalet ve Adalet Duyguları) 4. <i>Kültürel Çerçeve</i>, örgütsel toksisitenin yaratılmasında veya sürdürülmesinde nasıl bir rol oynuyor? (Değerler ve Normlar, Modelleme, Liderlik)	Robinson ve Bennett’in (1995) modeline ilişkin Sapkın İşyeri Davranışları boyutları (Carlock, 2013: 20): 1. Gizli işler (Arkadan hançerleme, Dedikodu) var mı? 2. Proaktif/Reaktif (Suçlama, Günah keçisi yapmak, Bilgilerin Kullanımı) oluyor mu? 3. Gücün Kötüye Kullanımı (Cinsel taciz, Kayırmacılık / Ayrımcılık) var mı? 4. İç Rekabet (Aşırı Kariyerçilik, Üstünlük kurma mücadelesi) var mı? Robinson ve Bennett’in (1995) modeline ilişkin Kişisel Saldırganlıklar ait boyutlar (Carlock, 2013: 20): 1. Psikolojik saldırganlık (Taciz, Sözlü taciz, Zorbalık, Kabalık, Kamu eleştirisi/Utandırma) 2. Fiziksel şiddet (Tokatlamak, Yumruklama, Ateş açma, Cinayet)	Buss’ın başlıca Saldırganlık Kategorileri (Carlock, 2013: 32): 1. Fiziksel eylemler: Fiziksel olarak zarar verir. 2. Sözlü Eylemler: Sözlerle zarar verir 3. Aktif Eylemler: Aktörün, hedeftekinin ihtiyaçlarına veya değerlerine zarar verecek bir şeyler yapmasını gerektirir. 4. Pasif Eylemler: Hedefin ihtiyaç duyduğu veya değer verdiği bir şeyi saklamayı ya da yapmamayı içerir. 5. Doğrudan Eylemler: Oyuncu, hedefe doğrudan zarar verir. 6. Dolaylı Eylemler: Zarar, hedef değerini veya hedefin umursadığı veya ihtiyaç duyduğu bir şeye veya birine verilir.
---	---	---

İkinci örnek, Einarsen, Hoel ve Notelaers isimli üç yazarın “*İşyerinde zorbalığa ve tacize maruz kalmanın ölçülmesi: Negatif Eylemler Anketinin geçerliliği, faktör yapısı ve psikometrik özellikleri-Revize*” (Einarsen ve diğ. 2009: 24-44) adlı çalışma kapsamında geliştirdiği ölçeklerdir. Çalışma kapsamında, işyerinde zorbalığa maruz kalmayı ölçmek için tasarlanmış bir araç olan Negatif Davranışlar Anketinin (Revize) psikometrik özellikleri, faktör yapısı ve geçerliliği araştırılmaktadır. İngiltere’de 5288 çalışandan oluşan heterojen bir örneğe dayanan Negatif Davranışlar Anketi-Revize

verileri analiz edilmiştir. Sonuçlar 22 maddelik enstrümanın *üç temel faktörle* yüksek bir iç stabiliteye sahip olduğunu göstermektedir. Bu üç faktör; *kişisel zorbalık*, *işle ilgili zorbalık* ve *fiziksel olarak korkutma zorbalık* biçimleridir. Ancak ölçek, tek bir faktör ölçüsü olarak da kullanılabilir. Çalışmada, üç faktörlü yapının geçerliliği, Negatif Davranışlar Anketindeki tek bir maddelik ölçüsüyle ilişkilendirilmesiyle araştırılmış ve hem toplam Negatif Davranışlar Anketi ile yüksek korelasyonlar hem de üç faktörlere ilişkin puanlar gösterilmiştir (Einarsen ve diğ. 2009: 24). Bu üç yazar tarafından geliştirilen ölçek TABLO 2’dir.

TABLO 2: Einarsen, Hoel ve Notelaers’ın Geliştirdiği “İşyerindeki Zorbalığa İlişkin Ölçek”

<u>İşle ilgili zorbalık</u> (Einarsen ve diğ. 2009: 33): 1. Performansınızı etkileyen bilgileri saklayan biri 2. Yeterlilik seviyenizin altında bir iş yapmakla görevlendirilmeniz 3. Görüşlerinizin göz ardı edilmesi 4. Makul olmayan sürelerle sık sık görev verilmesi 5. Çalışmalarınızın aşırı izlenmesi 6. Hakkınız olan bir şeyi talep etmemeniz için baskı (örneğin hastalık izni, tatil) 7. Yönetilemez bir iş yüküne maruz kalmak <u>Kişiyile ilgili zorbalık</u> 8. İşinizle bağlantılı olarak aşağılanmak veya alay edilmek 9. Önemli sorumluluk alanlarının kaldırılması, daha önemsiz veya hoş olmayan görevlerle değiştirilmesi	10. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması 11. Yok sayılmak veya dışlanmak 12. Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında aşağılayıcı veya saldırgan sözler sarf edilmesi 13. Başkalarından işinizden ayrılmanız gerektiğine dair ipuçları veya sinyaller gelmesi 14. Hatalarınızın veya yanlışlarınızın tekrar tekrar hatırlatılması 15. Yaklaştığınızda görmezden gelinmesi veya düşmanca bir tepkiyle karşılaşması	16. Hatalarınızın veya yanlışlarınızın sürekli eleştirilmesi 17. Anlaşamadığınız kişilerin yaptığı bedensel şakalar 18. Hakkınızda iddialarda bulunulması 19. Aşırı sataşma ve alay konusu olmak <u>Fiziksel olarak korkutucu zorbalık</u> 20. Bağırılmak ya da spontane öfkenin hedefi olmak 21. Parmakla işaret etme, kişisel alanın işgali, itme gibi korkutucu davranışlar, yolunuzu tıkayan 22. Şiddet veya fiziksel istismar veya fiili istismar tehditleri
---	--	--

Örgütsel toksisiteye ilişkin diğer bir önemli çalışma da Türk akademisyen Kasalak’a aittir. “Yüksek Öğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri” Çalışması Kapsamında Kasalak’ın Geliştirdiği Ölçektir. Bu ölçekten çalışmamızda kapsamlı olarak yararlanılmıştır.

Buraya kadar olan çalışmalara bakıldığında, toksik liderlere ve toksik örgütlere ilişkin ölçek çalışmaları, toksisiteye ilişkin çalışmaların hız kazandığı 1990’larda

yoğunlaşmaktadır. Bu süreçte, Robinson ve Bennett'in (1995) modeline ilişkin sapkın işyeri davranışları boyutları ve kişisel saldırganlıklar ile Buss'ın başlıca saldırganlık kategorileri ön plana çıkmaktadır.

1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

Öncelikle belirtmek gerekir ki örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, randıman ve başarısının artırılmasında, sadece örgüt yöneticilerinin memnuniyetini, işletmenin üretim artışını ve kazancını ön plana çıkaran ancak çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve mutluluğunu savsaklayan yaklaşımları içeren klasik yönetim anlayışı 1930'larda önemini yitirmiştir. Bunun yerine benimsenen ve çalışanların moral ve mutluluğunu ön planda tutan Neoklasik yönetim anlayışı kapsamında, büyük ses getirmiş olan Hawthorne araştırmaları ile işyerinde gruplar arası etkileşimin iş verimliliğine önemli bir biçimde etkisinin olduğu ispatlanmıştır. Bu yeni yönetim anlayışı ile çalışanlara önem verilmesi gerektiği, onların mutluluğunun iş sonuçlarını müspet yönde etkilediği, çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesinin iş sonuçlarında verimliliği ve oldukça yüksek bir başarıyı getirdiği ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarla birlikte işyerinde çalışanların moral ve motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesini sağlayacak koşulların araştırılmasına ilişkin bir arayışa girilmeye başlanmıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 218).

Bu kapsamda, örgütlerde motivasyon ve iş tatmininin önemi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bir örgüt içerisinde çalışanların tatmininin sağlanması, yönetimin en önemli işlevlerinden biri olmalıdır. Çalışanların tatmin edilmesi, onların çalıştığı organizasyona bağlılıklarını ve kaliteyi arttıracaktır (Demir ve Akbaba, 2018: 1278).

1.3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Birçok yazar motivasyon kavramının tanımına ve içeriğine ilişkin çeşitli görüşler ortaya koymuştur. Güdüleme kavramı olarak da adlandırılan motivasyonun kelime olarak anlamı, İngilizcedeki "motive" (güdü) kökünden türemiştir. Motivasyon kelimesinin aslen kökü ise Latince'deki "mot" kökünden gelmekte olup "hareket etme" anlamına gelmektedir. Bu bakış açısıyla ve motivasyonu temin eden karakteristikler bir araya getirildiğinde ortaya çıkan motivasyonun kavramsal tanımı "bireylerin kendi

arzu ve istekleri ile belirli bir amaca yönelik davranışlarını yöneten süreç” olarak yapılabilir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 218).

Organizasyonlar açısından motivasyon, organizasyonun ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi için önem arz etmektedir. Bu bağlamda, motivasyon kavramı, genel olarak bireyi bir davranışa iten, bu davranışın güç ve enerji seviyesini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren, devamını sağlayan çeşitli iç ve dış nedenleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle motivasyon, davranışları başlatma, davranışların enerji ve güç seviyesini belirleme, davranışlara yön tayin etme ve davranışların devamını sağlamayı içeren dört temel fonksiyonu içeren bir kavram olma niteliği taşımaktadır. Daha net bir ifadeyle motivasyon, sonuç elde etmek amacıyla bireyi, bilerek ve kararlı davranmaya iten güç olarak tanımlanabilmektedir (Bahar ve Özbozkurt, 2020: 576).

Yukarıda yapılan genel tanımlamaya paralel olacak şekilde, muhtelif yazarlar motivasyonun tanımını çeşitli şekillerde yapmaktadır. Koçel motivasyonu, “bireylerin belirledikleri bir amacı gerçekleştirmek için istekli davranmaları ve gayret göstermeleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2013: 623). Demir ve Akbaba’ya göre motivasyon, “bir amacı gerçekleştirmek için faaliyete geçmek yani işe koyulmak, iş üzerine odaklanarak ve bilişsel enerjisini yaptığı işe odaklanarak işini sürdürmektir.” Bireyin kendi arzusu kapsamında bir işi yerine getirmeye çalışması, içeriden ve dışarıdan herhangi birinin özendirmesiyle işe başlayıp işi bitirmeye çalışması da dış motivasyon olarak ifade edilmektedir. İç motivasyon dış motivasyondan daha etkileyici olduğundan işe isteyerek odaklanmanın sonuca ulaşma bakımından önemli bir çaba olduğu söylenebilir (Demir ve Akbaba, 2018: 1258).

Arık ve Dunn’dan aktaran Kaplan’a göre, genel olarak motivasyon kavramının anlamı “insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını” kapsamaktadır. Başka bir deyişle, motive edilmiş bir eylem amaca yönelik olup motive edilmiş bir eylemdeki hareketler diğerlerine göre daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir biçimde meydana gelirler. Bu tür eylemlerin yerine getirilişindeki canlılık ve ortaya konulan çaba bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu sebeple motivasyon,

psikologlarca çoğunlukla hedefe yönelik davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, sürekliliğini temin eden bir süreç zinciri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aydın, Özkalp ve Kirel'den aktaran Bilgili'ye göre, motivasyon kavramının ana omurgasını oluşturan ihtiyaç ve istekler, temel olarak kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreden, kültürden, kişinin ruhsal ve duygusal durumunun etkisinde kalarak ŞEKİL alır. Kişinin motivasyonu, o kişinin etkileşim içinde olduğu ve ilişki kurduğu olguların tamamı ile yakından ilgilidir. Kişiler, her zaman dikkate alınmayı bekleyen ihtiyaçlara sahiptir. Motivasyon süreci, bu ihtiyaçların ortaya çıkışıyla başlar. Ortaya çıkan ihtiyaçlar kişiyi davranışta bulunmaya yöneltir ve bu itici çaba sayesinde uyarılma evresine geçiş sağlanır. Uyarılmış kişiler, bu gereksinimlerini giderebilmek amacıyla davranışta bulunma safhasına yönelir. Davranışta bulunmanın arkasında yatan neden, ihtiyaçların doyum noktasına getirilmesidir. Doyum noktası motivasyon sürecinin son safhasıdır. Motivasyon süreci bu noktada sonuçlanmış olur (Bilgili, 2019: 14).

Locke'dan aktaran Saari ve Judge (2004, s. 396), motivasyonu "kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan harikulade veya olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, özellikle çalışanın işine duyduğu duygusal bağlılık ve çalışanın çalışmasının işveren tarafından planlı olarak gözden geçirilmesi olmak üzere iki yöne dikkat çekmektedir (Saari ve Judge, 2004: 396). David ve Anderzej'den aktaran Badubi'ye göre motivasyon, belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan davranış başlatma ve izleme yoluyla yapma niyetinde olan bilişsel karar verme olarak anlaşılabılır. İş yerindeki değerlendirmelere dayalı incelemeler önceden belirlenmiş standartlara sahip olup sonuçları çalışanda duygusal bir tepkiye neden olabilir. Bu tepki bir çalışanın ne kadar memnun veya memnuniyetsiz olduğunu belirleyecektir. İncelemelerdeki iyi notlar, bir çalışanın memnun olduğunu yansıtabilir ve kötü notlar tam tersini yansıtabilir. Her çalışanda motivasyon, ödüller gibi dış etkenlerin (dışsal) veya bireyin içindeki (içsel) faktörlerin etkisiyle daha iyisini yapma arzusundan kaynaklanabilir (Badubi, 2017: 45).

Yukarıdaki tartışmalar kapsamında motivasyonun önemi de şu şekilde ortaya çıkmaktadır. Koçel'e göre, var olan kaynakların etkin kullanımı, yeni kaynaklara ulaşarak bu kaynakların toplum yararına değerlendirilmesi, toplumun yaşam düzeyinin yükseltilmesi amacıyla yeni buluşların veya fikirlerin geliştirilmesi, işletmelerin amaçları arasındadır. İşletmelerin genel amaçları, uzun vadede kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını devamlı hale getirmektir.

Yöneticiler, bu amaçlara erişebilmek için çalışanlardan en yüksek faydayı sağlamayı arzu ederler ve bu sebeple motivasyon araçlarına ihtiyaç duyarlar (Kaplan, 2007:1).

Aydın'a göre ise motivasyon, çalışanlar, yöneticiler ve kurum bakımından değişik önem ifade etmektedir. Çalışanlar muvaffak olmak ve kuruma katkı sağlamak, yöneticiler işlerin belirli bir düzen içerisinde yerine getirilmesini sağlamak ve kurumlar da piyasada belirledikleri hedeflerine erişmek amacıyla motivasyona gereksinim duyarlar (Aydın, 2013: 5).

Çalışanların özellikle motivasyonlarına tehdit olarak ortaya çıkan unsurlar örgütlerdeki toksisite ve toksisitenin yarattığı mobbing atmosferinin varlığıdır. Bektaş'a göre, çalışanlarına karşı yapıcı olmak yerine daha çok yıkıcı olan toksik örgütlerde, formal ya da informal ilişkiler neticesinde toksik davranışlar ortaya çıkar. Toksik davranışlar çalışanların; motivasyonunu, iş tatminini veya performanslarını negatif yönde etkiler. Motivasyonu etkileyen belli başlı toksik davranışlar; aşırı kıskançlık, kırıcı sözler, üstünlük vurgusu, hiddetlenmek, çalışanları inciterek canını yakmak, aşırı kontrol, ağır iş yükü, sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast-üst ilişkileridir (Bektaş, 2015: 519). Bu kapsamda, toksisiteyi örgütler bağlamında ele alan ve toksisiteyi sistematik ve tekrarlanan davranış olarak tanımlayan Pelletier, özellikle motivasyonunun baltalanmasının ve örgütün amaçlarının sabote edilmesinin toksik örgütlerdeki yıkıcı liderler tarafından yapıldığını belirtmektedir (Pelletier (2010: 375).

Bu kapsamda, çalışanlarına yönelik olarak motivasyon amacı olmadan faaliyet gösteren organizasyonlar ise elde ettikleri başarıları rayından çıkarabilecek depresyon, işten ayrılma, tükenmişlik gibi birçok katastrofik sonuçlar olabileceğini dikkate almalıdırlar. O halde, kuruluşların en büyük varlıkları olan çalışanlarını elde tutma amaçları haline getirmeleri için motivasyon bir öncelik olmalıdır (Badubi, 2017: 44).

İşgörenlerin sahip oldukları motivasyon seviyesine, onların bilgi, kabiliyet ve iş yapma güçlerini aktif bir biçimde kullanabilmelerini sağlar. İşgörenlerin motivasyonu önemli ölçüde kişisel erekler ile kurumsal ereklerin örtüşmesine başka bir deyişle, işgörenlerin kurumsal erekleri benimsemelerine bağlıdır. Zira işgörenler kendi hedeflerine ulaşmak için oldukça büyük bir gayret içerisinde bulunurlar. Bu nedenle, işgörenleri motive eden koşulların belirlenmesi her zaman önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, motivasyon ve performans ile dinamik ve randımanlı iş sonuçlarının elde edilmesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 126).

Yukarıda belirtilen nedenlerle, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik faaliyetler kapsamında örgütlerde öncelikli olarak moral ve motivasyon tesis edilmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda, var olan kaynakların ussal kullanımı, yeni kaynaklara ulaşarak bu kaynakların toplum yararına kıymetlendirilmesi, toplumun yaşam düzeyinin yükseltilmesi amacıyla yeni icatların veya fikirlerin geliştirilmesi, işletmelerin amaçları arasındadır. İşletmelerin genel amaçları; uzun dönemde kar sağlamak, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Yöneticiler, bu amaçlara erişmede çalışanlardan en yüksek faydayı sağlamayı arzu ederler ve bu sebeple motivasyon araçlarına ihtiyaç duyarlar (Kaplan, 2007: 1).

Genel anlamda motivasyon ve performans temel olarak performans değerlendirmeleri, çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti, ücretlendirme, eğitim ve gelişim, iş güvenliği, organizasyon yapısı ve diğerleri gibi birçok faktöre bağlıdır. Ancak bu faktör oldukça etkili olduğu için çalışma alanı sadece çalışanın motivasyonuna odaklanmıştır. Zira motive olmuş bir çalışan, ulaşması gereken belirli amaç ve hedeflere duyarlı olup çabasını bu yönde yönlendirir. Ama çalışanlar işlerinde mutsuzlarsa, olabilecekleri kadar iyi performans göstermeleri olası değildir ve ayrılmak istemeleri daha olasıdır. İşyerinde motivasyonun önemi teorik olarak basittir ancak ampirik olarak ölçülmesi zordur (Kuchava, 2016: 93).

1.3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri yöneticilerin, üretimi, karı, çalışanların ücret oranlarını ve çalışan memnuniyet düzeylerini artırmak için kullanabilecekleri araçlardır. Bir yönetici, şirketin iş hedeflerine ulaşmasına sağlamak için çalışanın motivasyonunu artırmayı hedeflemelidir. Motivasyon teorilerini kullanmak, şirket ekibinin belirli bir hedefe ulaşmasını sağlamak amacıyla motive etmek için teşvikler sunmayı, ihtiyaçları ele almayı veya ödüller vermeyi içermektedir (Indeed Editorial Team).

Çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini artırmak için dikkate alınabilecek motivasyon teorileri önce iki ana gruba ayrılır. Ayırım, “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” şeklindedir.

1.3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, çalışanın içinde bulunduğu ve çalışanı belirli konularda davranışa yöneltten koşulları bulup anlama konusunda bir çaba içerisinde

bulunmalıdır. Böylece yönetici çalışanların işletmenin hedeflerine yönelik katkılarını artırarak onları daha iyi çalışmaya özendirecektir. Beş önemli kapsam teorisi vardır.

1. Maslow'un Motivasyon/Doyum Teorisi (1943)
2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi (1959)
3. McGregor'un X ve Y Teorileri
4. Alderfer'in ERG Teorisi (Alderfer, Clayton P.) (1969)
5. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Şimdi bu teorilere kısaca bir göz atalım. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi en çok bahsedilen motivasyon ve tatmin teorisidir. İnsancıl psikoloji ve klinik deneyimler üzerine inşa edilen Abraham Maslow'un teorisi, bir bireyin motivasyonel gereksinimlerinin bir hiyerarşi içinde sıralanabileceğini savunmuştur. Teoriye göre, belirli bir ihtiyaç düzeyi karşılandığında, artık motive etmeye yardımcı olmayacaktır. Bu nedenle, bireyi motive etmek ve dolayısıyla tatmin etmek için bir sonraki üst düzey ihtiyaç etkinleştirilmelidir (Wehrich ve Koontz, 1999: 468; Luthans, 2005: 240).

Maslow (1943), aşağıdaki beş ihtiyaç hiyerarşisi seviyesini belirlemiştir:

1. Fiziksel ihtiyaçlar: (yiyecek, giyecek, barınma, seks),
2. Güvenlik ihtiyaçları: (fiziksel koruma),
3. Sosyal: (başkalarıyla yakın ilişkiler geliştirme),
4. İtibar/Başarı ihtiyaçları: (başkaları tarafından verilen prestij)
5. Kendini Gerçekleştirme: (kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim yoluyla başarı) (Maslow, 1943).

Bununla birlikte, bireysel ihtiyaçlar hem çeşitli ihtiyaçlara verilen önemden hem de bireyin bu ihtiyaçları karşılamak istediği düzeyden etkilenir. Araştırmacılar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin, 'iş tatmini teorilerinin' temelini atan ilk motivasyon teorisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu teori, araştırmacıların farklı çalışma durumlarında iş tatmini sorunlarını keşfetmeleri için iyi bir başlangıç işlevi görür. Bugüne kadar başka teoriler de öne sürülmüştür ancak neredeyse hepsi Maslow'un fikirleri hakkında bir özet ile başlamaktadır (Saif ve Khan, 2012: 1385).

Herzberg'in İki Faktör Teorisine gelince; Herzberg (1959), 200 muhasebeci ve mühendisle röportaj gerçekleştirdiği bir motivasyon çalışması yapmıştır. Kritik olay veri toplama yöntemini iki soruyla kullanmıştır: “işiniz hakkında ne zaman özellikle iyi hissettiniz-sizi ne teşvik etti?” Ve “işiniz hakkında ne zaman son derece kötü hissettiniz-sizi ne caydırdı?” Bu iyi ve kötü duyguları sıralayan Herzberg, işin

içeriğiyle ilgili iş tatmin edicilerin (motive ediciler) olduğunu ve iş tatminsizliğinin (Hijyen faktörleri) iş bağlamıyla ilgili olduğunu savunmuştur. Motivatorler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemeyi içerir. Hijyen faktörleri “motive etmeme/tatmin etmeme” yerine “memnuniyetsizliği önler”. Bu faktörler, şirket politikası, yönetim, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, gözlem ve çalışma koşulları gibi konularla bağlantılıdır (Saif ve Khan, 2012: 1386). Kim, Karimi ve Getahun’dan aktaran Nawaz’a göre, Herzberg’in teorisi, iş tatminini incelemek için en faydalı modeldir. Örneğin, araştırmacılar bunun 'eğitim ortamlarında' iş tatminini anlamada yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Diğerleri bunu polis memurlarının iş tatminini değerlendirmek için teorik bir çerçeve olarak kullanmıştır. Ancak literatür taraması motive edici-hijyen teorisine yönelik eleştirileri ortaya çıkarmıştır. Örneğin, teori bireysel farklılıkları görmezden gelir ve yanlış bir şekilde tüm çalışanların motive edici ve hijyen faktörlerindeki değişikliklere benzer şekilde tepki verdiğini varsayar (Saif ve Khan, 2012: 1386).

McGregor'un X ve Y Teorilerine gelince; McGregor'un (1960) Teorisi, çalışanları X ve Y modellerinden birine ait olduğu varsayımına dayalı olarak sınıflandırır. X Teorisi varsayımları, insanlara olumsuz bir bakış açısı getirir. Bu teoriye göre, insanlar, “işe karşı doğuştan bir hoşnutsuzluk duyabilir ve mümkünse bundan kaçınabilir; bu nedenle onları çalıştırmak için zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir. Yönlendirilmeyi tercih ederler, sorumluluktan kaçarlar, az hırsları vardır ve güvenlik isterler” (Saif ve Khan, 2012: 1387). Y Teorisi varsayımları tam tersi bir görüşe sahiptir. Bu teoriye göre, işyerinde harcanan zihinsel ve fiziksel girdiler, dinlenseler de faaliyette olsalar da eşittir. Dış etkenler veya dışarıdan gelen herhangi bir tehdit, çaba sarf etmenin tek etkisi olmayabilir. Çalışanlar veya insanlar, hedeflere ulaşmak için dikkatli ve disiplinli olabilir ancak hedeflere ulaşma arzusundaki açlık, bu tür bir başarıya verilen ödüllerin ne kadar büyük olduğuna bağlıdır. Normal şartlar altında, insanlar sadece kabul etmekle kalmaz sorumluluk almayı da göze alabilir (Saif ve Khan, 2012: 1387).

Alderfer'in ERG Teorisine gelince; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini esas almış olan Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness ve Growth) teorisi yani VİG (Var olma, İlişki kurma ve Gelişme) teorisi, Maslow'un beş ihtiyaç kategorisini üçe indirgenmiştir. VİG teorisi, insan ihtiyaçlarını var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları olarak üç temel grupta ele alır. Var olma (güvenlik/fizyolojik ihtiyaçlar)

ihtiyaçları açlık, susuzluk, maaş ve fiziksel güvenlik gibi temel maddi ihtiyaçlara yöneliktir. İlişki kurma ihtiyaçları (saygı/sosyal ihtiyaçlar) ise kişinin sahip olduğu maddi olanaklarını, görüşlerini ve hissiyatını karşılıklı yarar düşüncesi içerisinde diğer kişilerle paylaşma arzusuna işaret eder. Gelişme ihtiyacı (kendini gerçekleştirme) ise kişinin kendisine ve etrafındakilere yararlı olma yeteneklerinin geliştirilmesi arzusudur (Schneider & Alderfer, 1973: 490). Alderfer, hiyerarşik seviyeler veya iki ihtiyaç faktörü yerine bir ihtiyaçlar sürekliliği önermiştir. Alderfer, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak, bir üst seviyedeki ihtiyaç motive edici duruma gelmeden önce alt seviyedeki bir ihtiyacın karşılanması gerektiğini veya bir ihtiyacı harekete geçirmenin tek yolunun başka bir ihtiyaç olduğunu önermemektedir (Luthans, 2005: 244).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisine gelince; McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi, bazı insanların “kendilerini ödüllendirmek yerine kişisel başarıyı” arayarak başarıya yönlendirildiğini varsayar. Bu teori akademik ortamlara kolaylıkla uygulanabilir ve bazı öğretim görevlilerinin karşılaştıkları zorluklara rağmen neden yüksek başarılı olduklarını açıklar. Zira onları harekete geçiren şey, kendilerine yüksek hedefler koyması ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesidir (Badubi, 2017: 45). Bu teori, başarı güdüsüne odaklanır ancak başarı, güç ve ilişki güdülerine üzerine kuruludur:

1. Başarı: Bu, başarı standartlarının ötesine geçme ve başarma dürtüsüdür.
2. Güç: Etki sahibi olma, etkili olma ve başkalarını kontrol etme arzusunu ifade eder.
3. İlişki: Arkadaşça ve yakın kişiler arası ilişkilere sahip olma İlişkisi yüksek olanlar, rekabetçi durumlardan ziyade işbirliğini tercih ederler (Robbins, 2005:53).

1.3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri daha çok 'motivasyonun nasıl gerçekleştiği' ile ilgilenir. Benzer şekilde, 'bilişsel teori'den gelen 'beklenti' kavramı, iş tatmini süreç teorilerinde baskın rol oynar. Böylece bu teoriler, ihtiyaçların ve hedeflerin bilişsel olarak nasıl karşılandığını ve kabul edildiğini açıklamaya çalışır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Çeşitli süreç temelli teoriler öne sürülmüştür. Bu tür teorilerden bazıları araştırmacılar tarafından hipotez olarak kullanılmış, test edilmiş ve onları düşündürücü bulmuştur. Süreç motivasyonu için iyi

bilinen teorik modeller şunlardır: B.F. Skinner-Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Victor Vroom-Bekleyiş (Beklenti) Teorisi, J. Stacy Adams-Eşitlik Teorisi, Edwin Locke-Amaç Teorisi (Luthans, 2005: 246; Durant ve diğerleri, 2006).

Son dönemlerde bu teorilere bir de “güdüleyici/harekete geçirici/özendirici/teşvik edici teori” ilave edilmektedir. Teşvik edici motivasyon teorisi, insanların destekleme, tanınma, teşvikler ve ödüller ile motive olduklarını öne sürer. Teşvik teorisi ayrıca, insanların belirli bir sonuca ulaşmak, belirli bir eylemi teşvik etmek veya bir ödül almak için belirli davranışlar sergileyebileceğini öne sürer. İşte işyerinde birkaç teşvik örneği şunlardır:

Bonus: Bir çalışana belirli bir zaman aralığındaki performans seviyelerine göre verebilecek bir ödüldür.

Övgü: Üç ayda bir çalışan incelemeleri gibi bire bir durumlar için faydalı olabilir. Bir çalışan, performansı hakkında olumlu geribildirim vererek övülebilir; bu, onlarla ilişkiyi geliştirebilir ve güveni artırabilir.

Fırsat: Ücretli eğitim veya sürekli eğitim gibi fırsatlar sağlanabilir, çalışanlara belirli bir alandaki bilgilerini artırma ve beceri setlerini geliştirme konusunda teşvik verilebilir.

Terfi: Kariyer gelişimi için fırsat sağlanabilir. Genellikle bir yöneticinin sunabileceği en etkili teşviklerden biridir çünkü çalışana önem ve büyüme hissi verebilir. Bir terfi, gelişmiş bir iş rolü, yeni bir iş unvanı ve maaş artışı içerebilir.

Maaş veya ücret: Maaş zammı veya maaş artışı teklif edilebilir. Yönetim ekiplerinin genellikle etkili bulduğu bir teşviktir. Optimal sonuçlar için, bir işletmedeki tüm çalışanlar ve departmanlar yerine sadece bazı çalışanlar için maaş veya ücret teşviklerin kullanılması düşünülebilir.

Ücretli izin veya izin: Çalışanlara izin günleri için tazminat teklif etmeyi veya onlara ek tatil günleri vermeyi düşünmek bir motivasyon unsuru olabilir. Bir çalışan, bir aile tatili planlıyorsa veya evde dinlenmek için fazladan zaman istiyorsa bu teşvike değer verebilir (Indeed Editorial Team).

Genel anlamda motivasyon faktörleri, insanın psikolojik olarak gelişme ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Bir iş motivasyon sağlayabilirse, çalışanlar çalışmak isteyecek ve işlerinden keyif alacaklardır. Bir işgücünü motive etmek için üniversiteler öncelikle tüm hijyen faktörlerinin karşılandığından emin olmalıdır

(makul bir maaş, adil kurallar ve politikalar ve hoş çalışma koşulları). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in iki faktör teorisi popüler ve yaygın olarak bilinen motivasyon teorileridir. Bununla birlikte, bir zayıflıkları vardır: her biri insanları neyin motive ettiğini belirlemeye çalışır ancak ikisi de motivasyonun neden ve nasıl geliştiğini veya zaman içinde sürdürüldüğünü açıklamaz. Son yıllarda yöneticiler, motivasyona daha dinamik bir bakış açısı kazandıran diğer üç modeli keşfetmeye başladılar. Bunlar Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi ve Hedef Belirleme Teorisidir (Kuchava, 2016: 94).

1.3.3. Örgütsel Motivasyon Ölçümüne İlişkin Yapılan Araştırmalar

İlk örnek, Brayfield ve Rothe'un 1951 yılında geliştirdiği İş Tatmin Ölçeğine ilişkindir (Brayfield ve Rothe'un 1951). Geliştirilen bu ölçek, daha sonraki dönemlerde geliştirilen ölçeklere temel teşkil etmektedir. İş Doyumunu ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe'in 1951 yılında geliştirdikleri İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Scale), 231 kadın ofis çalışanlarından oluşan bir örneklem ile ortaya konulmuştur. Ölçeğin orijinal formu 19 madde içermektedir. Kısa formu ise 5 maddeden oluşmaktadır. Anılan ölçek TABLO 3'te yer almaktadır.

TABLO 3: Brayfield ve Rothe'un 1951'de Geliştirdiği İş Tatmin Ölçeği

AÇIKLAMALAR: İş Doyumunu ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe'in 1951 yılında geliştirdikleri İş Tatmini Ölçeği (Job SatisfactionScale), 231 kadın ofis çalışanlarından oluşan bir örneklem ile ortaya konulmuştur. Ölçeğin orijinal formu 19 madde içermektedir. Kısa formu ise 5 maddeden oluşmaktadır.	
GELİŞTİRİLEN ÖLÇEK (Gilad Feldman Research): <u>Orijinal Formu</u> 1. İşimle ilgili iyileştirilmesi gereken bazı koşullar var (olumsuz) 2. İşim benim için bir hobi gibi 3. İşim genellikle beni sıkılmaktan alıkoyacak kadar ilginçtir. 4. Görünüşe göre arkadaşlarım işleriyle daha çok ilgileniyor (olumsuz) 5. İşimi oldukça nahoş buluyorum (olumsuz) 6. İşimden boş zamanımdan daha çok zevk alıyorum	10. Şimdilik işimden memnunum 11. İşimin, alabileceğim diğer işlerden daha ilginç olmadığını hissediyorum (olumsuz) 12. İşimi kesinlikle sevmiyorum (olumsuz) 13. İşimde diğer insanlardan daha mutlu olduğumu hissediyorum 14. Çoğu gün işimle ilgili hevesliyim 15. Her iş günü hiç bitmeyecek gibi görünüyor (olumsuz) 16. İşimi ortalama bir çalışandan daha çok seviyorum 17. İşim oldukça ilginç değil (olumsuz) 18. İşimde gerçek zevki buluyorum

7. Sık sık işimden sıkılıyorum (olumsuz) 8. Mevcut işimden oldukça memnun hissediyorum 9. Çoğu zaman işe gitmek için kendimi zorlamam gerekiyor (olumsuz)	19. Bu işi aldığım için hayal kırıklığına uğradım (olumsuz) Kısa Formu 1. Mevcut işimden oldukça memnun hissediyorum 2. Çoğu gün işimle ilgili hevesliyim 3. Her iş günü hiç bitmeyecek gibi görünüyor (olumsuz) 4. İşimde gerçek zevki buluyorum 5. İşimi oldukça nahoş buluyorum (olumsuz)
---	---

İkinci örnek, iş motivasyonuna ilişkin olarak Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından 1959 yılında geliştirilen ölçek olup temel çalışmalardandır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Bireysel işlerin tasarımıyla ilgili olarak, ilk büyük teori Herzberg ve meslektaşlarına aittir (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). İki faktörlü motivasyon teorileri iki tür faktör arasında ayırım yapar. Bunlardan ilki, işin kendisine içkin olan ve “başarı, tanınma, sorumluluk, yükselme, saygınlık” gibi unsurlardan oluşan motive edicilerdir. İkincisi ise işin dışında olan “çalışma koşulları, ücret ve nezaret” gibi unsurlardan oluşan hijyen faktörleridir. Önemle üzerinde durulan konu, bir organizasyonun insan kaynaklarını sürdürmek için hijyen faktörlerinin kesinlikle gerekli olmasıdır. Herzberg'in teorisine göre, yalnızca zorlu bir iş, personeli motive edecek başarı, tanınma, ilerleme ve büyüme fırsatına sahiptir. İş motivasyonuna ilişkin geliştirilen ölçek TABLO 4'tedir.

TABLO 4: Herzberg ve Meslektaşlarına Ait İş Motivasyonu Ölçeği

<u>İçsel (motivasyonel) faktörler</u> (Ataç, Hilmi, Ali Can ve Nihal Cantürk (2016; 92): 1. Başarı, 2. Tanınma, 3. Sorumluluk alma, 4. Gelişme fırsatı verme 5. İlerleme 6. Kendi kendine çalışma gibi faktörlerdir	<u>Dış (hijyen) faktörler</u> 1. İşletmenin politikası/yönetim 2. Ücret, 3. Denetim, 4. Çalışma koşulları, 5. Kişiler arası ilişkiler 6. Kişisel hayat 7. Statü 8. İş güvencesi
--	--

Üçüncü örnek, Hackman ve Oldham'ın 1975 yılında geliştirdiği İş Özellikleri Modeline ilişkindir (Hackman ve Oldham, 1975; 55-71). Geliştirilen İş Özellikleri Modeli, iş tasarımını ve iş motivasyonunu nasıl etkilediğine dair bir teoriye dayanmaktadır. Modelde beş temel faktör bulunmaktadır. Bunlar: *yetenek çeşitliliği*,

işin özelliği, işin önemi, işindeki özerklik ve işten geri bildirim gibi faktörlerdir. Bu beş faktöre ilave olarak, “amirlerinden ve çalışma arkadaşlarından geri bildirim” ile “başkalarıyla ilişkili olmak” faktörleri de çalışanlar açısından önemlidir. Bütün bu yedi faktör çalışanın motivasyonunu yönlendirmektedir. Bununla birlikte, asıl yönlendirici olan “kişisel sonuçlar” faktörüdür. Bu faktör kapsamında, “genel memnuniyet”, “iç çalışma motivasyonu” ve “bazı özel memnuniyetler (iş güvencesi, ücret, iş arkadaşları, denetim ve kişisel gelişme fırsatı)” gibi unsurlar bulunmaktadır. Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeline İlişkin Ölçek TABLO 5’te yer almaktadır.

TABLO 5: Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeline İlişkin Ölçek

Hackman ve Oldham’ın beş faktörlü modeli:	Kişisel sonuçlar faktörü:
1. Yetenek çeşitliliği, 2. İşin özelliği, 3. İşin önemi, 4. İşindeki özerklik, 5. İşte geri bildirim İlave olarak “amirlerinden ve çalışma arkadaşlarından geri bildirim” ve “başkalarıyla ilişkili olmak”	1. Genel memnuniyet 2. İç çalışma motivasyonu 3. Bazı özel memnuniyetler (iş güvencesi, ücret, iş arkadaşları, denetim ve kişisel gelişme fırsatı)

Dördüncü örnek, Marylène Gagné ve meslektaşları tarafından 2014 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğine ilişkindir (Marylène Gagné ve diğerleri, 201; 1-19). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, yedi dilde ve dokuz ülkede 3435 çalışandan alınan veriler kullanılarak bir araya gelen birçok yazar tarafından geliştirilmiş ve test edilmiştir. Faktör analizi, 19 maddelik ölçeğin yedi dilde aynı faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Ülkeler genelinde yakınsak ve ayırt edici geçerlilik testleri yapılmıştır. Ayrıca, özerklik, yeterlilik ve ilişkililik için psikolojik ihtiyaçların yanı sıra iş motivasyonunun teorik olarak türetilmiş öncüllerinin (örneğin, liderlik ve iş tasarımı) tahmin edilebilir bir şekilde farklı motivasyon biçimleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Sırasıyla önemli iş sonuçlarıyla (örneğin, refah, bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetleri) tahmin edilebilir bir şekilde ilişkilidir. Anılan ölçek TABLO 6’da yer almaktadır.

TABLO 6: Marylène Gagné ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Motivasyonsuzluk 1. Yapmıyorum, çünkü gerçekten işte zamanımı boşa harcadığımı hissediyorum. 2. Çok az şey yapıyorum çünkü bu çalışmanın çaba sarf etmeye değer olduğunu düşünmüyorum. 3. Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum, bu anlamsız bir iş. Dışsal düzenleme—sosyal 4. Başkalarının onayını almak için (ör. süpervizör, iş arkadaşları, aile, müşteriler...). 5. Çünkü diğerleri bana daha fazla saygı gösterecekler (örneğin, amir, iş arkadaşları, aile, müşteriler...). 6. Başkaları tarafından eleştirilmekten kaçınmak için (örneğin, süpervizör, meslektaşlar, aile, müşteriler...). Dışsal düzenleme—maddi 7. Çünkü başkaları (örneğin işveren, yönetici...) sadece işimde yeterince çaba gösterdiğimde beni maddi olarak ödüllendirecektir.	8. Çünkü işimde yeterince çaba harcarsam başkaları (örn. işveren, amir...) bana daha fazla iş güvenliği sunar 9. Çünkü yeterince çaba göstermezsem işimi kaybetme riskim var. İçe yansıtılan düzenleme 10. Çünkü yapabileceğimi kendime kanıtlamam gerekiyor. 11. Çünkü kendimle gurur duymamı sağlıyor. 12. Çünkü aksi halde kendimden utanacağım. 13. Çünkü aksi takdirde kendimi kötü hissedeceğim. Belirlenen düzenleme 14. Çünkü kişisel olarak bu işte çaba göstermenin önemli olduğunu düşünüyorum. 15. Çünkü bu işe emek vermek benim kişisel değerlerimle örtüşüyor. 16. Çünkü bu işe emek vermek benim için kişisel bir öneme sahip. İçsel motivasyon 17. Çünkü işimi yaparken eğleniyorum. 18. Çünkü yaptığım iş heyecan verici. 19. Çünkü yaptığım iş ilginç.
---	---

Beşinci örnek, Leite'nin 2018 yılında geliştirdiği, Liderlik, Mutluluğa Yönelim ve İş Motivasyonu İlişkisi Ölçeğine ilişkindir (Estela Calderaro Pontinha Leite, 2018). Leite çalışmasında, Schmidt'e ait (2008) "toksik liderlik ölçeği" (Schmidt, 2008) ile birlikte "mutluluğa yönelim ölçeğini" kullanmıştır. Çalışmada, 850 Portekizli işçiye dört anket (Mutluluğa Yönelim, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, Güçlendirici Liderlik Anketi ve Toksik Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. Sonuçlar, Güçlendirici Liderliğin iş motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu, Toksik Liderliğin iş motivasyonu ile negatif ilişkili olduğunu ve bu etkilerin mutluluğa yönelim profilleri (gruplar) arasında farklı olduğunu doğrulamıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler için farklı dokümanlara atıf yapılmıştır. Anılan ölçek çalışması TABLO 7'de yer almaktadır.

TABLO 7: Leite'in Geliştirdiği Liderlik, Mutluluğa Yönelim ve İş Motivasyonu İlişkisi Ölçeği

<u>TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ</u> <i>Kendini olduğundan büyük gösterme:</i> 1. Amiri oradayken tavrını büyük ölçüde değiştirir 2. Kendi biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder 3. Yalnızca ilerlemesine yardımcı olabilecek kişilere yardım eder 4. Kendisine ait olmayan başarıları sahiplenir 5. Yalnızca bir sonraki terfisinin çıkarları doğrultusunda hareket eder <i>Kötüye Kullanım Denetimi:</i> 1. Astlarla alay eder 2. Astlarını görev tanımları dışındaki şeylerden sorumlu tutar 3. Astlarının iş dışındaki sorumluluklarını düşünmez 4. İşyerindeki diğer insanlara	2. Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini tanımlamasına izin verir 3. Bilinmeyen nedenlerle astlarına öfkesini ifade eder 4. Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir. 5. Yaklaşılabilirlik derecesi değişkendir 6. Kendisinin ruh halinin astları tarafından “okunmaya” çalışılmasına olanak verir 7. Tutkulu olduğunda astlarının duygularını etkiler <i>Narsisizm:</i> 1. Kişisel bir hak duygusuna sahiptir 2. Kuruluşun en üst sıralarına girmesinin altında yazıldığını varsayar. 3. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür	3. Astlarının hedeflere yeni yollarla yaklaşmalarına izin vermez 4. Kendi görüşüne aykırı fikirleri görmezden gelir 5. Özel durumlarda bile kurumsal politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir 6. Birimdeki tüm kararların önemli olup olmadığını belirler. <u>MUTLULUĞA YÖNELİM ÖLÇEĞİ</u> 1. Ne yaparsam yapayım, zaman çok çabuk geçiyor 2. Hayatım daha yüksek bir amaca hizmet ediyor 3. Hayat sağlayabileceği zevkleri ertelemek için çok kısa 4. Becerilerime ve yeteneklerime meydan okuyan durumlar ararım 5. Ne yapacağımı seçerken, diğer	7. Yaptığım işe her zaman çok odaklandım 8. Öforik hissetmek için yolumdan çekiliyorum her zaman dikkate alırım. 9. Ne yapacağımı seçerken, içinde kendimi kaybedip kaybedemeyeceğimi mi 10. Etrafımda olup bitenlerle nadiren dikkatim dağılır 11. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirme sorumluluğum var 12. Hayatımın kalıcı bir anlamı var 13. Ne yapacağımı seçerken, zevkli olup olmayacağını her zaman dikkate alırım. 14. Yaptığım şey toplum için önemli 15. Bu ifadeye katılıyorum: “Hayat kısa, önce tatlıyı ye.” 16. Duyularımı heyecanlandıran şeyler yapmayı seviyorum 17. Hayatın ne anlama geldiğini ve büyük resme nasıl uyduğumu düşünmek için çok zaman harcadım.
--	---	---	---

astları hakkında kötü konuşur 5. Astlarını alenen küçümser 6. Astlarına geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır 7. Astlarına yetersiz olduklarını söyler <i>Tahmin edilemezlik:</i> 1. Birden patlamaları vardır	4. Olağanüstü bir insan olduğuna inanır 5. İltifatlar ve kişisel övgülerle gelişir <i>Otoriter Liderlik:</i> 1. Astların görevlerini nasıl tamamladıkları nı kontrol eder 2. Astlarının mahremiyetini ihlal eder	insanlara fayda sağlayıp sağlamayacağı nı her zaman dikkate alırım. 6. İster işte ister oyunda, genellikle “bir bölgede”yim ve kendimin bilincinde değilim	18.Benim için, iyi hayat, zevkli hayattır.
--	--	---	--

Buraya kadarki ölçek çalışmalarına bakıldığında, Toksisiteye ilişkin ölçek çalışmaları 1990'lara kadar giderken örgütsel motivasyona ilişkin ölçek çalışmalarının temelleri 1950'lere kadar hatta daha gerilere dayanmaktadır. Bu süreçte, Brayfield ve Rothe'un 1951 yılında geliştirdiği 19 maddeli İş Tatmin Ölçeği, daha sonraki dönemlerde geliştirilen ölçeklere temel teşkil etmektedir. Diğer bir temel çalışma, iş motivasyonuna ilişkin olarak Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından 1959 yılında geliştirilen ve içsel ile dışsal faktörleri içeren ölçektir. Daha sonraki dönemlerde yapılan önemli ölçek çalışmaları kapsamında ise Hackman ve Oldham'ın 1975 yılında geliştirdiği beş faktörlü İş Özellikleri Modeli, Marylène Gagné ve meslektaşları tarafından 2014 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve Leite'nin 2018 yılında geliştirdiği, Liderlik, Mutluluğa Yönelim ve İş Motivasyonu İlişkisi Ölçeği dikkat çeken çalışmalardır. Özellikle, Leite çalışmasında, önemli bir çalışma olan Schmidt'e ait (2008) “toksik liderlik ölçeği” ile birlikte “mutluluğa yönelim ölçeğini” kullanmıştır.

1.4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE VE TOKSİSİTENİN MOTİVASYONA ETKİLERİ

Buraya kadar yapılan tartışmalardan toksisitenin ve mobbingin bütün örgütlerin hem çalışanları hem de örgütün geleceği açısından bir tehlike olduğu ve önlenmesi için mutlaka karşı tedbirler alınması gerektiği önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerdeki, işletmelerdeki ya da organizasyonlardaki

toksisite ve mobbing kendisi de bir örgüt olan üniversiteler için de geçerli bir sorundur. Yapısı, işleyişi ve bünyesinde barındırdığı personel bakımından üniversiteler diğer örgütlere göre bazı farklılıklara sahipse de toksisitenin ve mobbingin var oluşu ve yaygınlaşması örgütlerle benzerlik göstermektedir. Belirtmek gerekir ki her türlü tedbire rağmen üniversitelerdeki zehirli ortam (toksisite, mobbing) bir türlü önlenememektedir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki üniversiteler insanlık tarihi boyunca toplumların en köklü ve geleneksel organizasyonları içinde yer almıştır. Üniversitelerin amacı, öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini dünya standartlarında yürüterek, toplumun ve insanlığın toplumsal, kültürel, ekonomik, ilmi ve teknolojik gelişimi için bilgiye erişmek, bilgiyi üretmek, uygulamak, bilginin gerekli yerlere erişmesini sağlamak ve bu bilgilerle donanımlı bireylerin yetiştirilmesine öncülük etmektir. Bu süreçte, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, kendi değerleri, önem verdikleri değerler ile bulundukları iş ortamı ve yaşantıları önemlidir. Akademisyenlerin yetiştirdikleri öğrencilere bu değerler formal veya informal yollarla iletilmektedir (Özdemir vd., 2010: 1074). Bu nedenle, toplum için önemli değerler olan akademisyenlerin motivasyonlarının üst seviyede tutulması yaptıkları hayati görevler açısından elzemdir.

1.4.1. Performansın Vazgeçilmezi: Motivasyon

Akademisyen ve akademisyenlik kavramlarının kökü, Platon'un Atina'da öğrencilerine ders verdiği "Akademeia" zeytinliğine uzanmaktadır (Erdem, 2008: 83-84). Muhtelif yazarlardan aktaran Odabaşı ve diğerlerine göre, alanda akademisyenlik kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Lügat anlamı olarak akademisyenlik, akademisyenlerin usulleri, disiplinleri ve maharetleri anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra akademisyenlik, akademik kazanım ve birçok çalışma sonunda elde edilen bilgi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, "birinin anlayış yeteneğiyle bilgili, disiplinli ve yaratıcı uygulamalar sonucunda bilgi ilerletilmiş veya dönüştürülmüşse burada akademisyenlik gösterilmiş demektir" (Odabaşı ve diğerleri, 2010: 131).

Akademisyenlik, yükseköğretimde eğitim veren, araştırma yapan, literatüre katkı sağlayan kişilere verilen mesleki bir unvandır. Akademisyen, üniversitelerde ders verme, araştırma yapma, bilimsel gelişmeleri inceleme, gözlem ve deneyler yapma, konferans, kongre, sempozyum ve panel gibi faaliyetlere katılma görevlerini

yürüten kişilere denilmektedir. Bu bağlamda çalışmada, “Akademisyen” terimi üniversitelerdeki tüm öğretim üyelerini temsil etmek için kullanılmıştır. Bu çalışmadaki akademisyenler araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörlerdir (Ahmet Sebe).

Akademisyenlik mesleği, profesyonel eğitim sürecini içeren, bilimsel konularda etkin bir biçimde araştırma yapmayı gerektiren ve bu araştırmalar sonucu ulaşılan bilgiyi en iyi şekilde aktarmayı içeren, bilimsel literatüre önemli çalışmalarla katkı yapma ve topluma ışık tutma gibi misyonlar taşıyan bir meslektir. Bu nedenle akademisyenlerin tüm bu konulardaki başarısı ve üretkenliği ile bulundukları üniversitenin başarısı ve verimliliği, onların mesleki motivasyon iş tatmini düzeylerinin yüksek ve bulundukları üniversiteye duydukları bağlılıklarının güçlü olmasına bağlıdır (Zeynel, 2014: 42).

Bir toplumun istikrarı, disiplinli, akademik olarak sağlam ve profesyonel yetkin akademisyenler aracılığıyla büyümenin teşvik edilmesi ve hızlandırılması ile kolaylaştırılır. Örgütsel başarı, beşerî sermayeyi oluşturan bireylerin performanslarının etkinliğine bağlıdır. Bu bağlamda, yetkin ve bilgili akademisyenler, üniversitelerin önemli bir gücü olarak kabul edilmektedir. Öğretim, akademisyenlerin yaratıcı ifade ve bilgi sevincini uyandırma sanatıdır. Yalnızca akademisyenler, entelektüalizmi teşvik ederek ulusları gelişmenin en yüksek seviyelerine ulaşmaya zorlar. Akademisyenlik, diğer mesleklerden farklı olarak daha derin bir etkiye sahip olup ulusa şanlı bir konum ve onurlu statü verebilecek bir meslektir (Shaheen vd., 2013; 105).

Akademik meslek, ofis işinden tamamen farklı bir meslektir çünkü bir akademisyen aynı anda arkadaş, öğretmen, baba, akıl hocası, eğitmen danışmanı vb. gibi birçok rolü oynamak zorundadır (Shaheen vd., 2013; 107). Bu bakımdan, akademik personel, yükseköğretim kurumları içinde kilit bir kaynaktır ve kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir.

Ayrıca, akademik personelin performansı, öğrenci başarısı ve öğrencinin öğrenmesi üzerinde etkisi bulunmakta olup (Machado vd., 2011; 1715) motivasyonun yönetimi bu nedenle herhangi bir yüksek öğretim kurumlarında kritik bir başarı unsurudur ve beklenen potansiyel çıktının yerine getirilmesi açısından insan kaynaklarının girdisinin en üst düzeye çıkarılmasına izin verir (Kuchava, 2016: 93).

Diğer yandan, akademik organizasyonlar insan merkezli ve beşerî ilişkilerin önemli bir boyutta olduğu, sosyal ilişkilerin çok kesif olduğu organizasyonlardır. Akademisyenler görev yaptıkları yerde ilişkilere önem vermektedirler. Görev yerinde, özellikle kendi bölümünde, işbirliğinin olması ve çalışma arkadaşlarıyla grup çalışmasının mevcut olması iş randımanını artırmaktadır. Ayrıca yaşları daha genç olan akademisyenlerin akademik danışmanları ile olan iletişimi ile duyduğu güven ve desteğin güçlü olması motivasyon düzeylerini olumlu etkilemektedir. Akademisyenler öğrencileri ile olan iletişimlerine, onların derslere ve araştırmalara olan ilgisine ve başarı düzeylerinin yüksek düzeyde olmasına her zaman önem vermektedirler. Dolayısıyla, öğrencilere ilişkin faktörler de akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeylerini etkilemektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 142).

Bu nedenle, üniversitelerdeki toksisite-mobbing ile bağlantılı olarak incelenecek önemli konulardan biri de akademisyenlerin motivasyonudur. Zira motivasyonun varlığı akademisyenlerin başarısındaki en önemli itici güçtür. Genellikle toksisitenin varlığı ile birlikte oluşan motivasyon eksikliği ise üniversitelerdeki akademik çalışmalara olumsuz etkide bulunan unsurların başında gelmektedir. Halbuki dünyanın her yerindeki üniversiteler, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri yoluyla bilgiyi etkilemenin temel hedeflerine sahiptir. Bu hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için nitelikli ve yetkin akademisyenlerden yararlanır. Ancak akademik personelin performansı sadece yeteneğin (nitelik ve yetkinlik) değil aynı zamanda motivasyonun bir fonksiyonudur.

Uygun çalışma koşullarının var olmadığı ve motivasyon ortamının sağlanmadığı bir akademik ortamda, belirlenen hedeflere erişmekte zorluk yaşanabilecek ve uzun dönemde toplum bu durumdan olumsuz olarak etkilenebilecektir. Dolayısıyla, üniversitelerden beklenen eğitim-öğretim çalışmalarına ilave olarak, bilim üretilmesi, araştırma-geliştirme çalışmalarının yerine getirilmesi ve topluma yarar sağlanması açısından önemli bir görev üstlenen akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin en üst seviyede tutularak hem literatüre katkı sunulması hem de fayda merkezi olması arzu edilmektedir (Bahar ve Özbozkurt, 2020: 576). Bu bakımdan, akademisyenlerin motivasyonlarının güçlü olması hayati bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Toplum için birer fayda merkezi olması hedeflenen hem kamu hem de özel üniversitelerde en önemli konu ister vasıflı ister vasıfsız olsun ister profesyonel olsun,

personelin motivasyonudur. Kuchava'ya göre, günümüzün rekabetçi dünyasında üniversite yönetimi için personeli daha fazla araştırma yapmaya motive etmek günümüzün mücadelesidir. Çalışanların motivasyonu, görevlerin yerine getirilmesine yönelik hevesli ve enerjik davranışları, bir organizasyonun başarılarında kilit bir rol oynayabilir ve elde edilen olumlu sonuçlar hem üniversite hem de çalışan için faydalı olacaktır. Bu nedenle, üniversitelerin çeşitli ihtiyaçları karşılamak için yeni motivasyon stratejilerini belirlemesi önemlidir (Kuchava, 2016: 93).

Akademik personel tarafından ortaya konulacak motivasyona bağlı etkin iş performansı, bilgi sunumu, araştırma ve toplum hizmetleri gibi üniversitelerin temel hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Örneğin, etkin bilgi sunumu, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılmasını sağlayacak beceri edinimini ve girişimcilik gelişimini kolaylaştıracaktır. Bol araştırma çıktısı, bilginin sınırlarını genişletecek ve her toplumda sosyal, ekonomik, sanatsal, bilimsel ve teknolojik gelişmeyi hızlandıracaktır (Abdulsalam ve Mawoli, 2012: 142).

Günümüzde daha gelişmiş ve karmaşık motivasyon biçimleri, modern toplumun çeşitli alanlarının kaçınılmaz ve ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kuchava'ya göre, özellikle yükseköğretim kurumlarında iş motivasyonu konusunu önemli kılan sebep, hizmet sektörünün gelişimidir. Yükseköğretim kurumlarının çalışanları, bu tür organizasyonlar için hayati önem taşıyan “üretim faktörleridir.” Yükseköğretim kurumu personelinin hem öğretim görevlisi hem araştırmacı hem de yönetici olarak performansı, büyük ölçüde yükseköğretim deneyiminin kalitesini belirler ve öğrencinin öğrenmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özel ve kamu yüksek öğretim kurumları söz konusu olduğunda, öğrencilerin genellikle kurumun gelirinin tek kaynağı olması nedeniyle personelin rolü çarpıcı biçimde önemli hale gelir. Çoğu yüksek öğretim kurumu, tüm öğrencilerine yüksek kaliteli bir öğrenme deneyimi sunma misyonuna sahiptir. Akademik personel bu öğrenme deneyimini yönetir ve öğrencilerle ana arayüzdür. Vurgulamak gerekir ki bu arayüzün kalitesini belirlemede onların motivasyonları çok önemlidir (Kuchava ve Buchashvili, 2016: 92).

Buraya kadar yapılan tartışmalardan toplumun gelişmesinde önemli birer mihenk taşı olan akademisyenler için motivasyonun kritik bir rolü olduğu anlaşılmaktadır. Peki, akademisyenler için motivasyon sağlamak kolay bir iş midir? Kaya ve Yalçıntaş'a göre, akademisyen gibi ülkenin entelektüel sermayesinin önemli bir kısmını oluşturan insan gurubunu motive etmek kolay değildir. Doğru ve yerinde

kullanılacak motivasyon unsurlarına ve güdülere ihtiyaç olduğu açıktır. Bilindiği gibi motivasyon, bir örgütte yer alan insan davranışlarını etkileyen ve yönlendiren faktörlerle ilgilidir (Kaya ve Yalçıntaş, 2016: 325).

Öncelikle belirtmek gerekir ki sahip oldukları mesleğin özellikleri akademisyenler için çok önemlidir. Zira mesleki özellikler, bireylerin mesleki seçimlerine karar verme süreçlerinden başlayarak, mesleğin öngördüğü çalışmalarını başarıyla yapmasında ve kazançlı neticeler elde etmesinde belirleyici bir unsurdur. Kişiler mesleki seçimlerinde kişisel yeteneklerine uygun, beklentilerini karşılayan, başarı duygusunu yaşamasını ve toplumda saygın bir yer kazanmasını sağlayan özelliklerde bir meslek seçmeye dikkat ederler.

Akademik personelin motivasyonu ve memnuniyeti yükseköğretim kurumlarının kalitesi için çok önemlidir (Machado vd., 2011; 1715). Bu bağlamda, akademisyenler için mesleğin önemi ve özellikleri çok sarıh bir güdüleme unsurudur. Ayrıca, akademisyenlerin mesleki hedeflerinin sarıh olması gibi iş hayatını önemli ölçüde kolaylaştıran özellikler de güdülemeyi etkileyecektir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 130).

Dolayısıyla, mesleki özellikler oldukça önemli ve belirleyicidir. Zeynel ve Çarıkçı'ya göre, akademisyenlerin bulundukları organizasyona ait yönetim, politikalarına ilişkin görüşleri de mesleki güdüleme seviyelerini etkilemektedir. Dürüst yönetim uygulamaları, akademik ortamı geliştiren, her konuda nitelik artıran, kalifiye akademik projeler ve çalışmalara ilişkin akademisyenleri özendiren yaklaşımlardır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 142). Zira motive olmuş akademisyenlerin daha yüksek değer ve daha önemli başarı seviyeleri ürettiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Kuchava ve Buchashvili, 2016: 93).

Diğer yandan, çalışanlara verilen dışsal motivasyon (bu durumda maaş artışı) çalışanlar tarafından oldukça memnuniyet verici bir husustur. Ancak bu, yükseköğretim kurumlarında personeli motive etmenin en etkili yolu değildir (Kuchava ve Buchashvili, 2016: 100). Bu bağlamda, akademisyenlerin motivasyonlarını sağlayacak olan beklentilerinin karşılanması da önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler, mesleki başarılar sonucunda takdir edilmek, üst tarafından desteklenmek, akademik olarak vaktinde belli unvanları elde etmek, başarıları sonucu tanınırlık ve saygınlık kazanmak gibi konular bunlardan bazılarıdır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 128-129).

Akademik personelin iş tatmini ve motivasyonu, kurumların ve öğrencilerin öğrenmelerinin kalitesine de olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, akademisyenlerin işlerine ve çalıştıkları koşullara ilişkin kaygılarına ve memnuniyetsizliklerine karşı duyarlılık gösterilmelidir. Ulaşılması gereken temel amaç, kurum ve akademisyenler için iş tatmini ve motivasyon en iyi unsurları yaratmaktır (Machado vd., 2011; 1723). Ayrıca, akademisyenler için meslekleri, mesleğinde başarılı olma arzusu, çok başarılı öğrenci yetiştirme ideali, akademik özerklik gibi özellikler de önemlidir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 128-129).

Bunlara ilave olarak, bir akademisyenin yaptığı işi karşılığında aldığı maaş, ders verdiği dershanelerin ve konferans salonlarının fiziksel olarak yeterli olması, kendi çalışma odasının yeterli olması, araştırma yapabilecek imkanlara sahip olması gibi koşullar da güdüleme düzeyini etkileyen unsurlardır. Çalışma ortamında sosyal gereksinimler ve ilişki gereksinimi (amirlerle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler) işyerinde güdüleme ve mutluluğun önemli bir unsurudur. İş güvencesi de mesleki motivasyonun sürekliliğini temin eden önemli unsurlardan biridir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 131).

Netice itibariyle, alanda yapılan tüm araştırmalardan çıkan sonuçlardan anlaşılıyor ki çalışanın mutluluk ve doyum düzeyi, aynı zamanda örgütün de etkinliği, verimliliği ve başarısı ile doğru bir yol izler. Yani, örgütsel performans, büyük ölçüde motive olmuş işgücüne bağlıdır. Bu nedenle, kurum yöneticilerinin iş doyumunu belirleyecek stratejiler ortaya koymaya yönelik çaba içerisinde olmaları gerekmektedir (Demir ve Akbaba, 2018: 1278). Bu kapsamda, bir binayı taşıyan sütunlar kadar önemli birer kaynak olma niteliği taşıyan ve organizasyonel hedeflerin yerine getirilmesinde merkezi bir rol oynayan akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeyindeki (Bahar, 2020: 575) artışın sağlanması ancak örgüt yönetimi tarafından önemsenen maddi ve manevi tatminlerle mümkündür. Unutulmamalıdır ki üniversiteler yetkin akademisyenler aracılığıyla daha iyi bir sıralama elde ederler ve iyi bir üne sahip olurlar. Bu nedenle, bir akademisyenin performansının önemi, başarılı ve sağlam bir eğitim sistemi için her şeyden önce bir ön koşuldur. Uluslara şanlı konumu ancak motive, yetenekli ve bilgili akademisyenler verebilir. (Shaheen vd., 2013; 105).

1.4.2. Akademik Toksisite ve Mobbing

Belli değerlere sahip öğrenciler yetiştirmekle görevli akademisyenlerin öncelikle kendilerinin belli tehditlerden uzak olmaları gerekmektedir. Halbuki, çalışma ortamlarında kendini beğenmişçesine davranışlar sergileme, başkalarını küçümseme ve hakir görme, vicdansızca davranma, aşağılama, kibirli olma ve her şeyde kendi görüş açısından hükümde bulunma gibi narsist davranışlar üniversitelerde yaygın bir şekilde mevcuttur. Ayrıca, kıskançlık, gruplar arasında taraf olmaya zorlama, iftira atma ve asılsız dedikodular çıkarma gibi saldırgan davranışlar da akademisyenler arasında olabilmektedir.

Önce üniversitelerdeki toksisiteye ilişkin hususlara göz atmak uygun mütalaa edilmektedir. Üniversitelerde toksisite ortamının oluşmasına katkıda bulunan birçok olumsuzluklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, Yaman'ın yaptığı bir araştırmaya göre, çalışma ortamında bireyler arası iletişim kanallarının kapalı olması, yeterince iletişim kurulamaması, konuşma dilinin nezaket ölçüleri dışında kullanılması, akademisyenlerin yaptıkları çalışmalara değer verilmemesi, yeterli destek verilmemesi, yöneticiler tarafından olumsuz biçimde eleştirilmesi, akademik yükseltmelerde kadro verilmemesi, olumsuz algıların oluşmasına neden olmaktadır (Yaman, 2007: 150-154).

Qian ve Daniels ile Ramaley'den aktaran Kasalak ve Aksu ise üniversitelerde, akademisyenlerin bireysel çıkarlarının, mesleki ideallerinin önüne geçmesinin toksisiteye yol açabileceğini belirtmektedir. Özellikle akademisyenler arasındaki kişisel çekişme, arkadaşlarının başarısını kıskanma, örgütte roller ve rol çatışmaları, idari görevde bulunanların güçlerini kanıtlama istekleri ve olumsuz örgütsel davranışları hoş gören bir örgüt kültürüne sahip olma gibi etkenler örgütsel toksisite için temel oluşturabilmektedir (Kasalak ve Aksu, 2016: 18).

Akademi aynı zamanda çok yalnız yaşanan bir meslektir zira “herkes kendisi için” bir kültür yaratır. Aslında bir hoşgörü iklimi vardır. Ancak, kendi alanında uzmanlaşmış olma, akademisyenler açısından belli bir güç seviyesine ulaşmayı da beraberinde getirmektedir. Özellikle kazanılan unvanlarla birlikte üniversitedeki idari birimlerde kazanılan görevler, akademisyenlerin kazandıkları gücü olumsuz biçimde kullanarak çatışmaların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Farrington, 2010: 8-9).

Mobbing ile ilgili hususlara gelince, toksik örgütlerdeki zehirli ortamdaki beslenen bezdiri de (mobbing) motivasyon ile doğrudan ilişkili olan olgu olup üniversitelerde sık rastlanan bir durumdur. Şunu belirtmek gerekir ki mobbing doğrudan belirli bir şahısla ilgilidir. Yani mobbing sistematik olarak doğrudan belirli bir kişiyi hedef alırken, sistematik olması gerekmeyen toksisiteden çalışma ortamında o anda bulunanlar etkilenebilmektedir (Kasalak ve Aksu, 2016; s. 677).

Muhtelif yazarlardan aktaran Çelik'e göre, üniversitelerde psikolojik tacizin (bezdiri/mobbing kastedilmektedir) dışlama, engelleme ve mesleki saygınlığı tehdit etme şeklinde kendini gösterdiğini belirtmektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre, mağdur akademisyenlerin çalışma performansları, bireysel özellikleri ve değerleri, iletişim kurma hakları cebir ile tehdit edilmektedir. Üniversitelerdeki mobbing (psikolojik taciz), bilginin saklanması, bilimsel çalışma yapma çabalarının engellenmesi, baskı uygulama, devamlı kontrol, özlük haklarının ve derslerin elden alınması, karşıdakini değersizleştirme, dedikodu yapma ve iftira atma, gruptan dışlama şeklinde uygulanmaktadır. Ayrıca bunlara, çabaların önemsenmemesi, önemsiz işler yapmak durumunda kalma, yok sayılma, fikirlerin çalınması ve toplantıların haber verilmemesini de eklemek gerekmektedir (Çelik, 2017: 116).

Yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan tüm çalışanların motivasyonlarının ciddi düzeyde etkilendiğini açıkça göstermektedir. Özellikle, mobbing mağdurlarının oldukça yetenekli, çalışkan, başarılı ve kendini gerçekleştirmiş insanlar olması bir rastlantı değildir. Bu kişilerin gerek üst yönetim gerekse eşitleri tarafından rekabet ve kıskançlıkla mobbinge maruz kalmaları var olan dengelerinin bozulmasına onun da ötesinde ihtiyaçlar hiyerarşisinde zarar görmelerine neden olmaktadır (Erkol, 2015: 2).

Mobbingin bir başka şekli olan zorbalık ve narsistlik de üniversitelerde var olan bir olgudur. Bu bağlamda, Farrington, zaten depo gibi yerlerde çalışılan akademik ortamı özellikle izolasyona neden olduğu için bir zorbalık biçimi olarak nitelendirmektedir. Akademik camiadaki zararlı eylemler arasında birini e-postalara dahil etmemek, onları toplantılardan dışlamak, onlara sessiz muamele etmek, birisi girdiğinde odayı kasıtlı olarak terk etmek, telefon görüşmelerini veya e-postalarına cevap vermemek sayılabilir (Farrington, 2010: 8-9).

Mobbingin bireysel etkileri şöyle sıralanabilir: Mobbing, derecesine bağlı olarak ağlama, uyku bozuklukları, yoğunlaşma bozukluğu, kronik yorgunluk, çaresizlik, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlıkları, alışılmadık korkular, panik atak, kalp krizi

ve intihar girişimine kadar varan sonuçlara yol açabilmektedir (Sert ve Wigley, 2015: 13).

Diğer yandan, psikolojik tacizin (mobbing) sadece maruz kalanlar için değil diğer çalışanlar açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı bilinmektedir. Gerek tacize maruz kalanların gerekse tacize tanıklık edenlerin, performanslarının düşmesi, verimi azaltarak örgütleri ve hatta uzun vadede ekonomiyi de olumsuz etkileyebilmektedir (Minibas-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2015: 27).

Yüksek öğretim seviyesinde bakıldığında, düşünciyi özgür bir şekilde dile getirmenin mümkün olabileceği yer olan üniversitelerin mobbing ile hatırlanması ve anılması gerçek bir zıtlık oluşturmaktadır. Üniversitelerin hiçbirisi mobbing ile hatırlanmayı ve anılmayı arzulamamaktadır ancak insan ögesinin bulunduğu bütün organizasyonlarda az da olsa mobbinge karşılaşılması kaçınılmazdır (Güven, 2018: 44).

Akademide mobbingin gelişmesinin bir nedeni de hukuka aykırı işlemlerin gerçekleştirilmesidir. Mobbing ortamı özellikle, üniversite yöneticilerinin yetkilerini hukuka, akademik normlara ve adalete uygun olmayan bir şekilde anti-demokratik biçimlerde kullanmaları sonucunu doğurmuştur (Torun, 2011: 2). Bu kapsamda, akademisyenlerin alanlarında uzmanlaşmış olmaları belli bir güce sahip olmayı da beraberinde getirmiştir. Özellikle alınan akademik unvanlarla birlikte üniversite içindeki birimlerde elde edilen idari görevler, akademisyenlerin elde ettikleri gücü olumsuz biçimde kullanarak mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır (Farrington, 2010: 8).

Ayrıca, mobbing sıklıkla, mağdurun ve izleyicilerin şiddete karşı ses çıkaramadığı kapalı otoriter eğilimli ortamlarda ortaya çıkar. Son yıllarda Türkiye'deki üniversitelerde mobbing, sevdiği kapalı sessizlik ortamını bulmuş ve iş güvencesinden yoksun alt kademelerin güvenilir bir hukuki sürecin olmadığı bir ortamda dilsizleşmesiyle ciddi boyutlara ulaşmıştır (Sert ve Wigley, 2015: 8).

Dolayısıyla, üniversiteler yukarıda bahsedilen ve mobbinge zemin hazırlayan kapalı ortamların temel özelliklerini taşımaktadır. Zaten Güven'e göre, Türkiye'de gerek özel gerekse kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin mobbing algılarını belirlemeye yönelik olarak yapılan birçok araştırmada maalesef özel ya da kamusal olmasına bakılmaksızın mobbing probleminin varlığına yönelik işaretlere rastlandığı gözlenmektedir (Güven, 2018: 44).

Çötenli tarafından yapılan bir çalışmada mobbinge maruz kalan akademisyenleri demografik yapıya göre belirlemiştir. Buna göre, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre, bekâr akademisyenlerin evlilere göre ve genç akademisyenlerin diğerlerine göre daha sık karşılaştıkları söylenebilir. Özellikle öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, okutman ve uzman kadrolarındaki akademisyenlerin, özlük hakları konusunda daha kıdemlilere göre daha büyük risk altında oldukları çok açık bir şekilde görülmektedir. Geçici sözleşme bunun en temel nedeni olup akademisyenlik, iş güvencesi bulunmayan, kişisel çalışmaların ve başarıların yöneticilerin inisiyatifine bırakılan bir kariyer, çoğu zaman bu akademik unvanlardaki kişilerin içine sürüklendiği zorlukların temel nedeni haline gelmektedir (Çötenli, 2015: 48).

Mobbingin önlenmesine ilişkin bazı araştırmacılar birtakım önerilerde bulunmaktadırlar. Fettahlıoğlu, üniversitelerde ortaya çıkan psikolojik şiddet (mobbing) olayları sadece söz konusu üniversitelerin meselesi olarak değerlendirilmeyerek, daha geniş çapta, Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK) ve Yüksek Öğretim Kurulunun da (YÖK) içinde bulunduğu kurullarda ele alınabileceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda gerek üniversiteler bazında gerekse üst kurullar bazında mobbing davranışlarını önleyici politikalar hazırlanmalı ve uygulamaya sokulmalıdır (Fettahlıoğlu, 2008: 297).

Konaklı ise üniversitelerde yıldırma (mobbing) olaylarının engellenebilmesi için yöneticilerin etkili yöntemler kullanabilmeleri amacıyla mobbing konusunda bilgilendirilmelerinin temin edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yıldırmanın belirmesine zemin hazırlayan ve yıldırmanın önlenmesi açısından gerekli görülen liderlik ve yönetim becerilerine ilişkin, liderlik, örgüt kültürü, çatışma yönetimi, iletişim becerileri alanlarında gelişimleri sağlanmalıdır (Konaklı, 2011: 205).

1.4.3. Üniversitelerde Örgütsel Toksisite ve Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çalışmalar

Üniversitelerde örgütsel toksisite ve toksisitenin motivasyona etkilerine ilişkin ölçek çalışmaları gerek yurtdışında gerekse ülkemizde sınırlı sayıdadır. Yapılan çalışmalar da genellikle son yıllarda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, yapılan literatür taramasında ulaşılan bazı önemli çalışmalara ilişkin örnekler aşağıda ortaya konulmuştur.

İlk örnek, Finlandiyalı Meriläinen ve meslektaşlarının, “Fakülte personeli arasında zorbalık ve uygunsuz davranışlar” çalışması kapsamında 2016 yılında yaptıkları ölçek çalışmasına ilişkindir (Meriläinen vd., 2016; 617-634). Çalışma, bir Fin üniversitesindeki fakülte personeli arasındaki zorbalık veya uygunsuz davranışların derecesi, doğası ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Yapılan ankete, zorbalığın veya uygunsuz davranışın muhatabı olabilecek, öğretim üyesi, idari personel, öğrenci, araştırma görevlisi olmak üzere toplam 114 kişi katılmıştır.

Yapılan analizde, zorbalığın üç boyutu olan “dışlama ve ayrımcılık”, “kişiyle ilgili küçümseme” ve “mesleğe zarar verme” ortaya çıkmıştır. Zorbalık veya uygunsuz davranışın sonuçları, öncelikle bireysel düzeyde duygusal bozukluklar, mesleki özgüven ve iş performansında azalma olarak belirir. Ayrıca, toplu olarak bozulan bir çalışma ortamıyla ve fakültenin verimliliğindeki azalmayla bağlantılıdır. Anket, arka plan bilgisinin yanı sıra, zorbalık deneyimleri ve olası sonuçları ile katılımcıların çalışma ortamları, öz yeterlilik, iş tatmini, öz yeterlilik, işe bağlılık, refah ve genel yaşamdan memnuniyet hakkındaki algıları ile ilgili maddeleri de içeren toplam 158 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada, önce Negatif Davranışlar Anketi-Revize ölçeğinde yer alan toplam 22 soru sorulmuş, verilen cevaplar çerçevesinde yapılan analizler neticesinde yedi soru çıkarılmıştır. Neticede, üç faktörlü 15 maddeli bir ölçek elde edilmiştir. Anılan ölçek, TABLO 8’de yer almaktadır.

TABLO 8: “Fakülte Personeli Arasında Zorbalık ve Uygunsuz Davranışlar” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Ölçek

<u>Dışlama ve ayrımcılık</u> (Meriläinen vd., 2016; 624): 1. Görüşlerinin göz ardı edilmesi 2. Yaklaştığınızda görmezden gelinmek veya düşmanca bir tepkiyle karşı karşıya kalmak 3. Bağırılmak veya kendiliğinden	7. Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında aşağılayıcı veya saldırgan sözler sarf etmek 8. Yeterlilik seviyenizin altında iş yapmakla görevlendirilmek <u>Mesleki küçümseme</u> 9. Önemli sorumluluk alanlarının	14. Hatalarınızın veya hatalarınızın sürekli eleştirisi 15. Yok sayılmak veya dışlanmak <u>Analizden sonra çıkarılan maddeler</u> 16. Parmakla işaret etme, kişisel alanı işgal etme, itme, yolunuzu kapatma gibi göz korkutucu davranışlar. 17. Başkalarından işinizi bırakmanız gerektiğine dair
--	--	--

öfkenin hedefi olmak <u>Kişi ile ilgili küçük düşürme</u> 4. Aşırı alay ve alay konusu olmak 5. İşinizle bağlantılı olarak küçük düşürülmek veya alay edilmek 6. İşinizin aşırı izlenmesi	kaldırılması veya daha önemsiz veya hoş olmayan görevlerle değiştirilmesi 10. Hatalarınızın tekrarlanan hatırlatıcıları 11. Hakkınızda iddialarda bulunulması 12. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması 13. Performansınızı etkileyen bilgileri saklayan biri	ipuçları veya sinyaller. 18. Anlaşamadığınız kişilerin yaptığı bedensel şakalar. 19. Makul olmayan son teslim tarihi olan görevler verilmesi. 20. Hakkınız olan bir şeyi talep etmemeniz için baskı (örneğin hastalık izni, tatil hakkı, seyahat masrafları). 21. Yönetilemez bir iş yüküne maruz kalmak. 22. Şiddet veya fiziksel taciz veya fiili taciz tehditleri
---	---	--

İkinci örnek, Finlandiyalı Meriläinen ve Kõiv tarafından 2017 yılında yayınlanan “Öğretim Üyeleri Arasında Zorbalık ve Uygunsuz Davranışın Kuramsal Boyutları” adlı araştırma kapsamındaki ölçek çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, Estonya üniversitelerinde zorbalığın özelliklerini belirlemek olup çalışmaya katılan 864 öğretim üyesine uygulanan anket, “Gözden Geçirilmiş Olumsuz Eylemler Anketidir (Negative Acts Questionnaire - NAQ-R22)”. NAQ-R22’ye sekiz soru ilave edilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ilaveler, cinsel taciz, siber zorbalık ve işle ilgili yanlış uygulamalar kapsamındadır. Yapısal eşitlik modellemesi, birinci dereceden beş faktörden oluşan bir modeli ve bu model ile uyumlu ikinci dereceden bir modeli doğrulamak için kullanılmıştır. Bu modellere göre, Estonya üniversitelerindeki ortaya konulan zorbalık biçimleri arasında *kişisel hakaretler, işle ilgili suçlamalar, mesleki küçümseme, işle ilgili makul olmayan talepler ve işle ilgili yanlış uygulamalar* yer almaktadır. İlk dört boyut, NAQ-R22 aracılığıyla ölçülen öğelere dayanırken beşinci boyut olan “işle ilgili yanlış uygulama” ek maddeyi oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonrasında, beş faktörlü 10 maddeli bir ölçek oluşturulmuştur. Geliştirilen Akademik Zorbalık Envanteri (ABI-10), üniversitelerde işyerinde zorbalığı ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araçtır. Anılan ölçek, TABLO 9’da yer almaktadır.

TABLO 9: “Öğretim Üyeleri Arasında Zorbalık ve Uygunsuz Davranışın Kuramsal Boyutları” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Kõiv’in Geliştirdiği Ölçek

<u>Kişiyile ilgili zorbalık</u> 1. Hatalarınızın veya yanlışlarınızın tekrar tekrar hatırlatılması 2. Yaklaştığınızda görmezden gelinmesi veya düşmanca bir tepkiyle karşılaşması <u>İşle ilgili zorbalık</u> 3. İşinizle bağlantılı olarak aşağılanmak veya alay edilmek 4. Çalışmalarınızın aşırı izlenmesi	<u>Mesleki Küçümseme</u> 5. Yeterlilik seviyenizin altında bir iş yapmakla görevlendirilmeniz 6. Önemli sorumluluk alanlarının kaldırılması, daha önemsiz veya hoş olmayan görevlerle değiştirilmesi <u>İşle ilgili makul olmayan talepler</u> 7. Makul olmayan sürelerle sık sık görev verilmesi 8. Yönetilemez bir iş yüküne maruz kalmak <u>İşle ilgili yanlış uygulama</u> 9. Birinin kasıtlı olarak işinizi geciktirdiğini fark etmeniz 10. Birinin kaynakları bilerek israf ettiğini öğrenmeniz
---	---

Üçüncü örnek, yine Finlandiyalı Meriläinen ve meslektaşlarının, “Akademisyenler arasında performans ve görev üzerinde zorbalığın etkileri” çalışması kapsamında 2019 yılında yaptıkları ölçek çalışmasına ilişkindir (Meriläinen vd., 2019). Çalışmanın amacı, Estonyalı akademisyenler arasında algılanan zorbalık (mobbing) ile işe bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca çalışma, zorbalığa uğrayan akademisyenler arasında işe katılım ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Anket çalışmasına Estonya'daki dokuz üniversiteden toplam 864 öğretim üyesi katılmıştır. Zorbalık, “Olumsuz Davranış Anketi (Negative Acts Questionnaire-Revised-NAQ-R22)” ve işe bağlılık ise, dokuz maddelik “Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Ölçümler, bahsi geçen iki ölçekten uyarlanan ve hem Likert tipi hem de açık uçlu 158 sorudan oluşan yeni bir ölçek ile yapılmıştır. Akademisyenler arasında özellikle, işe bağlılık ve iş performansı, zorbalığın beş alt boyutuyla (kişisel hakaret, işle ilgili suçlama, mesleki küçümseme, işle ilgili makul olmayan talepler ve işle ilgili yanlış uygulamalar) ilgili olarak incelenmiştir. Anılan ölçek TABLO 10’dadır.

TABLO 10: “Akademisyenler Arasında Performans ve Görev Üzerinde Zorbalığın Etkileri” Çalışması Kapsamında Meriläinen ve Meslektaşlarının Geliştirdiği Ölçek

GELİŞTİRİLEN ÖLÇEK: <u>Birinci dereceden beş zorbalık faktörü</u> 1. Kişisel hakaret, 2. İşle ilgili suçlama, 3. Mesleki küçümseme, 4. Makul olmayan işle ilgili talepler 5. İşle ilgili yanlış uygulamalar NOT: Makalede bahsedilen sorulara ilişkin başka detay verilmemiş olup aynı yazara ait olan başka bir çalışmaya atıf yapılmıştır.	Çalışmada kullanılan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M., 2006; 714) ilişkin ölçek aşağıdadır: 1. İşimde enerji patlaması yaşıyorum 2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum 3. İşimle ilgili hevesliyim 4. İşim bana ilham veriyor 5. Sabah kalktığımda işe gidecek gibi hissediyorum 6. Yoğun çalıştığımda mutlu oluyorum 7. Yaptığım işten gurur duyuyorum 8. İşime dalmış durumdayım 9. Çalışırken kendimi kaptırıyorum
--	--

Dördüncü örnek, Türk yazarlar Zeynel ve Çarıkçı'nın 2017 yılında yayınlanan “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı” adlı araştırma kapsamında geliştirilen ölçek çalışmasına ilişkindir (Esra Zeynel, İlker H. Çarıkçı, 2017). Bu çalışmada akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon algısını ölçme amaçlı spesifik özellikler taşıyan bir ölçek tasarımı amaçlanmıştır.

Özgün ve tam olarak mesleğin hemen her yönünü kapsayan bir araştırma anketi olması gerektiği konusu, alanyazında akademisyenlere yönelik olarak yapılan mesleki motivasyon algı düzeyine ilişkin araştırmalar için düşünülmüştür. Çalışmada, akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeylerini artıran ve azaltan faktörleri ayrıntılı şekilde yazmalarına yönelik güncel bir ön çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda, mesleki motivasyona etki eden faktörler, elde edilen veriler sonucunda belirlenmiştir. Yeni bir mesleki motivasyon anketi, aşamalı olarak iki temel çalışmanın bakış açısında tasarlanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar hem güvenilir hem de araştırmaya uygundur. Keşfedici, doğrulayıcı faktör analizleri ve boyutlar, anketler sonucunda yapılmıştır. Bu bağlamda, önce açımlayıcı faktör analizi ile boyutlar oluşturulmuş, daha sonra oluşturulan boyutlar doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Araştırma, Türk Kamu Üniversiteleri fakülteleri İşletme Anabilim

Dalı’nda araştırma görevlisi ve öğretim üyesi olarak görev yapmakta olan 378 katılımcı ile tamamlanmıştır. Sonuçta, beş faktör ve 25 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Bu çalışmada da yararlanılan ölçek çalışması TABLO 11’dedir.

TABLO 11: “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı” Çalışması Kapsamında Zeynel ve Çarıkçı’nın Geliştirdiği Ölçek

Mesleki Motivasyon 5 Faktörlü Yapı ve Açıklanan Faktörler Faktör Mesleki Özellikler 1. Mesleğin bilgi donanımı kazandırması 2. Akademik özerklik algısı 3. Mesleğin önemli olduğu algısı 4. Mesleğinde kendi yöntemlerini kullanabilmesi 5. Mesleğin yoğun sosyal iletişim sağlaması 6. Mesleğin başarılı olma isteği sağlaması 7. Nitelikli öğrenci yetiştirme algısı 8. Mesleğin sosyal statü sağlaması 9. Akademik yayın kriterlerinin sağlanması	Faktör Yönetim Politikaları ve Uygulamaları 10. Üniversite yönetiminin başarı politikaları 11. Üniversitede adil yöneticilerle çalışmak 12. Üniversite yönetiminin sosyo-kültürel politikaları 13. Başka bir kurum ya da üniversitede görevlendirilmeye destek Faktör İşyerinde İlişkiler 14. Bölümdeki akademisyenler ile arkadaşça ilişkiler içinde olmak 15. Bölümde dayanışma geleneğinin olması 16. Bölümde alınan kararlara katılımın sağlanması	17. Bağlı çalışılan üstün desteği Faktör Öğrenci 18. Öğrencilerin sınavlardaki başarısı 19. Öğrencilerin derse ilgisi 20. Öğrencilerle etkin iletişim için olmak 21. Mezun öğrencilerin iş bulması Faktör İşyerinde Fiziksel Koşullar 22. Kişisel ofise sahip olmak 23. Kişisel ofisin donanımı 24. Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması 25. Toplantı ve konferans salonlarının yeterliliği
---	---	--

Beşinci örnek, Türk yazar Gamze Kasalak tarafından 2015’te hazırlanan “Yüksek Öğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri” adlı doktora tezi kapsamındaki ölçek çalışmasına ilişkindir (Gamze Kasalak, 2015). Araştırmanın örnekleminde, 707 öğretim elemanı yer almıştır. Araştırmanın nicel verileri, nitel araştırma bulguları ve alanyazın taramasına dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen —Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçüm Aracı

—Toksistenin Algılanan Etkisi Ölçüm Aracı ve —Toksisteyle Başa Çıkma Ölçüm Aracı ile toplanmıştır. Bu çalışmada da yararlanılan ölçek çalışması TABLO 12’dedir.

TABLO 12: “Yüksek Öğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri” Çalışması Kapsamında Kasalak’ın Geliştirdiği Ölçek

BOYUT	İFADELER	LİTERATÜR KAYNAĞI
ALGILANAN ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE	1. Küçümseyici tavırlar sergilenir. 2. İğneleyici ve kırıcı sözler kullanılır. 3. Yapılan işler küçümsenir. 4. Taraf tutmaya zorlanılır. 5. Asılsız dedikodular çıkarılır. 6. Kıskançlık davranışları sergilenir. 7. İftiraya uğranılır. 8. Kural ve mevzuata aykırı davranılır. 9. Bireylerden görevleri dışında işler beklenir. 10. Özlük haklarının kullanımına engel olunur. 11. İyi niyete uymayan iş yükü artırımı yapılır. 12. Kaba davranışlar sergilenir.	(KASALAK, 2015; 210) (Yazarın aynı isim altındaki ölçüm aracı)
TOKSİSİTENİN ALGILANAN ETKİSİ	1. Stres altında olduğumu hissederim. 2. Kendimi yılgın hissederim. 3. İşime odaklanmada sorun yaşarım. 4. Umutsuzluğa kapılırım. 5. Hayal kırıklığı yaşarım. 6. İçime kapanır ve başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.	(KASALAK, 2015; 211) (Yazarın aynı isim altındaki ölçüm aracı)
TOKSİSİTE İLE BAŞA ÇIKMA	1. Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım. 2. Olayı ve olaya neden olan bireyi görmezden gelir ve işime odaklanırım. 3. Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm 4. Olaya neden olan birey ile yüzleşir ve çatışmayı göze alırım 5. Sorunlarımı paylaşabileceğim birilerine sığınırım. 6. Başkalarının deneyimlerinden strateji belirlemeye çalışırım. 7. Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim.	(KASALAK, 2015; 212) (Yazarın aynı isim altındaki ölçüm aracı)

Altıncı örnek, Türk yazar Gamze Kasalak tarafından 2019’da yapılan “Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi” adlı araştırma kapsamında geliştirilen ölçek çalışmasına ilişkindir (Kasalak, 2019). Araştırmanın amacı, araştırma görevlilerinin örgütsel toksisite algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisini belirlemektir. Çalışmaya, Akdeniz Bölgesi’nde yer alan dört devlet üniversitesinde çeşitli akademik birimlerde görev yapan 253 araştırma görevlisi katılmıştır. Araştırmada veriler, demografik bilgileri içeren maddeler ile algılanan örgütsel toksisite ölçeği, duygusal bağlılık ölçeği ve iş doyum ölçeği’nin yer aldığı bir form aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada kullanılan üç ölçek için başka dokümanlara atıf yapılmıştır. Anılan ölçek TABLO 13’tedir.

TABLO 13: Kasalak’ın “Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi” Çalışması Kapsamında Geliştirilen Ölçek

<u>Algılanan Toksisite Ölçeği</u> (Kasalak, 2015) 1 Küçümseyici tavırlar sergilenir. 2 Aşağılayıcı mesajlar verilir. 3 İğneleyici sözler kullanılır. 4 Yapılan işler hor görülür. 5 Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır. 6 Asılsız dedikodu çıkarılır. 7 Kıskançlık davranışlar sergilenir. 8 İftiraya uğranılır. 9 Kural ve mevzuata aykırı davranılır. 10 Bireylerden görevleri dışında işler beklenir. 11 Özlük haklarının kullanımına engel olunur. 12 İş yükü haksız biçimde artırılır. 13 Kaba davranışlar sergilenir. 14 Sinsice saygısızlık yapılır. 15 Nezaketten uzak tavırlar sergilenir. 16 Kırıcı sözler söylenir. <u>İş Doyum Ölçeği</u> (Aşkın Keser ve Burcu Öngen Bili, 2019): 1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	<u>Duygusal Bağlılık Ölçeği</u> (Dağlı, vd., 2018; 1777): 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder. 2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum. 3. Okuluma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. 4. Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. 5. Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum. 6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır. 7. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir. 8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi. 9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur. 10. Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır. 11. Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. 12. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur. 13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.
--	--

2. Çoğu günler işime hevesle giderim. 3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde) 4. İşimi eğlenceli bulurum. 5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)	14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. 15. Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim. 16. Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor. 17. Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam. 18. Bu okula çok şey borçluyum
---	--

Yukarıdaki açıklama ve incelemeler çerçevesinde gerek yurtdışında gerekse ülkemizde üniversitelerdeki örgütsel toksisite ve toksisitenin motivasyona etkilerine ilişkin sınırlı sayıda olan ölçek çalışmalarının, 1990’larda toksisiteye ilişkin çalışmaların da hız kazanmasıyla genellikle son yıllarda gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Yurt dışındaki çalışmalarda, 2016-2019 yılları arasında, özellikle üniversitelerdeki zorbalığa odaklanan Finlandiyalı Meriläinen ve meslektaşlarının çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu kapsamda önce, üç faktörlü 15 maddeli bir ölçek, daha sonra beş faktörlü 10 maddeli güvenilir bir ölçek oluşturulmuş; sonunda da “akademisyenler arasında performans ve görev üzerinde zorbalığın etkileri” çalışması kapsamında “birinci dereceden beş zorbalık faktörü” ve “Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği” ile birlikte bir ölçek yapılmıştır.

Yurt dışındaki çalışmalara paralel olarak, 2015’ten itibaren Türk yazarların da çalışmaları dikkat çekmektedir. Kasalak’ın “yüksek öğretimde toksisite” çalışması kapsamında 2015’te oluşturduğu ölçek, Zeynel ve Çarıkçı’nın 2017 yılında “akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon algısını ölçme amaçlı spesifik özellikler taşıyan bir ölçek tasarımı” ile yine Kasalak tarafından 2019’da geliştirilen “araştırma görevlilerinin örgütsel toksisite algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiye” ilişkin ölçek önemli çalışmalardır. Hem Kasalak hem de Zeynel-Çarıkçı tarafından geliştirilen ölçeklerden bu çalışmada kapsamlı olarak yararlanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ / MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölüm, dördüncü bölümde yapılacak olan analizlere hazırlık bakımından, araştırmanın metodolojisi ile araştırma sorusunun nasıl yanıtlandığına yöneliktir. Bu bağlamda, yöntem seçimi ve gerekçesi, evren örneklem seçimi, örneklem grubunun demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın teorik modeli ve araştırmada kullanılan analiz yöntemleri ortaya konulacaktır.

2.1. YÖNTEM SEÇİMİ VE GEREKÇESİ

Bilimsel bir araştırmada, araştırmacının kullanacağı yöntemin ilgili bilim topluluğu tarafından ortak kabul gören geçerli bir yöntem olması koşulu ile araştırmacının yaptığı araştırma değerli olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 22). Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında yapılacak olan araştırmaya ilişkin öncelikle yöntem ve tekniklerinin seçimi konusunun önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya başlamadan önce ne tür bir yöntem izleneceği belirlenmelidir. Araştırmanın yapılaş şekline göre farklı yöntemler geliştirilmiştir. En yaygın olarak kullanılanlar, nitel, nicel ve karma araştırma metodolojileridir (Johnson ve Larry, 2014; 79). Çalışmada, üniversitelerdeki sosyal olgunun kendine özgü yönlerinin anlaşılabilmesi ve sonuçlarına ilişkin genelleme yapılabilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmalarda genellikle, anket gibi veri toplama yöntemleri kullanılmakla birlikte deneysel ve deneyimler ile ilişkilendirilmiştir (Akarsu ve Akarsu, 2019; s. 8). Çalışmamızda ise sadece anket ile veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Yöntem seçimini belirleyen diğer bir faktör de hangi sorulara cevap aranacağıdır. Nicel araştırmalarda, “Ne kadar?”, “Ne kadar sıklıkla?”, “Kaç tane?”, “Ne ölçüde?” gibi sorulara cevap aranır (Padem vd., 2012; 57). Nicel bir araştırma olan çalışmamızda ise “Ne kadar sıklıkla?” ve “Ne kadar?” soruları sorulmuştur.

Niceliksel araştırmada ise süreç en ince ayrıntısıyla belirlendiğinden araştırmacı kanıt bulma amacı güder (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 48-65).

Çalışmamızda, “toksisite algısı”, “toksisitenin etkisi”, toksisiteyle başa çıkma stratejisi” ve “toksisitenin motivasyona etkisi” gibi ana bulgular araştırılacaktır. Ayrıca, “öğretim/araştırma görevlilerinin toksisite algıları” ile “demografik değişkenler arasındaki anlamlı farklılıklar” araştırmada aranacak diğer bulgulardır.

Dolayısıyla araştırmada, akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, etkisi, başa çıkma ve mesleki motivasyona etkisi gibi boyutlar arasındaki ilişkilerin saptanması amaçlandığından ilişkisel (korelasyonel) karşılaştırma türü tarama modelleri kullanılmıştır (Büyüköztürk vd, 2008: 20). Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modelinde, iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığı belirlenmeye çalışılır. Korelasyon türü ilişki taramalarında değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, değişme varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır (Karasar, 2007: 81,82).

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde, niceliksel araştırma yöntemi seçilerek anket çalışması yapılmıştır. Anket, Türkiye genelinde çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyenlere gönderilmiş ve cevaplara işlem yapılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu bölümde araştırmada nicel veri toplama aracı olarak kullanılan, çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen ve çalışmamızda yararlanılan ölçüm araçlarına ait bilgi verilecektir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin alındığı kaynaklar, boyutları ve ifadeleri TABLO 14’te görülmektedir.

TABLO 14: Çalışmada Kullanılan Ölçeklerdeki İfadelerin Literatür Kaynakları

Boyut	FAYDALANILAN İFADELER	LİTERATÜR R KAYNAĞI
Algılanan Örgütsel Toksisite	1. Kaba davranışlar sergilenir. 12. Küçümseyici tavırlar sergilenir. 14. İğneleyici sözler kullanılır. 15. Yapılan işler hor görülür. 21. Bireyler, gruplar arasında taraf olmaya zorlanır. 22. Asılsız dedikodu çıkarılır. 23. İftirada bulunulur. 24. Kıskançlık davranışları sergilenir. 33. Kural ve mevzuata aykırı davranılır. 34. Bireylerden görevleri dışında işler beklenir. 35. Özlük haklarının kullanımına engel olunur. 36. İş yükü haksız biçimde artırılır.	(Kasalak, 2015; 210) (Yazarın “Algılanan Örgütsel Toksisite” adlı ölçüm aracı)

Toksisitenin Algilanan Etkisi	1. Stres altında olduğumu hissederim. 3. Kendimi yılgın hissederim. 7. İşime odaklanma sorunu yaşarım. 15. Olayı hatırladıkça umutsuzluğa kapılırım. 16. Olayı hatırladıkça hayal kırıklığı yaşarım. 19. Başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim. 20. İçime kapanırım	(Kasalak, 2015; 211) (Yazarın “Toksisitenin Algilanan Etkisi” adlı ölçüm aracı)
Toksisite İle Başa Çıkma	10. Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım. 11. Olayı ve olaya neden olan bireyi görmezden gelirim. 16. Acılarımı benimle paylaşacak güvendiğim birilerinin yanına giderim. 17. Başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım. 19. Olayı meslektaşlarımla paylaşıyorum (ve kişiyi afişe ederim). 23. Kendi ilkelerimden ödün vermeden işime odaklanırım. 25. Olaya neden olan bireye öfke gösteririm. 26. Olaya neden olan bireyle yüzleşirim. 30. Olaya neden olan bireyle çatışmayı göze alırım.	(Kasalak, 2015; 212) (Yazarın “Toksisite ile Başa Çıkma” adlı ölçüm aracı)
Mesleki Motivasyon	1. Mesleğimin bilgi donanımı kazandırması bakımından 6. Mesleğimin önemli olduğuna inanıyor olmam bakımından 8. İşim de akademik özerkliğe sahip olmam bakımından 9. Mesleğimin önemli olduğuna inanıyor olmam bakımından 10. Mesleğimin zorluk derecesinin başarılı olma isteğimi artırması bakımından 20. Nitelikli öğrenci yetiştirmem bakımından 21. Mesleğimden dolayı sosyal statü elde etmem bakımından 24. Bölümdeki akademisyenler ile arkadaşça ilişkiler içinde olmam bakımından 25. Bölümde dayanışma geleneğinin olması bakımından 26. Bölümde alınan kararlara katılımımın sağlanması bakımından 29. Bağlı çalıştığım üstümün desteği bakımından 35. Üniversite yönetiminin üniversitenin başarılı olmasını sağlayan politikaları bakımından 36. Üniversitede Adil yöneticilerle çalışıyor olmak bakımından 37. Üniversite yönetiminin üniversitenin sosyo-kültürel yapısını geliştiren politikaları bakımından 43. Üniversitenin bireysel akademik başarıma katkı sağlayacak ve bulunduğum üniversite dışında bir üniversitede ya da kurumda görevlendirilmeme ilişkin tutumu bakımından 47. Kişisel ofise sahip olmam bakımından 49. Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması bakımından	(Zeynel ve Çarıkçı, 2017; 146) (Yazarın “Akademisyenlerin mesleki motivasyon algı düzeyini ölçmeye yönelik bir mesleki motivasyon ölçeğinin tasarımı” isimli çalışmasında ki ölçüm aracı)

Dolayısıyla elimizde, çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen ölçüm araçlarından yararlanarak belirlenen “karma” bir ölçüm aracı bulunmaktadır. Bu ölçüm aracına ilişkin analizler yapmadan önce, çalışmanın hipotezlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.3. EVREN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın deseni, nicel veriler modelinde tasarlanmış ve araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler elektronik posta yolu metodu ile örnekleme oluşturan akademik personele uygulanmıştır. Araştırmanın nicel boyutundaki veri toplama araçlarını akademisyenlere uygulayabilmek için örnekleme yoluyla seçilen Türkiye genelinde çeşitli kamu ve vakıf üniversitelerindeki işletme bölümlerine gönderilmiştir. Bu işletme bölümlerinin sayısı 63 olup bu bölümlerde görevli toplam 1245 akademisyen bulunmaktadır. Anket çalışması bu akademisyenlerin tamamına gönderilmiştir. Anket çalışmasına ise 167 akademisyen cevap vermiş, alınan cevapların tamamı kabul edilmiştir.

Dolayısıyla, araştırmanın nicel boyutundaki örnekleme, Türkiye genelinde çeşitli kamu ve vakıf üniversitelerindeki işletme bölümlerinde görev yapan toplam 167 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini ise, anılan 63 işletme bölümünde görevli bulunan 1245 akademisyen oluşturmaktadır.

Uygulanan anket çalışması kesinlikle katılanların isimlerini, çalıştıkları üniversite, fakülte veya bölümlere ilişkin bilgileri içermemektedir. Ankette sadece cinsiyet, yaş, akademik unvan, yönetsel düzey, bulunduğu kurumda kaç yıldır çalıştığı gibi genel bilgiler yer almaktadır.

Ankette dört ayrı kategoride toplam 42 soru sorulmuştur. Kategoriler, çalışılan ortamdaki “algılanan örgütsel toksisite”, “toksisitenin algılanan etkisi”, “toksisite ile başa çıkma” ve “mesleki motivasyon” şeklindedir. Ankete verilen kişisel yanıtlar sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir birey veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Anket formu EK 1’de yer almaktadır.

Çalışmada akademisyenlerin tamamına ulaşma imkânının olmaması, zamanın sınırlı olması ve ekonomik nedenlerle çalışma evrenini temsil edeceği düşünülen büyüklükte bir örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Bilindiği üzere, veri toplama aracında kullanılan ölçeklerde genellikle Likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Likert-tipi sorulara anketlerinde yer veren araştırmacılar

tarafından Likert'in yaptığı gibi seçenek sayısı olarak genelde 5'li ölçek kullanılmaktadırlar. Ancak literatürde 3'ten 18'e kadar farklı seçenek sayılarının kullanıldığı bununla birlikte en uygun seçenek sayısı konusunda hala tartışmaların sürdüğü anlaşılmaktadır (Preston ve Colman, 2000: 2).

Bu çalışmada, 5 değişkenli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmış olup ankette yer alan sorular, kategorilere göre farklı şekilde sorulmuş ve değerlendirilmiştir. İlk üç kategori için “algılanan örgütsel toksisite”, “toksisitenin etkisi” ve “toksisisteyle başa çıkma” kategorisinde “hiçbir zaman-1 puan”, “nadiren-2 puan”, “ara sıra-3 puan”, “çoğu zaman-4 puan” ve “her zaman-5 puan” olacak şekilde sorulmuş ve değerlendirilmiştir. Dördüncü kategori olan “mesleki motivasyon” kategorisinde ise “çok az-1 puan”, “az-2 puan”, “orta-3 puan”, “oldukça-4 puan” ve “çok fazla-5 puan” olacak şekilde sorulmuş ve değerlendirilmiştir.

Anket verilerini değerlendirilmeye başlamadan önce elde edilen anketlerin uygun bir şekilde yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiştir. Kontrol sonrasında, uygun şekilde yanıtlanmış olan anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Anketler ile elde edilen verilerin büyük çoğunluğu, bilgisayar üzerinde SmartPLS programı ile analiz edilmiştir. Sadece demografik bilgilerin analizi için kısmi olarak SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan analiz yöntemleri daha sonraki bölümlerde açıklanacaktır.

2.4. ÖRNEKLEMDE YER ALAN BİREYLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Araştırmanın örnekleminde yer alan bireylere “sıklık” ve “frekans” yönünden incelenmiştir. İncelemeye ilişkin bilgiler TABLO 15'te yer almaktadır.

TABLO 15: Örnekleimde Yer Alan Bireylere İlişkin İstatistikî Bilgiler

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde		Kurumdaki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
Kadın	80	47,9		5 yıl ve altı	51	30,5
Erkek	87	52,1		6-10 yıl	60	35,9
Toplam	167	100,0		11-19 yıl	30	18,0
Yaş	Sıklık	Yüzde		20 yıl ve üzeri	26	15,6
35 ve altı	48	28,7		Toplam	167	100,0
36-44	57	34,1		Akademik Unvan	Sıklık	Yüzde

45 ve üstü	62	37,1		Profesör	37	22,2
Toplam	167	100,0		Doçent	39	23,4
Yönetmelik Düzey				Doktor Öğretim Üyesi	40	24,0
Yönetici	60	35,9		Öğretim/Araştırma Görevlisi	51	30,5
Yönetici değil	107	64,1		Toplam	167	100,0
Toplam	167	100,0				

TABLO 15'te 167 kişiden oluşan cinsiyet grubu incelendiğinde; erkeklerin sayısı kadınlara göre 7 kişi daha fazladır. Bu sayı da erkekler için %52,1 ve kadın akademisyenler için %47,9 oranına tekabül etmektedir.

Örneklemdaki akademisyenlerin yaşlarına bakıldığında; 62 kişi ve %37,1 oran ile 45 ve üzeri yaştaki akademisyenler grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. İkinci sırada ise 57 kişi ve %34,1 oran ile 36-44 arası yaş grubundaki akademisyenler yer almaktadır. 35 ve altı yaş aralığındaki akademisyenler ise 48 kişi ve %28,1 oran ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

Üniversitede aktif olarak görev yapan ve akademinin odak noktasında bulunan unvan grupları incelendiğinde, en büyük grubu 51 kişi ve %30,5 oran ile öğretim görevlileri/araştırma görevlileri oluşturmaktadır. İkinci sıradaki grup, 40 kişi ve %24 oran ile doktor öğretim üyesi akademisyenlerdir. Üçüncü sıradaki grup, 39 kişi ve %23,4 oran ile doçentler olup en küçük grubu ise 37 kişi ve %22,2 oran ile profesörler oluşturmaktadır.

Kurumdaki çalışma süresi bakımından dikkat çeken husus ise kurumda 6-10 yıl arasında çalışanların 60 kişi ve %35,9 oran ile en büyük grubu oluşturmalarıdır. En küçük grup ise 26 kişi ve %15,6 oran ile 20 yıl ve üzerindeki sürede kurumda çalışanlardır.

Örneklemdaki akademisyenler yönetsel düzey açısından incelendiğinde, 107 kişi ve %64,1 oran ile yönetici olmayan akademisyenler büyük grubu oluşturmaktadır. İkinci sırada ise 60 kişi ve %35,9 oran ile yönetici pozisyonundaki akademisyenler yer almaktadır.

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Giriş bölümünde yer alan araştırmanın amacı doğrultusunda, SmartPLS programında temel bir model geliştirmek hedefine yönelik olarak aşağıdaki sorulara

yanıt aranmıştır. İlk ana soru; “örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında anlamlı yapısal ilişkiler var mıdır?” şeklinde olup bu ana soru kapsamında aşağıdaki alt sorular sorulmuştur. Bu alt sorular çerçevesinde hipotezler geliştirilecektir. Akademisyenlerin:

1. Örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkilerini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
2. Örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
3. Toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
4. Örgütsel toksite algıları, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
5. Toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
6. Toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?

Temel modelin belirlenmesi ve bu modelin çeşitli analizlerle güvenli ve geçerli bir ölçüm aracına dönüşmesinden sonra aşağıdaki sorulara da cevap alacak şekilde analizler yapılacaktır. Bu sorular da hipotezlere dahil edilmiştir.

1. Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyon arasında cinsiyet, yaş, akademik unvan, üniversitedeki hizmet süresi ve yönetsel görev değişkenlerine göre anlamlı tutum farklılıkları var mıdır?

2. Öğretim/araştırma görevlileri tarafından örgütsel toksisitenin algılanma seviyesi daha yüksek midir? Toksisite öğretim/araştırma görevlileri grubunun motivasyonlarını daha çok etkilemekte midir?

Hipotezlere dahil edilmeyen ancak çalışmada genel olarak cevap aranacak sorular şunlardır:

1. Akademisyenlerin örgütsel toksisite algılarına, toksisitenin algılanan etkilerine, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerine, mesleki motivasyonlarına ilişkin ön plana çıkan alt boyutlar (egzojenler) nelerdir?

2. Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları ne düzeydedir?

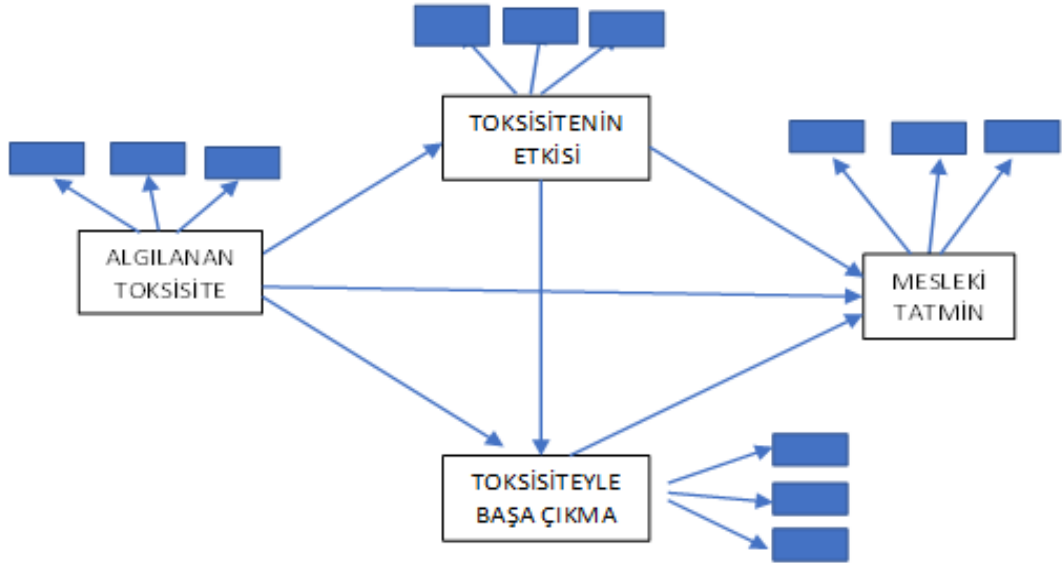
Yukarıda belirlenen sorular çerçevesinde, ilk aşamada, SmartPLS programında temel bir model belirlemek için ana boyutlar (endojen) arasında anlamlı yapısal ilişkilerin var olup olmadığı ortaya konulacaktır. Bu maksatla araştırmada 12 hipotez tasarlanmış ve bu hipotezler daha sonraki bölümlerde analizlerle sınanmıştır. Tasarlanan hipotezler TABLO 16'dadır.

TABLO 16: Araştırma Modeli Çerçevesinde Belirlenen Araştırma Hipotezleri

Hiptz. Kodu	Hipotezin İçeriği (temel model geliştirmeye yönelik)
H1	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H2	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H3	Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H4	Akademisyenlerin örgütsel toksite algıları, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H5	Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H6	Akademisyenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir
H7	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında CİNSİYET değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
H8	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında YAŞ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
H9	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında akademik unvan değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
H10	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında kurumdaki HİZMET SÜRESİ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
H11	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında YÖNETSEL GÖREV değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
H12	ÖĞRETİM/ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ tarafından örgütsel toksisitenin algılanma seviyesi daha yüksektir. Toksisite

	öğretim/araştırma görevlilerinin motivasyonlarını daha çok etkilemektedir.
--	--

Araştırmanın amacının başarıya erişmesi için başlangıç modeli iyi bir şekilde dizayn edilmelidir. Öncelikle belirtmek gerekir ki asıl model araştırmanın ilerleyen aşamalarında ortaya çıkacaktır. Ancak, ilk aşamada, ilk bölümde sunulmuş olan literatüre ve 42 sorudan oluşan ankete uygun bir şekilde, hiçbir verinin hariç tutulmadığı, bütün bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dahil edildiği bir model ile başlamak gerekmektedir. Bu kapsamda, yukarıda belirtilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal model ŞEKİL 1’dir.



ŞEKİL 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Kavramsal Model

2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmada kullanılacak olan program “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (Partial Least Squares Structural Equation Modeling-PLS-SEM)” programıdır. PLS-SEM, ikinci nesil bir veri analiz tekniğidir. Daha küçük örneklem boyutları gibi deneysel araştırma zorluklarıyla başa çıkmak için diğer istatistik programlarına nazaran üstünlükleri ifade edilmektedir (Hair vd. 2011; 139).

Regresyon gibi doğrudan ölçülebilen bağımlı/bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen birinci nesil istatistiksel tekniklerle karşılaştırıldığında, PLS-SEM doğrudan ölçülemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme yeteneğine sahiptir. Ayrıca her ilişki için farklı bir analiz gerektiren regresyon analizlerinden

farklı olarak, değişkenler arasındaki tüm ilişkileri tek bir analiz ile ortaya koyabilme avantajına sahiptir. PLS-SEM'in bir diğer avantajı, gözlenen ve gözlemlenmeyen gizli değişkenleri birlikte değerlendiren çok değişkenli bir teknik olmasıdır (Hair vd. 2011; 139).

PLS sapması, PLS-SEM'e atfedilen en önemli eleştirilerden biridir. PLS-SEM, gizli değişkenleri hesaplarırken indikatörlerin lineer toplamı şeklinde hesaplanmaktadır. İndikatörler belli bir oranda ölçüm hatası içerdiğinden bu ölçüm hataları gizli değişken değerlerine yansımaktadır. Dolayısıyla bu gizli değişken değerleri kullanılarak elde edilen ilişki katsayıları da ölçüm hatalarından etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, gizli değişkenler içindeki ölçüm hatası modelle ilgili tahminlerde sapma ya neden olmaktadır (Doğan, 2019; 25).

SmartPLS programı ile hipotez kurabilir ve kurulan modelde değişkenler arasında doğrusal analizler ve dolaylı analizler yapabilir. Bu çalışmada, SmartPLS programı ile aşağıdaki analizler ve testler yapılacaktır.

1. Faktör analizi (Factor Analysis), Faktör Yükleri (Outer Loadings)
2. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri (Construct Reliability and Validity)
 - a. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)
 - b. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)
 - c. ρ_A
 - d. Cronbach's Alpha
3. İç Tutarlılık Güvenirliği
4. Yakınsak Geçerliği (Convergent Validity)
5. Ayrışma Geçerliliği (Discriminant Validity)
 - a. Çapraz yükleme (cross loadings) kriteri (Fornell-Larcker Kriteri)
 - b. HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) oranı
6. Etki Büyüklüğü (f^2) ve R^2
7. Kısmi Tahmin Gücü (q^2)
8. Doğrusallık (Collinearity Statistics-VIF)
9. Model Uyum Endeksleri (Model_Fit Index)
 - a. Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR)
 - b. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI)
10. Ortalama, Standart Sapma, T ve P Değerleri
11. Yeniden Örnekleme (Bootstrapping)

12. Yol/İlişki Katsayıları (Path Coefficients)

13. İlişki (Path) Analizleri

14. Çoklu Grup Analizleri (Multi Group Analysis)

Çalışmada kullanılacak olan diğer bir analiz programı SPSS programıdır.

Kısıtlı olarak kullanılacak olan SPSS ile sadece demografik analizler yapılacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI (ANALİZLER, HİPOTEZ TESTLERİ)

Bu bölümde öncelikle, çeşitli yazarların oluşturduğu ölçeklerden yararlanılarak belirlenen veri toplama aracına ilişkin faktör, güvenilirlik/geçerlik, iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerliği, ayrışma geçerliliği, etki büyüklüğü, kısmi tahmin gücü, doğrusallık, model uyum endeksleri gibi analizler yapılacaktır. Daha sonra, hipotez testleri, yeniden örnekleme yöntemiyle ilişki analizleri ve grup analizleri yapılacaktır.

3.1. VERİ TOPLAMA ARACINA İLİŞKİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Buraya kadar yapılan çalışmalarda, çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen ölçüm araçlarından yararlanarak belirlenen, belli hipotezler kapsamında son test sonrası çizilen **ŞEKİL 2’deki** model elde edilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın ölçüm aracı olan bu modelin, faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlik testleri yapılacaktır.

3.1.1. Faktör Analizi

Oluşturulma işlemi tamamlanmış olan modelin ilk önce faktör analizi yapılacaktır. SmartPLS sayfasında sağ üst köşedeki “Calculate” butonuna basınca çeşitli analiz seçenekleri görülmektedir. İlk adımda, ölçüm modelinde, “PLS Algorithm —Setup – Factor – Start Calculation” butonları kullanılarak faktör analizi yapılacaktır. Aslında, tek işlemle, güvenilirlik dahil birçok analiz de yapılmış olmaktadır. “Export to Excel” butonu ile yapılan bütün analizler otomatik olarak bir excel dosyasına aktarılmaktadır. Faktör analizine ilişkin elde edilen değerler TABLO 17’de yer almaktadır.

TABLO 17: Faktör Yüğü Değerleri (Outer Loadings)

	Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)			
	Toksisit e algısı	Toksisit e etkisi	Toksisit e ile Başa Çıkma	Mesleki motivasyon
Alt Boyutlar (Egzojen Değişkenler)				

Algı-Asılsız dedikodular çıkarılır.	0,756			
Algı-Bireylerden görevleri dışında işler beklenir	0,700			
Algı-Kaba davranışlar sergilenir	0,827			
Algı-Küçümseyici Tavrılar sergilenir	0,872			
Algı-Kural ve mevzuata aykırı davranılır	0,824			
Algı-Kıskançlık davranışları sergilenir	0,794			
Algı-Özlük haklarının kullanımına engel olunur	0,716			
Algı-Taraf tutmaya zorlanılır	0,831			
Algı-Yapılan işler küçümsenir	0,832			
Algı-İftiraya uğranılır	0,766			
Algı-İğneleyici ve kırııcı sözler kullanılır	0,865			
Algı-İyi niyete uymayan iş yükü artırımı yapılır	0,796			
Etki-İşime odaklanmada sorun yaşarım		0,910		
Etki-Hayal kırıklığı yaşarım		0,909		
Etki-Stres altında olduğumu hissedirim		0,889		
Etki-Umutsuzluğa kapılırım		0,923		
Etki-Kendimi yılgın hissedirim		0,908		
Etki-İçime kapanır ve başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim		0,824		
Başa Çıkma-Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim.			0,762	
Başa Çıkma-Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım			0,774	
Başa Çıkma-Olayı ve olaya neden olan bireyi görmezden gelir ve işime odaklanırım			0,308	
Başa Çıkma-Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm			0,584	
Başa Çıkma-Sorunlarımı paylaşabileceğim birilerine sığınırım			0,625	
Başa Çıkma-Başkalarının deneyimlerinden strateji belirlemeye çalışırım			0,511	
Başa Çıkma-Olaya neden olan birey ile yüzleşir ve çatışmayı göze alırım			0,344	

Mesleki Motv-Yöneticilerin adil davranışları	(VIF değeri büyük)			0,875
Mesleki Motv-Meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler				0,639
Mesleki Motv-Yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları				0,833
Mesleki Motv-Mesleğin başarılı olma isteği sağlaması				0,658
Mesleki Motv-Bilgi donanımı kazandırması				0,473
Mesleki Motv-Meslektaşlarla dayanışma geleneğinin olması				0,604
Mesleki Motv-Yönetimin aldığı kararlara katılım				0,777
Mesleki Motv-Mesleğin önemli olduğu algısı				0,685
Mesleki Motv-Topluma nitelikli iş gücü yetiştirme algısı				0,648
Mesleki Motv-Verimli çalışılabilecek ofise sahip olmak				0,547
Mesleki Motv-Özerklik algısı				0,526
Mesleki Motv-Sosyal statü sağlaması				0,593
Mesleki Motv-Politika Kurumun sosyokültürel politikaları				0,864
Mesleki Motv-Bağlı çalışılan üstün desteği				0,718
Mesleki Motv-Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması				0,684
Mesleki Motv-Akademik gelişme amaçlı yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler				0,748
Mesleki Motv-Mesleğin yoğun sosyal iletişim sağlaması				0,657

PLS-SEM temelli analiz yöntemlerinde faktör yüklerinin değer aralığının 0,700-0,900 arasında olması arzu edilen bir durum (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011, s.145) olmakla birlikte yeni geliştirilen ölçeklerde 0,600 üzeri değerler de kabul edilmektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011, s.145). Hatta, model ve ölçek geliştirme çalışmalarında faktör yüklerinin 0,500-0,600 aralığı da kabul edilebildiğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Hulland, 1999, s.198-199). Bu nedenle, asgari olarak 0,500-0,600 aralığında faktör yükü kriterini karşılamak gerekmektedir.

Belirtilen kriteri karşılamak amacıyla en düşük faktör değerlerinden başlamak üzere adım adım değerler modelden çıkarılıp analizler tekrarlanmalıdır. Özellikle, modelden çıkarıldıktan sonra Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability-CR) değerleri yükseliyorsa modelden çıkarılması tavsiye edilmektedir. Ancak bir değişken modelden atılmadan önce onun teorik önemi de dikkate alınmalıdır (Doğan, 2019: 80).

TABLO 17’deki faktör yüklerine bakıldığında 0,500’den küçük olan üç değişken bulunmaktadır. Burada, önce en düşük faktör değerine sahip olan “Başa Çıkma-Görmezden Gelme (0,308)”, “Başa Çıkma-Yüzleşme (0,344)” ve “Mesleki Motivasyon-Bilgi Donanımı (0,473)” değişkenlerinin ölçüm aracından çıkarılması uygun olacaktır.

Diğer yandan, ölçüm aracındaki dikkat çeken diğer bir analiz de doğrusallık (Collinearity Statistics-VIF) ile ilgilidir. Modeldeki “Mesleki Motivasyon-Adil Davranış” değişkeninin doğrusallık değeri 5,511 olup bu değer öngörülen 5 değerinden fazladır. Bu nedenle, bu değer de ölçüm aracından çıkarılması uygun olacaktır.

Dolayısıyla, hem faktör yükü düşük olan üç değişken hem de doğrusallık değeri yüksek olan bir değişken ölçüm aracından çıkarılıp yeniden faktör analizi yapılacaktır. Anılan dört değişkenin ölçüm aracından çıkarılmasından sonra yeniden yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör yükleri TABLO 18’dedir.

TABLO 18: Tekrar Edilen Analiz Sonrası Faktör Yükü Değerleri (Outer Loadings)

Alt Boyutlar (Egzogen Değişkenler)	Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)			
	Toksisite algısı	Toksisite etkisi	Toksisite ile Başa Çıkma	Mesleki motivasyon
Algı-Asılsız dedikodular çıkarılır.	0,756			
Algı-Bireylerden görevleri dışında işler beklenir	0,699			
Algı-Kaba davranışlar sergilenir	0,827			
Algı-Küçümseyici Tavrılar sergilenir	0,873			
Algı-Kural ve mevzuata aykırı davranılır	0,824			
Algı-Kıskançlık davranışları sergilenir	0,794			

Algı-Özlük haklarının kullanımına engel olunur	0,715			
Algı-Taraf tutmaya zorlanılır	0,831			
Algı-Yapılan işler küçümsenir	0,832			
Algı-İftiraya uğranılır	0,766			
Algı-İğneleyici ve kırıcı sözler kullanılır	0,865			
Algı-İyi niyete uymayan iş yükü artırımı yapılır	0,796			
Etki-İşime odaklanmada sorun yaşarım		0,909		
Etki-Hayal kırıklığı yaşarım		0,908		
Etki-Stres altında olduğumu hissedirim		0,890		
Etki-Umitsuzluğa kapılırım		0,922		
Etki-Kendimi ylgın hissedirim		0,908		
Etki-İçime kapanır ve başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim		0,824		
Baş Çıkma-Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim.		0,757		
Baş Çıkma-Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım		0,780		
Baş Çıkma-Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm		0,631		
Baş Çıkma-Sorunlarımı paylaşabileceğim birilerine sığınırım		0,615		
Baş Çıkma-Başkalarının deneyimlerinden strateji belirlemeye çalışırım		0,535		
Mesleki Motv-Meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler				0,654
Mesleki Motv-Yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları				0,826
Mesleki Motv-Mesleğin başarılı olma isteği sağlanması				0,659
Mesleki Motv-Meslektaşlarla dayanışma geleneğinin olması				0,623
Mesleki Motv-Yönetimin aldığı kararlara katılım				0,773

Mesleki Motv-Mesleğin önemli olduğu algısı				0,686
Mesleki Motv-Topluma nitelikli iş gücü yetiştirme algısı				0,648
Mesleki Motv-Verimli çalışılabilecek ofise sahip olmak				0,561
Mesleki Motv-Özerklik algısı				0,520
Mesleki Motv-Sosyal statü sağlaması				0,606
Mesleki Motv-Politika Kurumun sosyokültürel politikaları				0,852
Mesleki Motv-Bağlı çalışılan üstün desteği				0,718
Mesleki Motv-Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması				0,686
Mesleki Motv-Akademik gelişme amaçlı yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler				0,750
Mesleki Motv-Mesleğin yoğun sosyal iletişim sağlaması				0,665

TABLO 18’de görüldüğü üzere, tekrar edilen faktör analizi sonucu elde edilen yeni faktör yükleri 0,513-0,922 aralığında olup bütün değerler belirtilen kriteri karşılamaktadır. Üstelik, yapılan analizde, bir sonraki bölümde açıklanacak olan Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability-CR) değerlerinin de yükseldiği görülmüştür.

Ölçüm aracındaki doğrusallık (Collinearity Statistics-VIF) değeri yüksek olan değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra yapılan yeni analiz sonrasında, ölçekteki tüm yeni doğrusallık değerlerinin de normal sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

3.1.2. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri (Kalite Kriterleri)

Bu bölümde, kalite kriterleri olarak adlandırılan güvenilirlik ve geçerlik analizleri incelenecektir. Çalışmamızda, dört değişkenin modelden çıkarılmasından sonra elde edilen analiz sonuçlarından biri de modelin Yapı Güvenirliği ve Geçerliği (Construct Reliability and Validity) ile ilgilidir.

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlık güvenilirliği genel olarak Cronbach’s Alpha değeri ile ölçülmektedir. Öte yandan PLS-SEM modeli için önce bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değeri ön plana

çıkarılmıştır (Sarstedt et al., 2022; 16; Henseler et al., 2009; 299). Daha sonra ise rho_A değeri Cronbach's Alpha değerine alternatif olarak önerilmiştir. Bunun nedeni Cronbach's Alpha değerinin güvenilirliği, olması gerekenden daha düşük hesapladığı iddiasıdır (Doğan, 2019: 44).

SmartPLS programında, Cronbach Alpha değeri 0.7'den, rho_A değeri 0.7'den, Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değeri 0.5'ten ve Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability-CR) değeri de 0.7'den büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981a: 47; Fornell ve Larcker, 1981b: 385; Errassafi vd., 2019: 261; Bagozzi ve Yi, 1988, s.80).

Cronbach's Alfa ve CR değerleri ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ölçmek için kullanılırken, AVE değeri gizil bir yapıyı temsil eden belirli maddeler arasındaki yakınlaşmanın ölçüsünü görmek için kullanılmıştır (Yılseli, 2020; 64). Özellikle, AVE değerinin 0.50 veya üzeri olması yazın alanında kabul edilebilir aralığa sahip olduğunu göstermekte olup bu durum yapının öğelerine ilişkin varyansın en az %50'sini açıkladığını ortaya koymaktadır (Hair vd., 2018: 9). Bu kapsamda, ölçüm aracımızın güvenilirlik testlerine ilişkin değerler TABLO 19'da görülmektedir.

TABLO 19: Güvenirlik Değerleri (Construct Reliability and Validity)

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Cronbach's Alpha	rho_A	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)	Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)
Toksisite ile Başa Çıkma	0,715	0,746	0,800	0,449
Mesleki motivasyon	0,919	0,928	0,930	0,473
Toksisite algısı	0,948	0,956	0,955	0,640
Toksisite etkisi	0,950	0,953	0,960	0,800

TABLO 19'daki güvenilirlik değerlerinden iki AVE değeri hariç tümünün öngörülen değerler arasındadır. AVE'nin, ideal olarak, 0.5'ten büyük olması arzu edilmektedir. Ancak, Little'dan aktaran Silva, bu eşiklerin değişmez eşikler olmadığını, bazen, AVE değeri 0.5'in hemen altında olsa bile, değişkenlerde hemen azaltma veya değişiklik yoluna gidilmemesinin daha iyi bir yol olacağını ifade etmektedir (Silva, 2019; 478).

AVE değerine ilişkin daha somut bir görüş de Fornell'den aktaran Chen'den gelmektedir. Chen, 0,5'in altında ama 0,36'nın üzerinde bir AVE değerinin, CR'nin 0,7'nin üzerinde olması koşuluyla kabul edilebileceğini belirtmektedir (Chen, 2020; 10). TABLO 19'a bakıldığında, AVE ile birlikte değerlendirilecek olan CR değerlerinin oldukça yüksek (0,800, 0,930, 0,955 ve 0,960) olduğu, bu nedenle güvenilirlik değerlerinin tümünün uygun olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla, ölçüm aracının yeterli güvenilirlik değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kalite kriterleri kapsamında incelenecek olan diğer bir değer de Ayırışma Geçerliliği (Discriminant Validity)'dir. Bunun için, Fornell-Larcker Kriterine bakılacaktır. Ayırışma Geçerliliği, her bir yapının diğerlerinden ayırt edilip edilemeyeceği ile ilgilidir ve yapılar arasındaki korelasyonu değerlendirir. Bir değişkenin ayırışma geçerliliği değeri bulunduğu Tablodaki tüm sütun ve satır değerlerinden büyük olmalıdır. (Chen, 2020; 10). Araştırmamızdaki ölçüm aracı için bulunan Ayırışma Geçerliliği değerleri TABLO 20'dedir.

TABLO 20: Ayırışma Geçerliliği (Discriminant Validity) (Fornell-Larcker Kriteri)

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Başa Çıkma	Mesleki motivasyon	Toksisite algısı	Toksisite etkisi
Toksisite ile Başa Çıkma	0,670			
Mesleki motivasyon	-0,065	0,687		
Toksisite algısı	0,271	-0,549	0,800	
Toksisite etkisi	0,372	-0,338	0,441	0,894

TABLO 20'de, 0,670, 0,687, 0,800 ve 0,894 değerleri kendi bulundukları satır ve sütunlarla karşılaştırıldığında en yüksek değerler olmaktadır. O halde, değerler ayırışma geçerliliği bakımından öngörülen kriterle uyumludur.

Kalite kriterleri kapsamında bakılacak iki başka kriterden ilki, çapraz yükleme (cross loadings) kriteri, ikincisi ise HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) oranıdır. Çapraz yükleme kriterine göre bir göstergenin ilgili olduğu değişkendeki gösterge yükü diğer değişkenlerle olan gösterge yüklerinden daha yüksek olmalıdır. HTMT ise 0,90 değerinin altında olmalıdır (Henseler'den aktaran Kara, 2019; 63). Bu iki kriter açısından yapılan analizlere bakıldığında, öngörülen değerlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmada fazla yer işgal edeceği için bunlara ilişkin Tablolar buraya dahil edilmemiştir.

Kalite kriterleri kapsamında bakılacak diğer bir kriter Etki Büyüklüğü değeri (R^2)’dir. R^2 , egzogen (dış/bağımsız değişken) değişkenlerin, endojen (iç/hem bağımlı hem bağımsız değişken) değişkendeki varyansın yüzde kaçını açıkladığını gösteren değerdir (Doğan, 2019: 50). Yani, daha büyük bir R^2 değeri yapısal modelin öngörü yeteneğini arttırmaktadır. R^2 için öngörülen değerler şu şekildedir: etki çapı küçük ($0.02 \leq R^2 < 0.13$), orta ($0.13 \leq R^2 < 0.26$) ve büyük ($0.26 \leq R^2$) olarak sınıflandırılmaktadır (Cohen’den aktaran Özen, 2019; 81). Çalışmamızdaki R^2 sonuçları TABLO 21’dedir.

TABLO 21: Etki Büyüklüğü (R^2) Değerleri

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	R Kare	BAĞLANTILAR
Toksisite etkisi	0,195	Toksisite algısı-Toksisite etkisi
Mesleki motivasyon	0,302	Toksisite algısı-Mesleki Motivasyon
Toksisiteyle Başa Çıkma	0,138	Toksisite etkisi-Toksisiteyle başa çıkma

TABLO 21’deki değerleri yorumlayabilmek için bu değerleri **ŞEKİL 1’deki** temel model ile birlikte incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda, **ŞEKİL 1’deki** ana boyutlar arasındaki bağlantılara bakıldığında, toksisite algısı, toksisite etkisindeki varyansın %19,5’ni; toksisite algısı, mesleki motivasyondaki varyansın %30,2’sini; toksisite etkisi, toksisiteyle başa çıkmadaki varyansın %13,8’ni açıklamaktadır. Görüldüğü üzere, toksisite algısı, mesleki motivasyon üzerinde büyük (%30,2) bir etkiye sahiptir. Diğer ana boyutların etki büyüklükleri de orta seviyededir.

Kalite kriterleri kapsamında bakılacak diğer bir kriter Etki Büyüklüğü (f^2)’dür. Etki Büyüklüğü (f^2), her bir egzogen değişkenin, endojen değişkenin açıklanma oranındaki payını göstermektedir (Doğan, 2019; 51). Diğer bir deyişle, etki büyüklüğü olarak ifade edilen f^2 değeri, dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmın varyans oranına bağlı olarak R^2 ’deki artışın hesaplanmasını ifade etmektedir. Yani, f^2 değerlerine bakılarak tahmin yapılarının etki büyüklüğü değerlendirilmektedir. Çalışmalarda f^2 değerleri 0,02 - 0,15 arasında ise küçük; 0,15 - 0,35 arasında ise orta; 0,35 ve üzerinde ise yüksek etki oranı olarak ifade edilmektedir (Cohen’den aktaran Yılseli; 2020; 73). Çalışmamızdaki etki büyüklüğü (f^2) değerleri TABLO 22’de görülmektedir.

TABLO 22: Etki Büyüklüğü (f²) Değerleri

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Başa Çıkma	Mesleki motivasyon	Toksisite algısı	Toksisite etkisi
Toksisite ile Başa Çıkma				
Mesleki motivasyon				
Toksisite algısı		0,432		0,242
Toksisite etkisi	0,161			

İstatistiki olarak etki büyüklüğü; iki değişken arasındaki istatistiksel ilişkiye ait gücün ölçüsüdür. Verilerden hesaplanan etki büyüklüğü tanımlayıcı bir istatistiktir. Etki büyüklükleri, veriler arasında mevcut olan bir ilişkinin ana kütledeki doğru bir ilişkiyi yansıtır yansıtmadığı hakkında herhangi bir bilgi vermeyip, ilişkinin tahmin edilen boyutunu verir (Parks vd., 1999: 140-141).

TABLO 22'deki değerler incelendiğinde, toksisite etkisinin başa çıkma üzerindeki etki büyüklüğü orta (%16,1), toksisite algısının mesleki motivasyon üzerindeki etki büyüklüğü yüksek (%43,2) ve toksisite algısının toksisite etkisi üzerindeki etki büyüklüğü ise orta (%24,2) olarak tespit edilmiş olmaktadır.

Kalite kriterleri kapsamında incelenecek olan son ve önemli değer Model Uyumu Endeksi (Model Fit Index)'dir. Endekste, Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) ile Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index-NFI) adında iki değer yer almaktadır. SRMR, modelin yanlış belirlenmesini önlemek için kullanılabilecek PLS-SEM için bir uyum iyiliği ölçüsü olarak tanıtılmaktadır. 0.10 veya 0.08'den küçük bir değer iyi bir uyum olarak kabul edilir. NFI ise artan bir uyum ölçüsünü temsil eder. NFI, 0 ile 1 arasında değerlerle sonuçlanır. NFI, 1'e ne kadar yakınsa, uyum o kadar iyi olur (SmartPLS, Model Fit). Çalışmamızdaki SRMR ve NFI değerleri TABLO 23'te yer almaktadır.

TABLO 23: Model Uyumu Endeksi (Model Fit Index) Değerleri

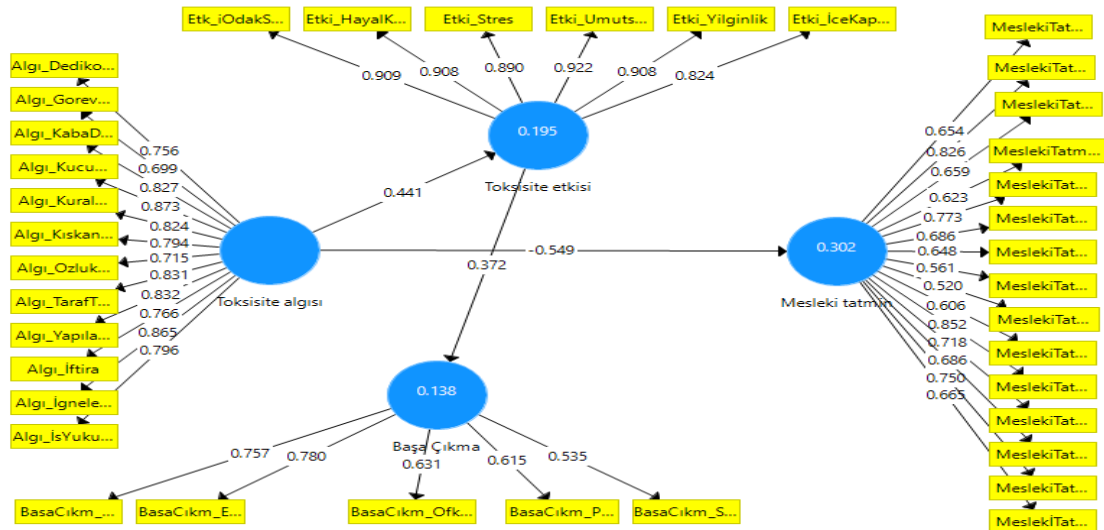
	Doymuş Model
Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR)	0,091
d_ULS	6,107
d_G	1,967
Chi-Square	1608,104

Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index-NFI)	0,694
---	-------

TABLO 23'teki değerler incelendiğinde, değerlerin belirlenen kriterlere uyum sağladıkları gözlenmektedir. Böylece, elde edilen değerler araştırma modelinin yani ölçüm aracının genel olarak iyi bir uyuma sahip olduğunu ve uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

3.2. NİHAİ MODELE İLİŞKİN DEĞERLER

Buraya kadar yapılan analizler sonucunda, ölçüm aracının güvenilir, geçerli, iyi uyuma sahip olduğu ve uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Geçerli ve güvenli ölçüm aracımıza ilişkin faktör yükleri, yol katsayıları ile R^2 değerlerini gösteren SmartPLS'de çizilen model ŞEKİL 2'de görülmektedir. Bu değerler, PLS Algorithm kapsamında (PLS Algorithm-Setup-Path-Start Calculation) yapılan işlem yoluyla elde edilmiştir.



ŞEKİL 2: Faktör Yükleri, Yol Katsayıları ve R^2 Değerlerini Gösteren Ölçüm Modeli

ŞEKİL 2'ye bakıldığında, iç kısımda (endojen) yer alan mavi renkteki dairelerin içerisindeki değerler R^2 değerleridir. İç kısımda (endojen) yer alan ana boyutlar (mavi renk) arasındaki 0,441, -0,549 ve 0,372 değerleri ise yol katsayıları ya da ilişki katsayılarıdır (Path Coefficients).

Yol katsayıları modelle ilgili yorumlara ışık tuttuğu için önemlidir. Wright'a göre, herhangi bir değişkene ait yol katsayısı, dışsal değişkene bağlı olarak oluşan

değişimin diğer değişkenlerin tamamı etkiliyken standart sapma cinsinden meydana gelen değişime oranıdır (Wright, 1921: 557-585).

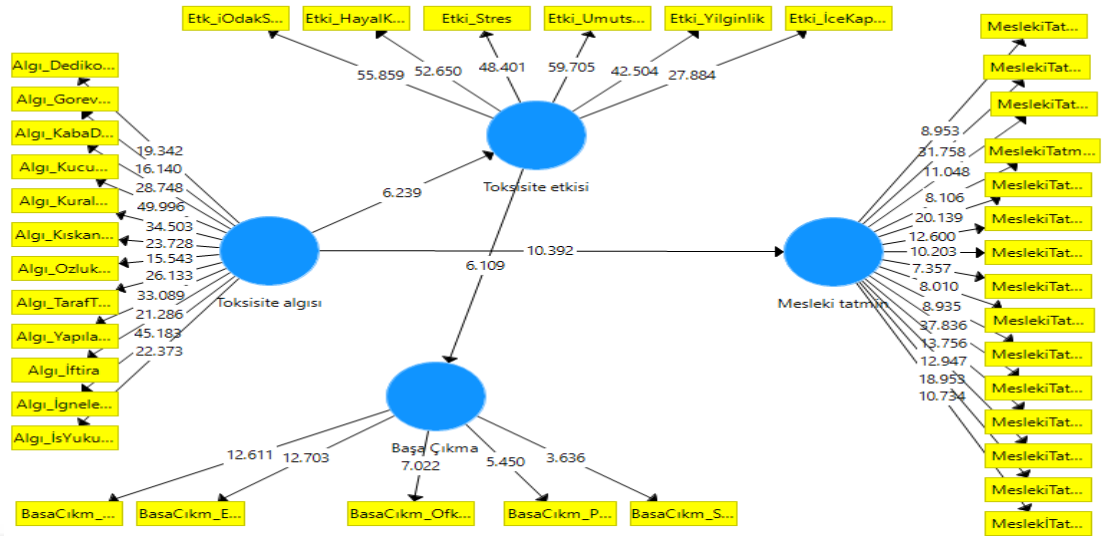
Çalışmadaki yol katsayı değerlerinin anlamı; algılanan toksisitenin, mesleki motivasyon üzerinde yüksek bir negatif etkiye (-0,549), algılanan toksisitenin toksisite etkisi üzerinde yüksek bir pozitif etkiye (0,441) ve toksisite etkisinin toksisiteyle başa çıkma üzerinde yüksek bir pozitif etkiye (0,372) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı ise ilişki analizlerinde ortaya konulacaktır.

3.3. İLİŞKİ (PATH) ANALİZLERİ

Buraya kadar yapılan incelemeler neticesinde, çalışmada kullanılacak olan araştırma modeli yani ölçüm aracı, kalite kriterleri kapsamındaki faktör analizi, güvenirlik, ayrışma geçerliği, çapraz yükleme (cross loadings) kriteri, HTMT oranı, etki büyüklüğü (R^2), etki büyüklüğü (f^2) ve model uyumu endeksi (SRMR ve NFI) testleri bakımından beklenen kriterleri karşıladığı anlaşılmaktadır. Ancak, ölçüm aracımızın bu analizleri geçmesi tek başına yeterli bir süreç olmamaktadır. Ölçüm aracının istatistiksel olarak da anlamlı bir model olması gerekmekte ve bunun için ilişki analizlerinin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma için belirlenen ölçüm aracı ya da araştırma modeli reflektif (yansıtıcı) değişkenlerden oluşmaktadır. Yani, formatif değişkenden farklı olarak, reflektif değişkende oklar değişkenden indikatörlere doğru gitmektedir. Reflektif modellerde nedensellik ilişkisi değişkenden indikatöre doğrudur. İndikatörler değişkenin ne şekilde açığa çıktığını, başka bir ifadeyle, değişkenlerdeki değişimlerin indikatördeki değişime kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle bu tür modellere reflektif yani yansıtıcı denilmektedir. İndikatörler vasıtasıyla, var olan bir halin davranışa dönüşen yansımaları sorgulanmaktadır (Doğan, 2019; 37).

Bu bağlamda, ölçüm aracımız reflektif olduğu için ilişki analizi, SmartPLS programında, yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak yapılacaktır. SmartPLS sayfası üzerinde, sağ üst köşeye doğru “Calculate” butonuna basınca çeşitli analiz seçenekleri görülmektedir. Burada, “Partial Least Square-Path-Start Calculation” butonları kullanılarak yeniden örnekleme analizi yapılacaktır. Çalışmamızda yapılan yeniden örnekleme analizi ve SmartPLS’in çizdiği nihai modelde yer alan T değerleri ŞEKİL 3’tedir.



ŞEKİL 3: T Değerlerini Gösteren Nihai Ölçüm Modeli

ŞEKİL 3 incelendiğinde gerek endojen gerekse egzojen değişkenler arasındaki T değerlerinin 1,96'dan büyük olma koşulunu sağladıkları görülmektedir. Modelimizdeki T değerlerine bakıldığında, en büyüğünün 59,705 en küçüğünün de 3,636 olduğu göz önüne alınırsa ilişkiler bakımından modelimizin yapısının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Bundan sonraki adım, modeldeki istatistiksel olarak ilişkilerin anlamlı olup olmadığına bakılmasıdır. Bunun için, SmartPLS programında, yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak yapılan analizde elde edilen "Path Coefficient" linkindeki bilgilere ulaşmak gerekmektedir. Ulaşılan bilgiler kapsamında, Orijinal örneklem, Standart Sapma, T ve P değerleri TABLO 24'te yer almaktadır.

TABLO 24: Ana Boyutlara Ait Orijinal Örneklem, Standart Sapma, T ve P Değerleri

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Orijinal Örneklem	Standart Sapma	T İstatistik Değerleri	P Değerleri
Toksiste algısı -> Mesleki motivasyon	-0,549	0,053	10,392	0,000
Toksiste algısı -> Toksisite etkisi	0,441	0,071	6,239	0,000
Toksiste etkisi -> Başa Çıkma	0,372	0,061	6,109	0,000

TABLO 24 incelendiğinde, ilk sütun orijinal örneklem ya da yol/ilişki katsayılarıdır. Daha önce buna ilişkin ilk bilgiler ŞEKİL 2'de verildiği üzere, yol katsayı değerlerinin anlamı; algılanan toksisitenin, mesleki motivasyon üzerinde

yüksek bir negatif etkiye (-0,549), algılanan toksisitenin toksisite etkisi üzerinde yüksek bir pozitif etkiye (0,441) ve toksisite etkisinin toksisiteyle başa çıkma üzerinde yüksek bir pozitif etkiye (0,372) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı ise Tablonun son sütunundaki P değerlerinden (P values) anlaşılmaktadır. İlişkilere ilişkin bütün P değerlerinin 0.000 olduğuna bakılırsa, istatistiksel olarak modeldeki ana boyutlar arasındaki ilişkiler hem uygun hem de anlamlı olmaktadır.

Benzer şekilde, “Faktör yükleri-Outer Loadings” linkinden alt boyutlar ya da indikatörler olarak adlandırılan değişkenler ile ana boyutlar arasındaki ilişkilere ait bilgilere ulaşılmıştır. Elde edilen Standart Sapma, Ortalama, T ve P değerleri TABLO 25’te yer almaktadır.

TABLO 25: İndikatörlere Ait Ortalama, Standart Sapma, T ve P Değerleri

Alt Boyutlar (Egzogen Değişkenler)	Standart Sapma	Ortalama değerler	T İstatistik Değerleri	P Değerleri
Algı-Asılsız dedikodular çıkarılır.	0,039	0,754	19,342	0,000
Algı-Bireylerden görevleri dışında işler beklenir	0,043	0,698	16,140	0,000
Algı-Kaba davranışlar sergilenir	0,029	0,826	28,748	0,000
Algı-Küçümseyici Tavrılar sergilenir	0,017	0,874	49,996	0,000
Algı-Kural ve mevzuata aykırı davranılır	0,024	0,824	34,503	0,000
Algı-Kıskançlık davranışları sergilenir	0,033	0,793	23,728	0,000
Algı-Özlük haklarının kullanımına engel olunur	0,046	0,714	15,543	0,000
Algı-Taraf tutmaya zorlanılır	0,032	0,831	26,133	0,000
Algı-Yapılan işler küçümsenir	0,025	0,832	33,089	0,000
Algı-İftiraya uğranılır	0,036	0,764	21,286	0,000
Algı-İğneleyici ve kırıcı sözler kullanılır	0,019	0,866	45,183	0,000
Algı-İyi niyete uymayan iş yükü artırımı yapılır	0,036	0,795	22,373	0,000
Etki-İşime odaklanmada sorun yaşarım	0,016	0,909	55,859	0,000
Etki-Hayal kırıklığı yaşarım	0,017	0,907	52,650	0,000
Etki-Stres altında olduğumu hissedirim	0,018	0,889	48,401	0,000

Etki-Umutsuzluğa kapılırim	0,015	0,922	59,705	0,000
Etki-Kendimi ylgın hissederim	0,021	0,907	42,504	0,000
Etki-İçime kapanır ve başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim	0,030	0,824	27,884	0,000
Başa Çıkma-Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim.	0,060	0,745	12,611	0,000
Başa Çıkma-Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım	0,061	0,774	12,703	0,000
Başa Çıkma-Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm	0,090	0,621	7,022	0,000
Başa Çıkma-Sorunlarımı paylaşabileceğim birilerine sığınırım	0,113	0,591	5,450	0,000
Başa Çıkma-Başkalarının deneyimlerinden strateji belirlemeye çalışırım	0,147	0,504	3,636	0,000
Mesleki Motv-Meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler	0,073	0,653	8,953	0,000
Mesleki Motv-Yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları	0,026	0,825	31,758	0,000
Mesleki Motv-Mesleğin başarılı olma isteği sağlaması	0,060	0,655	11,048	0,000
Mesleki Motv-Meslektaşlarla dayanışma geleneğinin olması	0,077	0,622	8,106	0,000
Mesleki Motv-Yönetimin aldığı kararlara katılım	0,038	0,773	20,139	0,000
Mesleki Motv-Mesleğin önemli olduğu algısı	0,054	0,680	12,600	0,000
Mesleki Motv-Topluma nitelikli iş gücü yetiştirme algısı	0,063	0,643	10,203	0,000
Mesleki Motv-Verimli çalışılabilecek ofise sahip olmak	0,076	0,558	7,357	0,000
Mesleki Motv-Özerklik algısı	0,065	0,522	8,010	0,000
Mesleki Motv-Sosyal statü sağlaması	0,068	0,601	8,935	0,000
Mesleki Motv-Politika Kurumun sosyokültürel politikaları	0,023	0,851	37,836	0,000
Mesleki Motv-Bağlı çalışılan üstün desteği	0,052	0,720	13,756	0,000
Mesleki Motv-Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması	0,053	0,684	12,947	0,000
Mesleki Motv-Akademik gelişme amaçlı yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler	0,040	0,748	18,953	0,000

Meslekî Motv-Mesleğin yoğun sosyal iletişim sağlaması	0,062	0,662	10,734	0,000
---	-------	-------	--------	-------

TABLO 25 incelendiğinde, T değerlerinin tümü kriter olan 1,96'dan büyük olup ilişkilerin tamamı pozitiftir. İstatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin P değerlerine bakıldığında ise bütün değerlerin 0,000 olduğu görülmektedir. Bundan da modelimizdeki ana boyutlar (endojenler) ile alt boyutlar (egzojenler ya da indikatörler) arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bağlı olduğu ana boyutlar ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olan alt boyutları gerek *ortalama değerlere* gerekse *T değerlerine* göre kendi içinde sıralanırsa, akademisyenlerin ön plana çıkardığı her kategorideki ilk üç alt boyut aşağıdadır:

- Algılanan örgütsel toksisitede; “Küçümseyici tavırlar sergilenir (49,996)”, “İğneleyici ve kırıncı sözler kullanılır (45,183)” ve “Kural ve mevzuata aykırı davranılır (34,503)”
- Toksisitenin etkisinde; “Umutsuzluğa kapılırim (59,705)”, “İşime odaklanmada sorun yaşarım (55,859)” ve “Hayal kırıklığı yaşarım (52,650)”
- Toksisiteyle başa çıkma stratejilerinde; “Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım (12,703)”, “Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim (12,611)” ve “Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm (7,022)”
- Mesleki motivasyonda en motive edici kriter olarak; “Kurumun sosyokültürel politikaları (37,836)”, “Yönetimin başarıya yönlendirici politikaları (31,758)” ve “Yönetimin aldığı kararlara katılım (20,139)”

Bu boyutlara ilişkin olarak akademisyen grupları arasında nasıl bir hal aldığı ve ilişkilerin boyutlarının ne olacağı daha sonraki bölümde detaylıca incelenecek ve bazı yorumlardan sonra sonuca varılacaktır.

Özetle, bu bölümde, akademisyenler arasındaki “algılanan örgütsel toksisite”, “toksisitenin etkisi”, “toksisiteyle başa çıkma stratejileri” ve “mesleki motivasyon” konularının birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla SmartPLS programında çizilen modelin (ölçüm aracının) analizi için PLS algoritması kullanılarak çalıştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları değerlendirilmiş, bazı değişkenler geçerliliği ve güvenilirliği bozduğu için modelden çıkarılmıştır. Çıkarılan her değişkenden sonra PLS algoritması ile model uyumunu veren değerler tekrar hesaplanmıştır. Model uyumu sağlanıncaya kadar bazı değişkenler modelden çıkarılmıştır. Çıkarılan her değişkenden sonra model uyumu yeniden

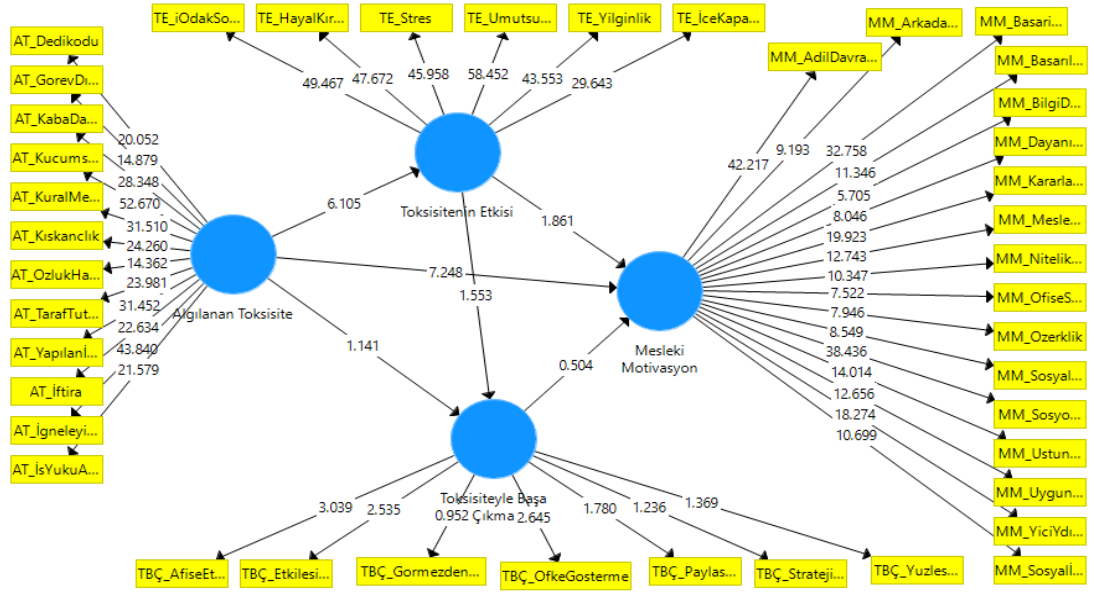
değerlendirilmiştir. Böylece model ilk tasarlanan haline göre hem değiştirilmiş hem de iyileştirilmiştir. Adım adım yapılan analizler sonucunda çalışmanın nihai modeli elde edilmiştir.

Nihai modelin, faktör analizi, doğrusallık, güvenirlik, ayırışma geçerliği, çapraz yükleme (cross loadings) kriteri, HTMT oranı, etki büyüklüğü (R^2) ve (f^2) ve model uyumu endeksi (SRMR ve NFI) gibi testlerden oluşan kalite kriterleri analizleri yapılmıştır. Beklenen kriterleri sağlayan model daha sonra yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak ilişki analizlerine (T ve P değerleri) tabi tutulmuştur. Sonuçta, güvenilir, geçerli ve yapısal olarak anlamlı ilişkilere sahip olan bir model elde edilmiştir. Sonraki bölümde, bu model ile akademisyen gruplarına ilişkin analizler yapılacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANALİZLER (HİPOTEZ TESTLERİ)

İlk aşamada, yukarıda TABLO 2.7’de belirtilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan, bütün değişkenlerin ve ilişkilerin yer aldığı ŞEKİL 3.1’deki kavramsal model esas alınarak SmartPLS programı vasıtasıyla temel model çizilecektir. Bu bağlamda, bilgisayarda yüklü bulunan SmartPLS programı açılarak veri girişi yapılmış ve yeni projeye adı verilerek SmartPLS üzerindeki “latent variable (gizli değişken)” butonu vasıtasıyla ŞEKİL 4’teki model SmartPLS programının yardımıyla çizilmiştir.

SmartPLS’in özelliği olarak okların yönü endojen (içsel) değişkenden egzogen (dışsal) değişkenlere doğru olmalıdır. Modeldeki tüm değişkenler ilişkilendirilmedikçe mavi renge dönmemektedir. ŞEKİL 4’te indikatör ataması ve değişkenler arası ilişkilerin çiziminin tamamlandığı bir model görülmektedir.



ŞEKİL 4: Bütün Değişkenlerin ve İlişkilerin Yer Aldığı SmartPLS Modeli (Temel Model)

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ve bütün verilerin dahil edildiği ŞEKİL 4'teki ilk model hızlı bir şekilde SmartPLS ile teste tabi tutulmuş (Bootstrapping --- Partial least squares – Path – start calculation) ve özellikle endojen (iç) değişkenler arasındaki bağlantılara yani özellikle ana boyutlar arasındaki bağlantılara odaklanılmıştır. Örneklem boyutumuz yeterince büyükse, mutlak T değeri 1,96'dan büyük veya eşitse, yani $|T| \geq 1,96$ ise T değerinin anlamlı olduğunu söyleyebiliriz (Stack Exchange, 2016). ŞEKİL 4'teki ana boyutlar (endojenler) arasında, en düşük değeri 1,960 olması gereken T değerlerine bakıldığında, bu *kriteri karşılamayan hipotezler* şunlardır:

- “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,861)
- “Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,141)
- “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,553)
- “Akademisyenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (0,504)

Böylece, ilk adımda, 1,96 değerini karşılamadığı için bu değişkenler arasındaki ilişkide sorun olduğu anlaşılmaktadır. Aynı analizde yol ilişkisi (Path coefficient)

linkinden P değerlerine de bakıp anlamlı olup olmadıkları belirlenmelidir. Bahse konu ana boyutlara ait P değerleri, T değerleriyle birlikte TABLO 26'dadır.

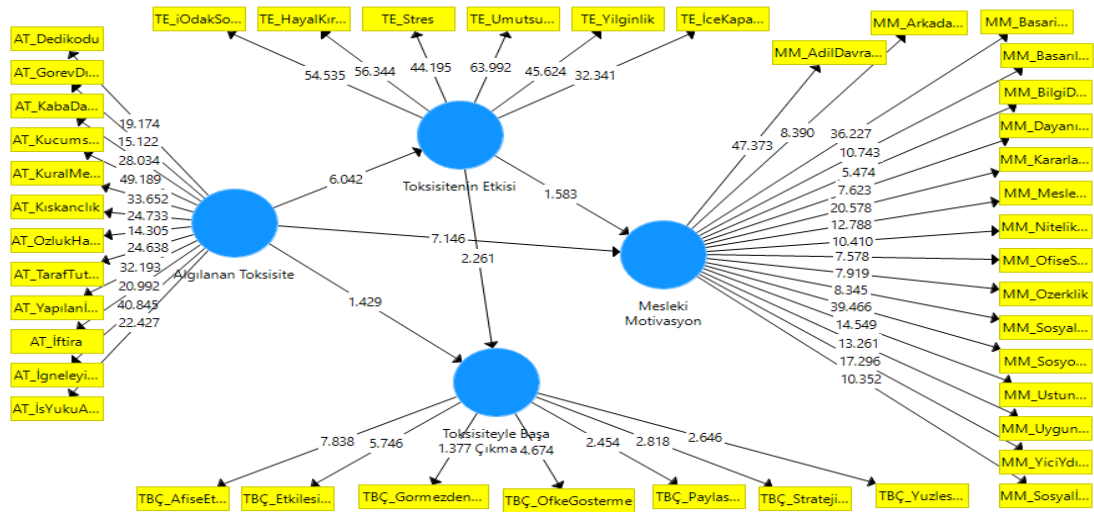
TABLO 26: Sorun Yaşanan Ana Boyutların P ve T değerleri

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Standart Sapma	T İstatistik Değerleri	P Değerleri
Algılanan Toksisite -> Toksisiteyle Başa Çıkma	0,193	1,141	0,254
Toksisitenin Etkisi -> Mesleki Motivasyon	0,085	1,861	0,063
Toksisitenin Etkisi -> Toksisiteyle Başa Çıkma	0,232	1,553	0,121
Toksisiteyle Başa Çıkma -> Mesleki Motivasyon	0,172	0,504	0,614

Kritere göre, TABLO 26'daki P değerlerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Halbuki P değerlerine bakıldığında anılan dört bağlantıda bu değerler 0,05'ten büyük olup yol (ilişki) katsayılarında olduğu gibi kriterleri karşılamamaktadır. O halde kriterleri karşılamayan ana boyutlar (endojen) arasındaki bağlantıların kaldırılarak teste devam edilmesi gerekmektedir. Ancak bu işlemi yaparken adım adım gidilmeli ve kriterleri karşılamayan bağlantılar tek tek kaldırılarak yeniden teste tutulmalı böylece olabilecek bir hata nedeniyle önemli verilerin kaybolması önlenmelidir.

Bu bağlamda, *en düşük T değerine* ve *en büyük P değerine* sahip olarak kriter dışı kalan “Akademisyenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (0,531) bağlantısı öncelikle kaldırılmalıdır. Yani, bunun anlamı, *akademisyenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir*. Dolayısıyla bu aşamada, bu iki endojen arasındaki bağlantıya ilişkin hipotezin de reddedilmesi (**H6 Ret**) gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Toksisiteyle başa çıkma ve mesleki motivasyon arasındaki bağlantının kaldırılmasından sonra SmartPLS'de yeniden sınama testi (Bootstrapping --- Partial least squares – Path – start calculation) yapılmıştır. Teste ilişkin model ve bağlantılardaki T değerleri ŞEKİL 5'tedir.



ŞEKİL 5: Yeniden Test Sonrası Oluşan SmartPLS Modeli ve T Değerleri (İkinci Aşama)

Yine, özellikle endojen (iç) değişkenler arasındaki bağlantılara yani özellikle ana boyutlar arasındaki bağlantılara odaklanılmıştır. ŞEKİL 5'teki ana boyutlar arasında, en düşük değeri 1,960 olması gereken T değerlerine bakıldığında, bu kez, “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (2,261) hipotezinin T değeri, kendiliğinden, kriterleri (1,96’dan büyük) karşılayacak duruma gelmiştir. Ancak, hala bu *kriteri karşılamayan iki hipotez* bulunmaktadır:

- “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,583)
- “Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,429)

Böylece, ikinci aşamada, iki değişken arasındaki ilişkide sorun olduğu anlaşılmaktadır. Aynı analizde yol ilişkisi (Path coefficient) linkinden P değerlerine de bakıp anlamlı olup olmadıkları belirlenmelidir. Bahse konu ana boyutlara ait P değerleri, T değerleriyle birlikte TABLO 27’dedir.

TABLO 27: Sorun Yaşanan Ana Boyutların P değerleri (İkinci Aşama)

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Standart Sapma	T İstatistik Değerleri	P Değerleri
Algılanan Toksisite -> Toksisiteyle Başa Çıkma	0,139	1,429	0,154

- “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,566)

Böylece, üçüncü aşamada, sadece bir bağlantıda sorun olduğu anlaşılmaktadır. Aynı analizde yol ilişkisi (Path coefficient) linkinden P değerlerine de bakıp anlamlı olup olmadıkları belirlenmelidir. Bahse konu ana boyutlara ait P değerleri TABLO 28’dedir.

TABLO 28: Sorun Yaşanan Ana Boyutun P değerleri (Üçüncü Aşama)

Ana Boyutlar (Endojen Değişkenler)	Standart Sapma	T İstatistik Değerleri	P Değerleri
Algılanan Toksisite -> Toksisiteyle Başa Çıkma	0,080	1,566	0,118

TABLO 28’deki P değerine bakıldığında bir bağlantıda bu değerler 0,05’ten büyük olup kriterleri karşılamamaktadır. O halde kriterleri karşılamayan iki ana boyut (endojen) arasındaki bir bağlantının kaldırılarak teste son kez devam edilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, *en düşük T değerine* ve *en büyük P değerine* sahip olarak kriter dışı kalan “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (1,566) bağlantısı kaldırılmalıdır. Yani, bunun anlamı, *akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir*. Dolayısıyla bu aşamada, bu iki endojen arasındaki bağlantıya ilişkin hipotezin de reddedilmesi (**H5 Ret**) gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri ile mesleki motivasyonları arasındaki bağlantının kaldırılmasından sonra SmartPLS’de son kez yeniden sınama testi (Bootstrapping --- Partial least squares – Path – start calculation) yapılmıştır. Teste ilişkin model ve bağlantılardaki T değerleri ŞEKİL 7’dedir.

- “Akademisyenlerin örgütsel toksite algıları, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” (H4 kabul)

Dolayısıyla, güvenlik, geçerlik ve ilişkiler yönünden incelemeye hazır temel bir model ortaya çıkmış olmaktadır. Bu modele ilişkin detaylı analizler bir sonraki bölümde yapılacak ve bölümün sonunda hipotez test sonuçları toplu olarak bir TABLO ile yeniden ortaya konulacaktır.

3.5. ÖRNEKLEM İÇİ FARKLILIKLAR İÇİN ÇOKLU GRUP ANALİZLERİ

Literatür incelemelerine göre, örgütlerde ortaya çıkan toksisite algılarında genellikle örgütteki gruplar (cinsiyet, yaş vs.) arasında anlamlı bir farklılık olabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, akademisyenler arasında oluşturulan; cinsiyet, yaş, akademik unvan, kurumdaki çalışma süresi ve yönetsel düzey gibi gruplar açısından örgütsel toksisite algısının, toksisite etkisinin, toksisite ile başa çıkmanın ve toksisitenin motivasyonlara etkisinin nasıl ve hangi düzeyde olduğuna ilişkin inceleme yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

İncelenmesi gereken diğer bir konu da öğretim/araştırma görevlilerinin diğer grup akademisyenlere göre örgütsel toksisite algılarının ve bu algıların motivasyonlarına etkisinin anlamlı olarak farklı olup olmadığıdır.

Bunun için SmartPLS programında yapılacak işlem kısa sürede ve kolayca yerine getirilebilmektedir. Önce, modelimizde gruplar oluşturulmalıdır. Örneğin “Cinsiyet” grubunun oluşturulması için SmartPLS’de takip edilecek işlem sırası şu şekildedir:

- Çalıştığımız modelimize ait indikatör sayfası açıkken “Generate Data Groups” seçilir. Çıkan pencerede “Name prefix’e grubun adı olan “cinsiyet” yazılır.
- “Group column 0” içinden “cinsiyet (2 unique values)” bulunarak seçilir.
- Sağ alt köşedeki “ok” tıklanır ve çıkan pencerede “Edit” tıklanarak “1” için “Kadın” ve “2” için “Erkek” yazılır.

Bütün gruplar “cinsiyet” seçeneğinde olduğu gibi modele dahil edilir. Daha sonra ise aşağıdaki işlemlere geçilir:

- Çalışmanın modeli tıklanır. Çıkan penceredeki “Calculate” tıklanır.
- Çıkan pencerede “PLS Algorithm”, sonra “Setup” “Path” ve “Data Groups (select all)” seçilir; “Start Calculation” tıklanarak ölçümün tamamlanması beklenir.

- Çıkan pencerede, sol altta “inner model-total effects”, “outer model-outer loadings”, “constructs-R square” ve “highlights path-use absolute values” seçilirse, gruplara göre, çalışmanın modelindeki faktör yükleri, R kare değerleri vs. bağlantılar üzerinde görülür. Aynı pencerede, kadın veya erkek, diğer gruplar seçilerek modelin bağlantılarındaki kalınlık ve inceliğe göre değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerler excel tablosuna aktarılıp ayrıca incelenebilir. Ancak işlemleri daha fazla arttırmamak için “Multi-Group Analysis (MGA)” ile birçok işlemi bir arada yaparak istenilen analizlere ulaşmak mümkündür.

Gruplar arasında belli farklılıklar olduğu bir gerçektir. Ama bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bunu anlamak için ise “Multi-Group Analysis (MGA)” işlemini yapmak gerekmektedir. Analiz şu sıraya göre yapılır: Model açıkken, “Calculate”den “MGA→ Setup→ Group A, B (Select All)”; “Partial Least Square → Path”; “Bootstrapping→Complete Bootstrapping, Percentile”; “After calculation→Open full report” ve “Start calculation”. Çıkan sonuçlar, istenilirse Export to excel’den excel dosyasına aktarılır.

3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamı içinde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik personelin cinsiyetlerine göre toksisite algıları, etkileri, başa çıkma ve motivasyon bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan MGA analizinden elde edilen ilişki katsayısı farklarına ve P değerlerine bakmak gerekmektedir. Bu sonuçlar, TABLO 30’da yer almaktadır.

TABLO 30: Kadın ve Erkek Karşılaştırmasına İlişkin Çoklu Grup Analizi

	Kadın-Erkek (P Değeri)	Kadın-Erkek (İlişki Katsayısı Farkı)
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,728	0,035
Algılanan Toksisite -> Toksisite Etkisi (ENDOJEN)	0,947	0,010
Toksisite Etkisi -> Toksiteyle Başa Çıkma (ENDOJEN)	0,734	0,044

Kadın-erkek karşılaştırılmasına ilişkin TABLO 30 incelendiğinde, hem bağımlı hem de bağımsız endojen değişkenlerden olan “Algılanan Toksisite - Mesleki Motivasyon”, “Algılanan Toksisite” – Toksisite Etkisi” ve “Toksisite Etkisi -

Toksisiteyle Başa Çıkma” ana boyut ilişkilerinde P değerleri 0,050’den büyük (0,728, 0,947, 0,734) olduğu için kadınlarla erkeklerin yaklaşımlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, anılan boyutlarda kadın ve erkek akademisyenler benzer davranışı sergilemektedirler. Bu konu, ilişki katsayısı farklarının küçük değerler olmasından da anlaşılmaktadır. Bu durumda, toksisitenin algısı, etkisi, başa çıkma ve motivasyonlara etkisi gibi ana konular ile bunlara ait 42 alt boyutta kadın ve erkek akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle, **H7 RET.**

3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan akademik personelin yaşlarına göre toksisite algıları, etkileri, başa çıkma ve motivasyon bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çoklu grup analizinden elde edilen ilişki katsayısı farklarına ve P değerlerine bakmak gerekmektedir. Bu sonuçlar, TABLO 31’de yer almaktadır.

TABLO 31: Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi

	35 yaş ve altı – 36-44 yaş arası	36-44 yaş arası – 45 yaş ve üzeri		35 yaş ve altı – 45 yaş ve üzeri	
	P Değerleri	P Değerleri	Faktör Yükleri Farkı	P Değerleri	İlişki Katsayısı Farkı
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,239	0,131		0,002	0,340
Algılanan Toksisite -> Toksisite Etkisi (ENDOJEN)	0,705	0,473		0,737	
Toksisite Etkisi -> Toksisiteyle Başa Çıkma (ENDOJEN)	0,741	0,908		0,794	
Mesleki Motivasyonda- Arkadaşça İlişkiler (EGZOJEN)		0,000	-0,494		
Algılanan Toksisitede - Özlük hakkı engeli (EGZOJEN)		0,031	0,196		

Yaş grubunun kendi içinde karşılaştırılmasına ilişkin TABLO 31 incelendiğinde, 35 yaş ve altında olanlar ile 36-44 yaş arasında olanların kendi içlerinde, P değerleri 0,050'den büyük (0,239, 0,705, 0,741) olduğu için herhangi bir boyuta ilişkin olarak akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, “*algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi*” ana boyutu ile ilgili olarak 35 ve altı yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında, P değeri 0,050'den küçük (0,002) olduğu için tutum bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tutum farkının hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için ilişki katsayısına bakmak gerekmektedir. 0,340 rakamı iki grubun ilişki katsayıları farkı olduğu için farkı yaratanın 35 yaş ve altı grup olduğu anlaşılmaktadır. Buradan da genellikle öğretim/araştırma görevlilerinin içinde bulunduğu 35 yaş ve altı grubun, 45 yaş ve üzerindekiyle göre örgütsel toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve bu toksisitenin motivasyonlarını daha fazla etkiledikleri anlaşılmaktadır.

Benzer şekilde, *mesleki motivasyonda- arkadaşça ilişkiler* alt boyutunda (indikatör) 36-44 yaş arasında olanlar ile 45 yaş ve üzerinde olanlar arasında da tutum bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. İki grubun ilişki katsayıları farkı (-0,494) olduğu için tutum farkını yaratanın 45 yaş ve üzerinde olan grup olduğu anlaşılmaktadır. Buradan, yaşça en büyük grup olan 45 yaş üzeri grubun kendinden alt yaştaki bir gruba göre *motivasyonlarında arkadaşça ilişkilere* önem verdikleri görülmektedir. Aynı yaş grupları arasında, *algılanan toksisitede özlük hakkı engeli* konusunda da anlamlı tutum farklılığı (P değeri 0,031) bulunmakta olup anlamlı farklılığı yaratan grubun 36-44 yaş arasında olanlar (0,196) olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer bir analiz, yaş değişkeninin diğer gruplarla karşılaştırılmasında anlamlı tutum farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılacaktır. Burada dikkat edilecek konu, yaş grubuna ait herhangi bir unsurun, karşılaştırma yapılacak diğer gruplarla örtüşmemesi gerekmektedir. Bu kapsamda, SmartPLS programında çoklu grup analizleri kapsamında, bu tür analizlere olanak sağlamakta olup yapılan bazı analizlere ilişkin sonuçlar TABLO 32'dedir.

TABLO 32: Yaş Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar

	35 yaş ve altı – Profesörler		45 yaş ve üzeri – Öğr. Gör. / Arş. Gör.	
	P Değerleri ve İlişki Katsayısı Farkı			
Algılanan Toksisite - > Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,000	-0,413	0,003	-0,272

Yaş grubunun diğer gruplarla anlamlı ilişkide olduğu TABLO 32 incelendiğinde, “*algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi*” ana boyutu ile ilgili olarak;

- 35 yaş ve altında olan grup (genellikle öğretim/araştırma görevlilerinin içinde bulunduğu grup) ile profesörler grubu arasında anlamlı tutum farklılığı (P değeri: 0,000) olduğu ve bu tutum farkının 35 yaş ve altında olan gruptan (ilişki katsayı farkı: -0,413) kaynaklandığı,

- 45 yaş ve üzerinde olan grup (genellikle öğretim/araştırma görevlilerinden kıdemli olan akademisyenlerin içinde bulunduğu grup) ile öğretim görevlisi/araştırma görevlisi arasında anlamlı tutum farkı (P değeri: 0,003) olduğu ve bu tutum farkının öğretim görevlisi/araştırma görevlisi grubundan (ilişki katsayı farkı: -0,272) kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Yaş grubunun diğer gruplarla karşılaştırılması da hipotezlerimize ilişkin bazı ayrıntıları ortaya çıkarmaktadır. Öncelikle, bu karşılaştırmaları seçerken grupların, karşılaştırıldıkları diğer gruplarla birbirlerine yakın yaşlarda olmamasına ve önemli derecede uç noktalarda yaş farkı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bakıldığında, unvanlar açısından yaş gruplarıyla, beklenen anlamlı tutum farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Burada ortaya çıkan önemli nokta, algılanan toksisitenin motivasyona etkisinin öğretim/araştırma görevlilerinin içinde bulunduğu 35 yaş altı grup tarafından daha fazla hissedildiğidir. Yani bu sonuç, yukarıda, yaş gruplarının kendi içinde yapılan karşılaştırmada ortaya çıkan, *öğretim/araştırma görevlilerinin içinde bulunduğu 35 yaş ve altı grup tarafından hissedilen toksisitenin motivasyonlarını daha çok etkilediğine* ilişkin hipotezimizi desteklemektedir. O halde, **H8 ve H12 KABUL.**

3.5.3. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan akademik personelin sahip olduğu akademik unvanlara göre toksisite algıları, etkileri, başa çıkma ve motivasyon gibi ana boyutlar (endojen) ile bunlarla ilişkili alt boyutlar (egzojen) bakımından anlamlı tutum farklılığının olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çoklu grup analizinden elde edilen faktör yükü farklarına, ilişki katsayısı farklarına ve P değerlerine bakmak gerekmektedir. Tablonun fazla yer işgal etmemesi için faktör yükleri ve ilişki katsayılarına ilişkin farklar, Tabloda P değerlerinin altında gösterilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar, TABLO 33'te yer almaktadır.

TABLO 33: Unvan Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi

	Doktor öğretim üyesi – Öğretim / Arş. görevlisi	Doçent – Doktor öğreti m üyesi	Doçent – Öğretim / Arş. görevlisi	Doçent – Profes ör	Profesör – Öğretim / Arş. görevlisi	Doktor öğretim üyesi – Profesör
	P Değerleri ve İlişki Katsayısı/Faktör Yükleri Farkı					
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,332	0,317	0,081	0,208	0,001 (-0,346)	0,006 (0,243)
Algılanan Toksisite -> Toksisite Etkisi (ENDOJEN)	0,779	0,906	0,890	0,785	0,882	0,678
Toksisite Etkisi -> Toksisiteyle Başa Çıkma (ENDOJEN)	0,925	0,887	0,976	0,953	0,981	0,935
Mesleki Motivasyonda Arkadaşça ilişkiler (EGZOJEN)				0,046 (-0,423)		
Mesleki Motivasyonda Yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları (EGZOJEN)					0,029 (0,161)	0,012 (-0,127)
Mesleki Motivasyonda Ofise Sahiplik (EGZOJEN)						0,022 (-0,485)

Unvan grubunun kendi içinde karşılaştırılmasına ilişkin TABLO 33 incelendiğinde, *algılanan toksisitenin ortaya çıkardığı toksisite etkisi ve toksisite etkisinin toksisiteyle başa çıkmayla ilişkisi* ana boyutlarına ilişkin olarak bütün akademisyenlerin tutumlarında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir.

- Diğer ana boyut olan *algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi* konusunda ise *profesörler* ile *öğretim/araştırma görevlileri* (P değeri 0,001) ve *doktor öğretim üyeleri* ile *profesörler* (P değeri 0,006) arasındaki tutumlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Profesörler ile öğretim/araştırma görevlileri arasındaki anlam farkını yaratanların (-0,346) ilişki katsayısı farkı ile öğretim/araştırma görevlileri; doktor öğretim üyeleri ile profesörler arasındaki anlamlı tutum farkını yaratanların da 0,243 ilişki katsayısı farkıyla doktor öğretim üyeleri olduğu görülmektedir. Burada, profesörlere göre, öğretim/araştırma görevlilerinin ve doktor öğretim üyelerinin örgütsel toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve *motivasyonlarının olumsuz* yönde etkilendiği gözlenmektedir.

Alt boyutların (egzojenler) bazılarında da akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Doçentlerle profesörler arasındaki yaklaşımlarda *mesleki motivasyonda arkadaşça ilişkiler* konusunda anlamlı tutum farklılığı (P değeri 0,046) bulunmakta olup anlamlı farklılığı yaratanların profesörler (-0,423) olduğu görülmektedir. Profesörlerin de içinde bulunduğu 45 yaş ve üzeri grubun *motivasyonda arkadaşça ilişkilere* önem verdikleri daha önce de tespit edilen bir konu olduğu hatırlanmaktadır.

Yine alt boyutlardan (egzojen) olan *mesleki motivasyonda yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları* konusunda doçentlerle profesörler arasında (P 0,029) ve aynı konuda, doktor öğretim üyeleri ile profesörler arasında (P 0,012) anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Her iki durumda da tutum farkını yaratan grubun profesörler (0,161 ve -0,127) olduğu görülmektedir. Buradan da profesörlerin, daha alt unvan gruplarına göre, *mesleki motivasyonda yönetiminin başarıya yönlendirici politikalarını* önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Yine profesörlerin önemsedikleri diğer bir konu da *mesleki motivasyonda ofise sahiplik* konusudur. Bu konuda profesörlerin tutumları doktor öğretim üyelerinden anlamlı olarak farklıdır (P 0,022). Farkı yaratan grup, profesörlerdir (-0,485).

Diğer bir analiz, unvan değişkeninin diğer gruplarla karşılaştırılmasındaki anlamlı tutum farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılacaktır. Burada dikkat edilecek konu, unvan grubuna ait herhangi bir unsurun, karşılaştırma yapılacak diğer grup/gruplarla örtüşmemesidir. Bu kapsamda, SmartPLS programında çoklu grup analizleri kapsamında, bu tür analizlere olanak sağlamakta olup yapılan bazı analizlere ilişkin sonuçlar TABLO 34'tedir.

TABLO 34: Unvan Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar

Profesörler – 36-44 yaş aralığı	P Değeri	İlişki Katsayısı Farkı
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,020	(-0,208)

Unvan grubunun diğer gruplarla anlamlı ilişkide olduğu TABLO 34 incelendiğinde, ileri sürülen hipotezimiz konusunda bize ayrıntıları ortaya çıkarabilecek bazı bilgilerin üretildiği görülmektedir. Bu kapsamda, *algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi* konusunda profesörler ile genel olarak daha alt unvan grubu olan 36-44 yaş aralığındaki grubun yaklaşımlarında anlamlı tutum farkı bulunmakta (P değeri 0,020) ve farkı yaratan grubun da 36-44 yaş aralığındaki grup olduğu (-0,208) gözlenmektedir.

Bu durumda, unvan değişikliğine ilişkin analizlere bakıldığında, gruplar arasında anlamlı tutum farklılığı bulunduğu ve öğretim/araştırma görevlilerinin toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve motivasyonlarının olumsuz olarak daha fazla etkilendikleri anlaşılmaktadır. O halde, **H9 ve H12 KABUL**.

3.5.4. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan akademik personelin kurumda çalıştıkları süreler göre toksisite algıları, etkileri, başa çıkma ve motivasyon gibi ana boyutlar (endojen) ile bunlarla ilişkili alt boyutlar (egzojen) bakımından anlamlı bir tutum farklılığının olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çoklu grup analizinden elde edilen faktör yükü farklarına, ilişki katsayısı farklarına ve P değerlerine bakmak gerekmektedir. Buna ilişkin sonuçlar, TABLO 35'te yer almaktadır.

TABLO 35: Kurumdaki Çalışma Süreleri Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi

ENDOJEN/EGZOJEN	5 yıl ve altı –20 yıl ve üzeri	6-10 yıl arası –20 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı – 11-19 yıl arası
	P Değerleri ve İlişki Katsayısı/Faktör Yükleri Farkı		
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon (ENDOJEN)	0,005 (0,278)	0,001 (0,307)	
Algılanan toksisite Özlük Hakkı Engeli (EGZOJEN)			0,029 (-0,341)
Mesleki motivasyonda Arkadaşça İlişkiler (EGZOJEN)	0,021 (-0,250)		
Mesleki motivasyonda Dayanışma Geleneği (EGZOJEN)	0,032 (-0,295)		
Toksisitenin Etkisi Hayal kırıklığı (EGZOJEN)			0,015 (0,198)

Kurumda çalışma sürelerine ilişkin grubun kendi içinde karşılaştırılmasına ait TABLO 35 incelendiğinde, grupların en az bir endojen (ana boyut) veya egzojen (alt boyut) konusunda kendi içlerinde anlamlı tutum farklılığı içerdikleri görülmektedir.

İlk olarak, kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlar ile kurumdaki çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olanlar arasında, algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisinde ve mesleki motivasyonda *arkadaşça ilişkiler* ve *dayanışma geleneği* konusunda anlamlı tutum farklılıklarının olduğu P değerinden anlaşılmaktadır. İlişki katsayısı/faktör yükleri farklarına bakıldığında ise algılanan toksisitenin *mesleki motivasyona etkisine* ilişkin farkı, *kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlar* (çoğunlukla öğretim/araştırma görevlilerinin içinde bulunduğu grup) yaratırken, algılanan toksisitede *motivasyonda arkadaşça ilişkiler* ve *dayanışma geleneği* konularındaki anlamlı fark, *kurumdaki çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan akademisyenlerden* kaynaklanmaktadır. Buradan, özellikle, öğretim/araştırma görevlilerinin, hipotezimizi destekleyecek tarzda, mesleki motivasyonlarına olumsuz etkide bulunan örgütsel toksisiteden daha çok etkilendiği, *daha kıdemli akademisyenlerin* ise motivasyonda *arkadaşça ilişkilere* ve *dayanışma geleneğine* önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Daha önceki incelemelerde *arkadaşça ilişkileri*

ön plana çıkaran profesörlerin genellikle bu grupta (20 yıl üzerinde) olabileceği göz önüne alınırsa, bu çıkarımın da önceki çıkarımlarla örtüştüğü düşünülmektedir.

İkincisi, algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi ana boyutuna (endojen) ilişkin olarak kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olanlar ile kurumdaki çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olanlar arasındaki tutum farkının da bulunduğu gözlenmektedir. Burada yine, 6-10 yıl arası olan akademisyen grubunun kendisinden daha kıdemli olan 20 yıl ve üzeri gruba (çoğunlukla profesörlerin bulunduğu grup) göre toksisiteyi daha fazla hissederek motivasyonlarına olumsuz etkide bulunduğuna ilişkin hipotezimizle bir paralellik olduğu düşünülmektedir.

Üçüncüsü, algılanan toksisitede *özlük hakkı engeli* konusunda, toksisitenin etkisinde *hayal kırıklığı* konusunda, kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlar ile kurumdaki çalışma süresi 11-19 yıl arası olanların tutumları arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmektedir. *Özlük hakkı engeli* konusundaki farklılığı yaratanın da “11-19 yıl” grubunun olduğu anlaşılmaktadır. Bu grubun, hizmet yılı itibarıyla yaklaşık olarak doçentler grubuna karşılık geldiği söylenebilir. Doçentlerin daha önce, *özlük hakkı engelini* ön plana çıkardıkları göz önüne alındığında, bu durum, daha önceki tespitlerle örtüşmektedir. Toksisitenin etkisinde *hayal kırıklığı* konusundaki anlamlı tutum farklılığını yaratan grubun ise kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlar (öğretim/araştırma görevlilerinin bulunduğu grup) olduğu gözlenmektedir.

Diğer bir analiz, kurumdaki çalışma süresi değişkeninin diğer değişkenlerle karşılaştırılmasındaki anlamlı tutum farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılacaktır. Burada dikkat edilecek konu, kurumdaki çalışma süresi grubuna ait herhangi bir unsurun, karşılaştırma yapılacak diğer değişkenlere ait grup/grupların unsurlarıyla mümkünse örtüşmemesidir. SmartPLS programı, çoklu grup analizleri kapsamında, bu tür analizlere olanak sağlamakta olup yapılan bazı analizlere ilişkin sonuçlar TABLO 36’dadır.

TABLO 36: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeninin Diğer Gruplarla Karşılaştırılmasında Anlamlı Farklılıklar

	Kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altında olanlar – Profesörler	
	P Değerleri	Faktör Yükleri Farkı
Algılanan toksisitede küçümseyici tavırlar (EGZOJEN)	0,044	0,093

Motivasyonda Arkadaşça ilişkiler (EGZOJEN)	0,041	-0,173
Motivasyonda Başarı politikaları (EGZOJEN)	0,029	-0,132

Kurumdaki çalışma süresi değişkenine ait grupların başka değişkenlere ait gruplarla bazı konularda anlamlı tutum farklılıklarına sahip olduğu TABLO 36'dan anlaşılmaktadır. Kurumda çalışma süresi değişkenine ait öğretim/araştırma görevlilerinin de içinde yer aldığı akademisyen grubu olan “5 yıl ve altındakiler” ile unvan grubundaki “profesörlerin” özellikle, algılanan toksisitede *küçümseyici tavırlar* konusunda anlamlı tutum farklılığının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. *Küçümseyici tavırlar* konusunda tutum farkını yaratan grup, kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan akademisyenlerdir (öğretim/araştırma görevlilerinin bulunduğu grup). Yani kıdemli akademisyen grupları profesörlere göre özellikle *küçümseyici tavırları* örgütsel toksisite olarak algılamakta ve bunu ön plana çıkarmaktadırlar.

İki grubun yaklaşımlarındaki anlamlı tutum farklılığının olduğu diğer konu da motivasyonda *arkadaşça ilişkiler* ile motivasyonda *başarı politikalarıdır*. Bu iki konuda tutum farkını yaratan grup, profesörlerdir. Yani profesörler, motivasyonda, arkadaşça ilişkileri ve kurumun başarı politikalarını ön plana çıkarmaktadırlar. Profesörlerin özellikle motivasyonda arkadaşça ilişkilere önem vermesi konusu daha önceki incelememizde de ortaya çıkan bir konu olup burada da aynı tespit yapılmış olmaktadır.

Kurumdaki çalışma süreleri değişkenine ilişkin analizlere bakıldığında, gruplar arasında anlamlı tutum farklılıkları bulunduğu ve 5 yıl ve altı hizmet grupları içinde bulunan öğretim/araştırma görevlilerinin toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve motivasyonlarının olumsuz olarak daha fazla etkilendikleri anlaşılmaktadır. O halde, **H10 ve H12 KABUL.**

3.5.5. Yönetmelik Düzey Değişkenine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan akademik personelin yönetmelik düzeyine (yönetici olup olmadıklarına) göre toksisite algıları, etkileri, başa çıkma ve motivasyon gibi ana boyutlar (endojen) ile bunlarla ilişkili alt boyutlar (egzojen) bakımından anlamlı bir tutum farklılığının olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çoklu grup analizinden elde edilen faktör yükü

farklarına, ilişki katsayısı farklarına ve P değerlerine bakmak gerekmektedir. Buna ilişkin sonuçlar, TABLO 37’de yer almaktadır.

TABLO 37: Yönetmel Düzey Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Analizi

	YÖNETİCİ OLANLAR – YÖNETİCİ OLMAYANLAR
ENDOJENLER	P Değerleri
Algılanan Toksisite -> Mesleki Motivasyon	0,536
Algılanan Toksisite -> Toksisite Etkisi	0,843
Toksisite Etkisi -> Toksisiteyle Başa Çıkma	0,445

Yönetmel düzey grubunun kendi içinde karşılaştırılmasına ait TABLO 37 incelendiğinde, endojen değişkenlere ilişkin P değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu, dolayısıyla, her iki grubun, toksisitenin motivasyona etkisi, algılanan etki ve başa çıkma (endojen değişkenler) konularında aralarında istatistiksel olarak anlamlı tutum farkı bulunmamaktadır.

Diğer taraftan, yönetmel düzey değişkeninin diğer değişkenlerle karşılaştırılmasında anlamlı tutum farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla bir inceleme yapılmıştır. Ancak incelemede, ortaya çıkan anlamlı tutum farklılıkları hipotezimizi destekleyecek bir bilgi üretmemiştir.

O halde, yönetmel düzeye ilişkin anlamlı tutum farklılığı bulunmadığı için **H11 RET**. Dolayısıyla, araştırmalarda genel olarak ortaya çıkan, “toksisiteyi yönetici akademisyenlerin yarattığına” ilişkin genel bulgu bu çalışmada belirlenmemiştir.

3.6. HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI

Önce, SmartPLS programında temel bir model geliştirmek hedefine yönelik olarak İkinci bölüm TABLO 16’da tasarlanan hipotezler SmartPLS programında yapılan analizlerde sınanmış, daha sonra grup analizlerine geçilmiştir. Yapılan analizler sonucunda TABLO 38’deki hipotez test sonuçlarına ulaşılmıştır.

TABLO 38: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hiptz. Kodu	Hipotezin İÇeriği (temel model geliştirmeye yönelik)	Yapılan Test	Sonuç
H1	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 7 TABLO 29	KABUL
H2	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 5 TABLO 27	RET
H3	Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 7, TABLO 29	KABUL
H4	Akademisyenlerin örgütsel toksite algıları, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 7, TABLO 29	KABUL
H5	Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 6, TABLO 28	RET
H6	Akademisyenlerin toksisiteyle başa çıkma stratejileri, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir	T ve P testi; ŞEKİL 4, TABLO 26	RET
H7	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında CİNSİYET değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.	TABLO 31	RET
H8	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında YAŞ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.	TABLO 32, 33	KABUL

H9	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında akademik UNVAN değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.	TABLO 34, 35	KABUL
H10	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında kurumdaki HİZMET SÜRESİ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.	TABLO 36, 37	KABUL
H11	Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri, örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında YÖNETSEL GÖREV değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.	TABLO 37	RET
H12	ÖĞRETİM/ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ tarafından örgütsel toksisitenin algılanma seviyesi daha yüksektir. Toksisite öğretim/araştırma görevlilerinin motivasyonlarını daha çok etkilemektedir.	TABLO 31, 32, 33, 34, 35	KABUL

TABLO 38'e göre, başlangıçta ortaya konulan toplam **12 hipotezin 7'si** kabul edilmiş, 3'ü reddedilmiştir. **Kabul edilen hipotezler** çerçevesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- “Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir”
- “Akademisyenlerdeki toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir”
- “Akademisyenlerin örgütsel toksite algıları, mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir”
- Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, etkileri, başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında YAŞ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
- Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, etkileri, başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında akademik UNVAN değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.

- Akademisyenlerin örgütsel toksisite algıları, etkileri, başa çıkma stratejileri ve mesleki motivasyonları arasında kurumdaki HİZMET SÜRESİ değişkenine göre anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır.
- ÖĞRETİM/ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ tarafından örgütsel toksisitenin algılanma seviyesi daha yüksektir. Toksisite öğretim/araştırma görevlilerinin motivasyonlarını daha çok etkilemektedir.



SONUÇ

Bu çalışmada, bir işletmeye benzer olan ama işleyiş bakımından farklı bir örgüt olan üniversitelerdeki toksisiteye ve toksisitenin motivasyona etkisine odaklanılmıştır. Zira üniversitelerde giderek önemli bir sorun olmaya başlayan toksisite, akademik ortamı zehirlemekte ve akademisyenlerin motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir.

Bu bağlamda, üniversitelerdeki bu olumsuz durumu inceleyen bu çalışmanın, örgütsel toksisite-motivasyon ilişkisi konusunda literatüre katkı sağlaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada önce, yabancı ve Türk alan yazınındaki çalışmalardan maksimum derecede yararlanılarak toksisite ve motivasyon açısından genel resim ortaya konulmuş, daha sonra, amaca yönelik olarak, analizlere geçilmiştir. Analizlerde, araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan hipotezler testlere tabi tutularak sınanmıştır.

Yapılan hipotez testleri ve ilişki/yol katsayısı analizleri sonucunda, özellikle, algılanan toksisitenin, mesleki motivasyon üzerinde *yüksek bir negatif* etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Yani, akademisyenlerin algıladıkları toksisitenin mesleki *motivasyonlarını anlamlı ve yüksek seviyede olumsuz* olarak etkilemektedir. Bu bulgu, toksik liderliği incelemeye yönelik ilk deneysel girişim olan Schmidt'in toksik liderlik çalışması (Schmidt, 2008: 67), Paltu ve Brouwers'un yaptıkları araştırma (Paltu ve Brouwers, 2020; 11), Leite'in yaptığı çalışma (Leite, 2018; 57), Finlandiya ve Estonya üniversitelerinde yapılan araştırmaların sonuçları (Meriläinen vd., 2016; 630; Meriläinen vd., 2019; 1697) ile örtüşmektedir.

Yapılan analizlerde, akademisyenlerin alt boyutlarda da özellikle ön plana çıkardıkları konular tespit edilmiştir. Akademisyenlerin çoğu, örgütsel toksisiteyi, *“küçümseyici tavırların sergilenmesi”* şeklinde algılamakta, toksisitenin etkisi de *“umutsuzluğa kapılma”* şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel toksisiteyle başa çıkmak için akademisyenlerin geliştirdiği en önemli strateji, *“olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltma”* olarak belirlenmiştir. Bu tespitler, hem Kasalak'ın tez çalışmasında elde ettiği sonuçlarla (Kasalak, 2015; 172, 176, 180) hem de Meriläinen vd.'nin toksisitenin bulunduğu üniversitelerde yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Meriläinen vd., 2018; 14).

Yine elde edilen analiz sonucuna göre, mesleki motivasyonlarının sağlanmasında akademisyenler en çok “*kurumun sosyokültürel politikalarını*” en motive edici kriter olarak bulmaktadırlar. Kızıl’ın da belirttiği gibi, sosyokültürel sebepler, kişinin içinde doğup büyüdüğü, kişiliğini şekillendiren, hayat tarzı, tutum, inanç ve değerlerini oluşturan sebeplerdir. Kişi, içinde bulunduğu toplumun değerleriyle yetişir (Kızıl, 2011; 11).

Bu çalışmada sosyokültürel politikaları en motive edici faktör olarak gören akademisyenler aslında, içinde yoğruldukları organizasyon kültürünü de ön plana çıkarmaktadırlar. Literatüre bakıldığında, çalışmamızda elde edilen bulgular, Chipunza’nın yaptığı araştırma (Chipunza, 2017; 158) Belias’ın yaptığı literatür taraması (Belias, 2014; 143) ile örtüşmektedir.

Çalışmamızda yapılan grup analizlerinde iki ana konuya odaklanılmıştır. İlki, cinsiyet, yaş, akademik unvan, kurumdaki çalışma süresi ve yönetsel düzey gibi gruplar arasında örgütsel toksisitenin algısı, etkisi, başa çıkma ve motivasyonlara etkisi konusunda gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı, ikincisi ise öğretim/araştırma görevlilerinin diğer grup akademisyenlere göre örgütsel toksisite algılarının ve bu algıların motivasyonlarına etkisinin anlamlı olarak farklı olup olmadığıdır.

Öncelikle belirtmek gerekir ki toksisitenin algısı, toksisitenin etkisi, toksisiteyle başa çıkma ve toksisitenin motivasyonlara etkisi gibi ana konular ile bunlara ait 42 alt boyutta kadın ve erkek akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonucun, alan yazınında yapılan birçok araştırmayla uyumlu olduğu gözlenmektedir. Yılmaz’ın yaptığı çalışma (Yılmaz, 2010; 77) buna örnek olarak gösterilebilir.

Yine, aynı şekilde, yönetici olanlar ile yönetici olmayanlar arasındaki karşılaştırmalarda da toksisitenin algısı, etkisi, başa çıkma ve motivasyonlara etkisi konularında ve bunlara ait 42 alt boyutta yönetici olan ve yönetici olmayan akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılık yoktur. Aslında bazı araştırmalarda yönetici olan akademisyenlerin toksisitenin kaynağı olarak gösterilmektedir. Farklı çalışmalardaki bu tespitler ile çalışmamızdaki bulgunun örtüşmediği belirlenmiştir.

Çalışmamızda yaş, unvan ve kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin yapılan analizlerde ise grupların hem kendi içinde hem de diğer gruplarla anlamlı farklılıkların

olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler aşağıda açıklanmıştır.

Analiz sonuçlarına geçmeden önce, bir konunun altını çizmek gerekmektedir. 35 ve altı yaş grubunda olan akademisyenler ve kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olan akademisyenler denilince aslında “öğretim/araştırma görevlileri” tanımlanmış olmaktadır. Zira bu grup içinde bir profesörün bulunma olasılığı azdır. Nitekim örneklemimizde yapılan incelemede 35 yaş altı yaş grubunda profesör bulunmamakta, kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olan akademisyen grubu içinde ise sadece 8 profesör bulunmaktadır. Kuruma başka kurumlardan sonradan geldikleri değerlendirilen 8 profesörün yaşları da 45 yaş ve üzerindedir.

Yaş gruplarının hem kendi içinde hem de diğer gruplarla karşılaştırılması, hipotezlerimize ilişkin bazı ayrıntıları ortaya çıkarmaktadır. “*Algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi*” ana boyutu ile ilgili olarak 35 ve altı yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında yapılan analizde, içinde *öğretim/araştırma görevlilerinin bulunduğu 35 yaş ve altı grubun*, örgütsel toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve bu toksisitenin motivasyonlarını daha fazla etkiledikleri anlaşılmaktadır. Yaş değişkeninin, unvan grupları ve kurumdaki çalışma süresine göre oluşturulan gruplarla da yapılan karşılaştırmalarda da içinde çoğunlukla *öğretim/araştırma görevlilerinin bulunduğu grubun toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve motivasyonlarının olumsuz etkilendiği* tespit edilmiştir.

Unvan grubunun kendi içinde karşılaştırılmasında da anlamlı farklılıklar bulunmakta ve hipotezlerimize ilişkin bazı ayrıntıları ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda, *algılanan toksisitenin mesleki motivasyona etkisi* konusunda *profesörler* ile *öğretim/araştırma görevlileri* ve *doktor öğretim üyeleri* ile *profesörler* arasındaki karşılaştırmada öğretim/araştırma görevlilerinin farklı tutum benimsedikleri tespit edilmiştir. Burada da *öğretim/araştırma görevlilerinin*, örgütsel toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve *motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği* gözlenmektedir.

Kurumdaki çalışma süresi değişkenine ilişkin olarak yapılan karşılaştırmalarda da hipotezlerimize ilişkin bazı ayrıntılar ortaya çıkmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlar ile kurumdaki çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olanlar arasında, algılanan toksisitenin *mesleki motivasyona etkisine* ilişkin olarak *kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların* farklı tutum benimsedikleri tespit edilmiştir. Burada, *çoğunlukla öğretim/araştırma görevlilerinin* oluşturduğu

kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olan grubun örgütsel toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği gözlenmektedir.

Görüldüğü üzere, bütün karşılaştırmalarda öğretim/araştırma görevlilerinin toksisiteyi daha fazla hissettikleri ve motivasyonlarının daha fazla etkilendiği belirlenmiş olmaktadır. Akademisyenlerin algıladıkları toksisitenin motivasyonlarına etkisinin anlamlı ve olumsuz olmasına ilişkin çalışmamızdaki tespit, örgütsel toksisite ve motivasyon konusunda yapılan birçok bilimsel çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırma görevlilerinin toksisite algılarının motivasyonlarına etkisine ilişkin elde ettiğimiz bu bulgu, Kasalak'ın "Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi" konulu çalışmasında elde edilen sonuçla örtüşmektedir. Kasalak'a göre, araştırma görevlilerinin örgütsel toksisite algıları ve boyutları ile iş doyumları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler vardır. Bu bulgu, örgütsel toksisiteyi algılayan araştırma görevlilerinin iş doyumları düzeylerinin azalacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Kasalak, 2019; 1297).

Ayrıca, öğretim/araştırma görevlilerine ilişkin yapılan diğer karşılaştırmalarda, toksisitenin etkisinde *hayal kırıklığı* ve *küçümseyici tavırlar* konusunda da öğretim/araştırma görevlilerinin farklı tutum benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu anlamlı fark yaratan tutum, yaş ve kurumdaki çalışma süreleri gruplarına ilişkin yapılan karşılaştırmada da ortaya çıkmıştır. Toksik ortamda olumsuz duyguları yineleme tepkisi veren akademisyenler, hayal kırıklığı, huzursuzluk, üzüntü, umutsuzluk gibi duyguları yaşamaktadırlar. Çalışmamızdaki hayal kırıklığı ve buna benzer duygularla ilgili bulgu, Kasalak'ın hem kendi çalışmasındaki hem de Kasalak'ın atıf yaptığı çeşitli araştırmacıların çalışmalarındaki sonuçlarla örtüşmektedir (Kasalak, 2015; 175).

Diğer yandan, unvan grupları içinde yapılan karşılaştırmalarda, profesörlerin diğer gruplara göre farklı tutum benimsedikleri tespit edilmiştir. Profesörler, *mesleki motivasyonda arkadaşça ilişkiler*, *yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları*, *dayanışma geleneği* ve *ofise sahiplik* konusunda anlamlı bir şekilde farklı tutum benimsemektedirler. Bu anlamlı farkı yaratan tutum, yaş ve kurumdaki çalışma süreleri gruplarına ilişkin yapılan karşılaştırmada da ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, hem Zeynel ve Çarıkçı'ya ait çalışmanın (Zeynel ve Çarıkçı, 2015; 243) hem de Demir ve Akbaba'ya ait araştırmanın (Demir ve Akbaba, 2018; 1274-1278) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Buna göre, akademisyenler için, bölümde arkadaşça ilişkiler içinde

olunması, iyi anlaştığı bir çalışma grubunun olması, yönetim politikalarının bulunması, kişisel ihtiyaçların karşılanması ve işyerindeki fiziksel koşulların sağlanması önemli motivasyon unsurlarıdır. Ayrıca, akademisyenlik mesleğine özgü yoğun sosyal iletişim ve sosyal statü sağlama özelliklerinin dışsal iş tatminini etkilemesi beklenen ve literatüre uygun bir sonuçtur

Doçentlerin de bazı gruplara göre farklı tutum benimsedikleri tespit edilmiştir. Doçentler, *algılanan toksisitede özlük hakkı engeli* konusunda anlamlı bir şekilde farklı tutum benimsemektedirler. Bu anlamlı farkı yaratan tutum, yaş ve kurumdaki çalışma süresi gruplarına ilişkin yapılan karşılaştırmada da ortaya çıkmıştır. Bu gözlemimiz, Yılmaz vd. tarafından yayınlanan “akademisyenlerin iş tatmini” adlı makaledeki “akademisyenlere sağlanan düşük gelir” ile ilgili tespitlerle (Yılmaz, 2014; 1024) ve Kasalak’ın bu konudaki bulgusuyla örtüşmektedir (Kasalak, 2015; 175).

Özetle, örnekleme ilişkin yapılan analizlerde, *algılanan toksisitenin, mesleki motivasyon üzerinde yüksek bir negatif etkiye sahip olduğu* anlaşılmıştır. Cinsiyet, yaş, unvan, kurumdaki çalışma süresi ve yönetsel düzey gruplarına ilişkin analizlerde ise cinsiyet ve yönetsel düzey değişkenlerinin kendi içinde akademisyenlerin tutumlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak, yaş, akademik unvan ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine ilişkin analizlerde hipotezlerimize ilişkin bazı ayrıntıları ortaya çıkaracak anlamlı tutum farklılıkları bulunmuştur. Bulunan en önemli bulgu, öğretim/araştırma görevlilerinin diğer grup akademisyenlere göre örgütsel toksisite algılarının ve bu algıların motivasyonlarına etkisinin anlamlı olarak farklı olmasıdır. Bu bulgu, birçok araştırmada ortaya çıkan sonuçlarla da örtüşmektedir.

Aslında, elde edilen bütün bulgular bize literatürdeki diğer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Özellikle toksisiteyi öğretim/araştırma görevlilerinin daha fazla hissetmesi ve bunların motivasyonlarının daha fazla olumsuz bir şekilde etkilenmesi önemli bir bulgudur. Akademisyenler arasındaki örgütsel toksisitenin önlenmesi ve motivasyonlarının sağlanması için kampüste bazı önlemlerin alınması zorunlu hale gelmektedir.

Bu bağlamda, uygulamaya dönük olarak öncelikle, akademik örgüte ilişkin birçok alandaki yönetim politika ve uygulamaları akademisyenlerin algıladıkları toksisitenin önlenmesi bakımından önemlidir. Bu kapsamda, üniversiteyi geliştiren ve

her konuda kaliteyi artıran dürüst yönetim uygulamaları, kaliteli akademik çalışmalar üniversitelerdeki her kademede yürütülmelidir. Özellikle, projeler konusunda rektörlüklerce teşvik edici politikalar uygulanmalıdır.

Uygulamaya dönük olarak ayrıca, toksisite sorununun ortadan kaldırılabilmesi için üniversite yönetimleri tarafından toksisite, hukuk, iş etiği, eğitim yönetimi alanında uzman kişilerden kurullar oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu kurullar aracılığıyla, toksisite konusunda seminerler verilmeli, bireysel ve yasal mücadele konusunda akademisyenler bilgilendirilmeli ve sosyal farkındalık oluşturulmalıdır. Özellikle, üniversitede liderlik rolleri verilecek kişilere görevlerine yerleştirilmeden önce, üniversite yönetimlerince liderlik konusunda mesleki gelişim eğitimi verilmelidir.

Diğer bir uygulamaya dönük konu, özlük hakları ile ilişkilidir. Üniversitelerde akademik yükseltme ve atamalar ile yöneticiliğe atama kriterlerinin nesnel olmaması toksisiteyi ortaya çıkaran olumsuz uygulamalardan bazılarıdır. Eşitlikçi olmayan uygulamaların önlenmesi için atama ve yükseltmelerde nesnel şartlara uyulması ve bu şartlara uyulması konusunda sık sık denetimlerin yapılması gerekmektedir. Özellikle denetimlerin, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı tarafından planlanıp yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Sosyal tedbirlere gelince; akademisyenlerin algıladıkları toksisitenin görev yaptıkları bölümdeki yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerle yakından ilgili olduğunu belirtmek gerekmektedir. Akademik örgütler, odağında insan olan ve ilişkilerin çok boyutlu olduğu, yoğun sosyal iletişimin var olduğu örgütlerdir. Akademisyenler çalıştıkları bölümü bir aile ocağı olarak görmek istemekte, işbirliğini, ekip çalışmasını ve akademik danışmanları ile olan ilişkilerini ve iletişimini önemsemektedirler. Özellikle öğretim/araştırma görevlilerinin motivasyon düzeyleri, hissettikleri güven ve destek ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, akademisyenlerin yaşadıkları zehirli ortamın normal hale gelmesinde hem akademisyenlerin kendilerinin hem de üniversitede yönetici pozisyonundaki görevlilerin gösterecekleri çabaların önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bir başka sosyal tedbir ise kurumsal kültüre ait bazı politikaların belirlenmesine ilişkindir. Zira toksisite ile yakından ilişkili olan kurumsal kültüre akademisyenler tarafından verilen önem bu çalışma da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, üniversitelerdeki politika uygulayıcılarının toksisitesiz bir kurum kültürü

oluşturulmasında gösterecekleri çaba önemlidir. Bu bağlamda, toksisiteyi oluşturan bütün unsurlar belirlenmeli, bunların önlenmesi için olayların üzerine gidilmelidir. Kurum kültürü oluşturmada, toksisiteyi önlemeye ilişkin teşkil edilecek kurulların çalışmalarının ve denetimlerin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Özetle, toksik atmosferin olumsuz sonuçlarıyla başa çıkabilmek için öncelikle, niversite yönetimleri tarafından sorunlar tespit edilmeli ve giderilme usulleri belirlenmelidir. Özellikle, zehirli ortamı yaratan toksik liderler bir an önce belirlenmeli ve bu kişilerin toksik davranışlarının önlenmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ayrıca, akademisyenlerin mesleki motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları güçlendirilmelidir. Bu bağlamda, akademisyenlerin mesleki motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artıracak politikalar oluşturulmalıdır. Mesleki motivasyon seviyesi yüksek olan akademisyenler çalışma yerindeki arkadaşlarıyla arkadaşça ilişkiler kuracak, bilimsel çalışmalar için ekip çalışmalarına sıcak bakacaktır. Bu durumda bu davranış şekli çevresindeki diğer akademisyenleri de olumlu etkileyecek ve özendirici olacaktır. Bütün bu faaliyetlerin planlanmasında ve uygulanmasında niversite yönetimleri sorumluluk almalı ve daha alt kademelerdeki yöneticileri yönlendirmelidirler.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

- Akarsu, Beyhan ve Bayram Akarsu (2019). Bilimsel Araştırma Tasarımı, Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yaklaşımları. İstanbul: Cinuis Yayınları.
- Bolman, Lee G., Deal, Terrence (2008). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Byrne, Barbara M. (2011). Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series). New York: Routledge.
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün vd. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, Derya (2019). Smartpls ile Veri Analizi, Zet Yayınları, Ankara.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, Wiley, New York, NY.
- Gangel, Kenneth O. (2008). Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations, Eugene, Origen: Wipf and Stock Publishers.
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin (2014). Sosyal Bilimlerde araştırma yöntemleri, Felsefe – Yöntem – Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Bary J. Babin vd. (2010). “Multivariate Data Analysis”. (7th Edition). New York: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Johnson, Burke ve Larry Christensen (2014). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Fifth Edition. Inc.: Sage Publications.
- Kaplan, Mehmet (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Ankara.
- Karasar, Niyazi (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (17.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer (2013). Yöneticilik ve Motivasyon. P. Koçel içinde, İşletme Yöneticiliği (s. 621-639). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Luthans, Fred (2005) Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Padem, Hüseyin, Ali Göksu ve Zafer Konaklı (2012). Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. International Burch Universit.

- Porter-O'Grady, Timothy, Kathy Malloch (2010). Quantum leadership: A resource for health care innovation. Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Robbins, Stephen P. (1998). Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application, seventh edition. New Jersey, ABD: Englewood Cliffs.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikoloji (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wehrich, Heinz, Harold Koontz (1999) Management: A global perspective. 10th ed. McGraw-Hill. Inc.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Abdulsalam, Dauda, Mohammed Abubakar Mawoli (2012). "Motivation and Job Performance of Academic Staff of State, International Journal of Business and Manegement". Vol. 7, No. 14; (142-148).
- Alshahrani, Ali M. (2019). "The Organizational Change Impact on the Employee's Behavior and Performance in KSA Universities". Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ), ISSUE (16), (1-22).
- Appelbaum, Steven H., David Roy Girard (2007). "Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees". Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7 No. 1, (17-28).
- Aryee, Samuel, Li-Yun Sun, Zhen Xiong George vd. (2008). "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and The Moderating Role of Work Unit Structure". Management and Organization Review, 4, (393-411).
- Atalıç, Hilmi, Ali Can ve Nihal Cantürk (2016). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Applied to High School Teachers in Turkey. European Journal of Multidisciplinary Studies, Vol.1 Nr. 4, (90-97).
- Aydın, Hamdi (2013). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Badubi, Reuben M. (2017). "Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis". International Journal of Innovation and Economics Development, vol. 3, issue 3, (44-51).
- Bahar, Emel ve Onur Başar Özbozkurt (2020). "Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi". Business & Management Studies: An International Journal Vol.:8 Issue:1, (575-598).

- Battal, Dilek (2009). "Postmortem Rat Serum ve Dokularında Parasetamol Dağılımı ve Stabilesinin Araştırılması". Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Adana.
- Bektaş, Meral ve Pınar Erkal (2015). "Örgütlerde Toksikite Davranışlar: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması". Research Journal of Business & Management. Vol.2(4), (519-529).
- Bektaş, Meral ve Pınar Erkal (2018). "Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması". Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt 18 · Sayı 3, (s435-444).
- Belias, Dimitrios, Athanasios Koustelios (2014). "Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review University of Thessaly, Karyes, Trikala, Greece". International Review of Management and Marketing, Vol. 4, No. 2, (132-149).
- Bilgili, Öznur (2019). "Akademik Personellerin Serbest Zaman Faaliyetlerindeki Kolaylaştırıcıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bartın.
- Carlock, Deirdre H. (2013). Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon (Unpublished doctoral dissertation). Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
- Chen, Ping-Kuo vd. (2020). "Lean Manufacturing and Environmental Sustainability: The Effects of Employee Involvement, Stakeholder Pressure and ISO 14001". Journal Sustainability, 12(18), 7258.
- Chipunza, Crispin, Bulelwa Malo (2017). "Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology". Problems and Perspectives in Management, Volume 15, Issue 2, South Africa, (148-161).
- Çelik, Tutku S. ve Jale Minibaş Poussard (2017). "Üniversitelerde Psikolojik Taciz: Araştırma Görevlisi ve Yardımcı Doçentlere Yönelik Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar". Cilt: 54 Sayı: 629, (103-119).
- Dağlı, Abidin, Zakir Elçiçek ve Bünyamin Han (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Güz -2018 Cilt:17 Sayı:68 (1765-1777).
- Demir, Salih ve Ahmet Akbaba (2018). "Akademisyenlerin Mesleki Motivasyonları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki". Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty), 15(1), (1256-1286).
- Demirdağ, Seyithan (2018). "The Perceptions of Academicians on Organizational Toxicity". Kastamonu Education Journal Volume: 26 Issue: 4, (1319-1334).
- Demirel, Yavuz (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), (115-132).
- Durant, Robert, Robert Kramer, James L. Perry, vd. (2006). "Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited". Public Administration Review. Volume 66 (4), (505-514).

- Durmuş, İbrahim ve Ahmet Mutlu Akyüz (2021). "Akademisyenlerin Akademik Başarı Çabası ile Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışı, Yöneticiye Sadakat, Kuruma Sadakat". Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 22, (227-263).
- Einarsen, Staale, Helge Hoel, Guy Notelaers (2009). "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised". Work & Stress 23(1): (24-44).
- Erdem, Ali R. (2008). "Öğretim Üyesi Akademisyen midir? Bilim Adamı mıdır?" Akademik Dizayn. 2 (2), (83-85).
- Erkol, Gül (2015). "Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma". Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Faran, Robert (2018). "Impact of Workplace Bullying on Job Performance and Job Stress". Journal of Management Info Vol. 5, No. 3 (2018) (12-15).
- Fettahlioğlu, Okan, Ö, (2008). "Örgütlerde Psikolojik şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Fornell, Claes, David F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error". Journal of Marketing Research, Sayı:1, Cilt:18, (39-50).
- Gagné, Marylène, Jacques Fores, Maarten Vansteenkiste (2014). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries". European Journal of Work and Organizational Psychology, (1-19).
- Goldman, Alan (2006). "High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization". Journal of Managerial Psychology. 21(8), (733-746).
- Güven, Ahmet vd., (2018). "Türkiye’de Özel ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Mobbing Algısı". Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 10(18), (43-58).
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham, Robert Janson, R. vd. (1975), "A new strategy for job enrichment", California Management Review, Vol. 17, No. 4.
- Hackman, J. Richard, Greg Oldham (1975). "Development of the job diagnostic survey", Journal Applied Psychology, Vol. 60.
- Hackman, J. Richard, Greg Oldham (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory". Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16.
- Heppell, Timothy (2011). "Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership." Journal of Representative Democracy, 47(3), (241-249).
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, Rudolf R. Sinkovics (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". In Advances in International Marketing. Vol. 20, (277-319).

- Kara, Adem (2019). “Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kasalak, Gamze (2015). “Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kasalak, Gamze ve Mualla Bilgin Aksu (2016). “Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(4), (676-694).
- Kasalak, Gamze (2019). “Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. Cilt Volume:13, Sayı Issue :19, (1283-1309).
- Kehribar, Ahmed, Şemsi Nur Karabela, Kadriye Kart Yaşa vd (2017). “Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu”. Bakırköy Tıp Dergisi. 13, (1-9).
- Keser, Aşkın ve Burcu Öngen Bili (2019). “İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (e-ISSN: 2602-4314), Aralık-2019, 3(3), (229-239).
- Khalique, Muhammad, Imtiaz Arif, Masooma Siddiqui, vd. (2018). “Impact of Workplace Bullying on Job Performance, Intention to Leave, OCB and Stress”. Pakistan Journal of Psychological Research, 33(1).
- Kırbaç, Metin (2013). “Eğitim Örgütlerinde Toksit Liderlik”. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kızıl, Yunus (2011).” Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Konaklı, Tuğba (2011). “Üniversitelerde Yıldırma ve Kültürel Değerlerin Yıldırma ile Başa Çıkma Yaklaşımlarına Etkisi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kuchava, M.A. Mariam, Buchashvili Goderdzi (2016). “Staff Motivation in Private and Public Higher Educational Institutions (Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University)”. Journal of Education & Social Policy, Vol. 3, No. 4, (92-100).
- Leite, Estela Calderaro Pontinha (2018). “The relationship between Leadership, Orientation to Happiness and Work Motivation”. Master Thesis, Universidade de Coimbra.
- Linstead, Stephen, Garance Maréchal, Ricky W. Griffin (2014). “Theorizing and Researching the Dark Side of Organization”. Organization Studies. Vol. 35(2), (165–188).
- Luthans, Fred (2005). “Organizational behavior. 10th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Machado, Lourdes vd. (2011). “A Look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions”. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 29, (1715-1724).

- Matti Meriläinen, Hanna-Maija Sinkkonen, Helena Puhakka, vd. (2016). "Bullying and inappropriate behaviour among faculty personnel". *Policy Futures in Education*, Vol. 14 No. 6, (617-634).
- Meriläinen, Matti, Kristi Kõiv (2018). "Bullying and an unfavourable working environment". *Business International Journal of Workplace Health Management*. DOI:10.1108/IJWHM-11-2016-0082, (1-20).
- Meriläinen, Matti, Kristi Kõiv, Anu Honkanen (2019). "Bullying effects on performance and engagement among academics". *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 41 No. 6.
- Metin, Belkıs (2019). "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Şüpheli Düşünme ve Narsistik Kişilik Arasında İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mines, Robert A., Rachel A. Meyer, Michael R. Mines (2004). "Emotional intelligence and emotional toxicity: Implications for attorneys and law firms". *The Colorado Lawyer*. 33 (4), (91-96).
- Minibaş, Poussard Jale ve Meltem İdiğ Çamuroğlu (2016). "Mobbing in a cross-sectional national sample: The Turkish Case". *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.05, No. 06, (24-34).
- Odabaşı, Ferhan, Mehmet Fırat, Serkan İzmirli vd (2010). "Küreselleşen dünyada akademisyen olmak". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 10-Sayı/No: 3, (127-142).
- Öğretmen, Hafize (2013). "Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özdemir, M. Çağatay, Haluk Ünsal, Galip Yüksel vd. (2010). "Türkiye'deki Öğretim Elemanlarının Çocuklarına, Öğrencilerine ve Meslektaşlarına İlişkin Değer Tercihleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri". *Uluslararası ve Hakemli Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(2), (1071-1112).
- Özen, Arzu Sert ve Meral Elçi (2019). "Takım Kolektivizminin Performans ve Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Takım Arkadaşı İşlem Adaletinin Aracılık Rolü". *Türk Psikoloji Dergisi*, Ekim 2019, 34 (Özel Sayı), (71-92).
- Paltu, Amelda, Marissa Brouwers (2020). "Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry". *SA Journal of Human Resource Management*; Vol 18, (1-11).
- Parks, Janet B., Shewokis, Patricia A., Costa, Carla A. (1999). "Using Statistical Power Analysis in Sport Management Research". *Journal of Sport Management*, 13 (2), (139-147).
- Pelletier, Kathie L. (2010). "Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric". *Leadership*, 6 (4), (373-389).

- Preston, Carolyn C., Andrew M. Colman (2000). "Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences". *Acta Psychologica*, 104, (1-15).
- Reed, Goerge E. (2004). "Toxic leadership. *Military Review*". JUL-AUG, 67-71.
- Reyhanoglu, Metin ve Özden Akın (2016). "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), (442-459).
- Robinson, Sandra L. and Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *The Academy of Management Journal* 38(2), (555-572).
- Saari, Lise M., Timothy A. Judge (2004). "Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*". 43 (4), (395-407).
- Saif, Saifuddin Khan, Allah Nawaz, Farzand Ali Jan vd (2012). "Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (9), (1382-1396).
- Schmidt, Andrew A. (2008). "Development and Validation of The Toxic Leadership Scale". Unpublished Master Theses. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Schneider, Benjamin, Clayton P. Alderfer (1973). "Three studies of measures of need satisfaction in organizations". *Administrative Science Quarterly*, 18(4), (489-505).
- Sert, Özlem ve Arzu Akkoyunlu Wigley (2015). "Üniversitelerde Bezdiriği Dillendirmek". *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, Cilt:13, Sayı:51, (8-32).
- Shaheen, Imrab, Mushtaq A.Sajid, Qudsia Batool (2013). "Factors Affecting the Motivation of Academic Staff (a case study of University College Kotli, UAJ&K)". *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), (105-112).
- Shevlin, Mark, Jeremy Miles (1998). "Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis". *Personality and Individual Differences*, 25, (85-90).
- Silva, Dirceu Da (2019). "Smartpls 3: Specification, Estimation, Evaluation and Reporting". *Administração: Ensino E Pesquisa Rio De Janeiro*, V. 20, No 2, (465-513).
- Taş, Mehmet Ali, Hande Akdemir, Hüseyin Çiçek (2019). "Toksik Duygu Deneyimleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Kırılganlık Düzenleyici Etkisi". *Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, (98-113).
- Torun, Ehlinaz (2011). "Üniversite (Yüksek Öğretim) ve Mobbing", *Adli Bilimciler Derneği, TOBB Etü Hukuk Fakültesi, Mobbing Mücadele Sempozyumu'nda sunulan bildiri*.

- Unur, Kâmil ve Yeliz Pekerşen (2017). “İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), (108-129).
- Yaman, Erkan ve Hakan Sarıçam (2015). “Psiko-şiddetin İş Anlamına Etkisi”. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3 (2), (16-26).
- Yılmaz, Gökçe (2010). “The Relationship Between Employee Perception of Organizational Climate, Work Stress and Job Satisfaction: A Study in Call Centers”. Master thesis. İstanbul: Yeditepe University, Institute of Social Sciences.
- Yılmaz, Seher Merve, Çiğdem Demir Çelebi, Esra Çakmak (2014). “Job satisfaction level of academicians in faculty of education”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, (1021 – 1025).
- Yılseli, Hüseyin (2020). “Satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansı üzerindeki etkileri”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeynel, Esra (2014). “Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.
- Zeynel, Esra ve İlker H. Çarıkçı (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.3, (217-248).
- Zeynel, Esra, İlker H. Çarıkçı (2017). “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 17 - Sayı/No: 3 (125-148).

3. Elektronik Kaynaklar

- Akçaoğlu, Emin. 'İyi yönetim'-'kötü yönetim'-1, 24 Nisan 2016, <http://www.eminakcaoglu.com/2014/10/iyi-yonetim-kotu-yonetim-1.html>, (erişim: 25.10.2020).
- Ankara Üniversitesi, “Açık Ders”.
https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/67849/mod_resource/content/0/Toksikoloji%20ve%20zehirler%20hakk%C4%B1nda%20genel%20bilgi.pdf, (erişim: 4.5.2021).
- Baloyi, Gift T. (2020). “Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting”. *HTS Theologiese Studies/Theological Studies* 76(2), 1-8. a5949. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>, (erişim: 3.4.2022).
- Brayfield, Arthur H., Rothe, Harold F. (1951). “An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311. <http://dx.doi.org/10.1037/h0055617>, (erişim: 3.4.2022).

- Einarsen, Ståle, H. Hoel (2011). "The concept of bullying and harassment at work: The European tradition". p. 4-7,
https://www.researchgate.net/publication/284699156_The_concept_of_bullying_and_harassment_at_work_The_European_tradition, (erişim: 25.12.2021).
- Farrington, Elizabeth L. (2010). "Bullying on Campus: How to Identify, Prevent, Resolve It". *Women in Higher Education*, Volume 19, Issue 3, (8-9).
<https://doi.org/10.1002/whe.10027>, (erişim: 20.10.2020).
- Frost, Peter J., Issues: March / April 2006. "Emotions In The Workplace And The Important Role Of Toxin Handlers".
<https://iveybusinessjournal.com/publication/emotions-in-the-workplace-and-the-important-role-of-toxin-handlers/>, (erişim: 25.10.2020).
- Furnham, Adrian (2013). "The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review",
http://www.eawop.org/ckeditor_assets/attachments/416/worklab_2013_adrian_furnham_talk2.pdf?1384979822, (erişim: 25.10.2020).
- Gilad Feldman Research, https://wiki.mgto.org/doku.php/job_satisfaction_scale,
(erişim: 3.3.2022)
- Gümüşel, Belma K. (2014). "Mesleki Toksikolojide Temel Kavramlar". Hacettepe Üniversitesi.
http://www.halksagligi.hacettepe.edu.tr/sunumlar_ve_seminerler/Mesleki_Toksikoloji_konferans_26.12.2014.pdf, (erişim: 4.5.2021).
- Hair, Joe F. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice*. vol. 19, no. 2, (139–152). doi: 10.2753/MTP1069-6679190202, (erişim: 3.3.2022).
- Hair, Joe F. (2018). "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review* 31(1) Follow journal, Munich, DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203, (erişim: 3.3.2022).
- Indeed Editorial Team. "5 Motivation Theories for Management Teams (With Tips)", June 24, 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-theories>, (erişim: 13.10.2021).
- Lumen Boundless Management. "Principles of Management".
<https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/principles-of-management/>, (erişim: 4.5.2021).
- Martıdergisi.com. "İş Yerinde Zorbalık – Mobbing – Bullying".
<https://www.martıdergisi.com/mobbing-bullying-is-yerinde-zorbalik/>, (erişim: 3.4.2022).
- Mete, Soner. Nevşehir Üniversitesi.
<https://sistem.nevsehir.edu.tr/bizdosyalar/c2f433923e6615b388e1cca9a9777378/TTP2%20-%20Toksikoloji%201.pdf>, (erişim: 4.4.2021).
- Sarstedt, Marko (2022). "Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade". *Psychology & Marketing/Early View*, DOI: 10.1002/mar.21640, (erişim: 4.3.2022).

- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Marisa Salanova (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, (701–716), doi: 10.1177/0013164405282471, (erişim: 2.3.2022).
- Sesli Sözlük, <https://www.seslisozluk.net/en/what-is-the-meaning-of-toxicity/>, (erişim: 30.12.20219).
- SmartPLS, “Model fit”, <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit/>, (erişim: 7.3.2022).
- Spain, Seth M., Peter Harms, Dustin Wood (2016). “Stress, well-being, and the dark side of leadership. In W. A. Gentry & C. Clerkin (Eds.), *Research in occupational stress and well-being*”. Vol. 14. The role of leadership in occupational stress (33–60). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>, (erişim: 25.10.2021).
- Stack Exchange (2016). “How to say if the variable is significant looking only at "t value"?. [https://stats.stackexchange.com/questions/250912/how-to-say-if-the-variable-is-significant-looking-only-at-t-value#:~:text=05%20\(see%20here%20to%20learn,meaning%20%7Ct%7C%E2%89%A51.96.,](https://stats.stackexchange.com/questions/250912/how-to-say-if-the-variable-is-significant-looking-only-at-t-value#:~:text=05%20(see%20here%20to%20learn,meaning%20%7Ct%7C%E2%89%A51.96.,) (erişim: 29.3.2022).
- The World of Work. “Toxic Organizations - Welcome To The Fire Of An Unhealthy Workplace”. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm>, (erişim: 3.3.2021).
- TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, (erişim: 28.10.2021).

ANKET FORMU

Değerli Öğretim elemanı,

Bu anket, Kocaeli 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.**

Prof. Dr. Muhsin HALİS
Danışman

YL Öğrencisi
Mustafa Hakan ATASOY

KİMLİK BİLGİLERİ

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

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız:
☐ 35 ve altı ☐ 36-44 ☐ 45 ve üstü
3. Akademik Görevi
☐ Profesör ☐ Doçent ☐ Doktor Öğretim Üyesi
☐ Öğretim Görevlisi ☐ Araştırma Görevlisi
4. Bulunduğunuz üniversitedeki hizmet süreniz:
☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl ☐ 11-19 yıl arası ☐ 20 yıl ve üstü
5. Bir yönetsel göreviniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

ALGILANAN ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE						
Çalıştığım ortamda;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	Küçümseyici tavırlar sergilenir.	1	2	3	4	5
2	İğneleyici ve kırıcı sözler kullanılır.	1	2	3	4	5
3	Yapılan işler küçümsenir.	1	2	3	4	5
4	Taraf tutmaya zorlanılır.	1	2	3	4	5
5	Asılsız dedikodular çıkarılır.	1	2	3	4	5
6	Kıskançlık davranışları sergilenir.	1	2	3	4	5
7	İftiraya uğranılır.	1	2	3	4	5
8	Kural ve mevzuata aykırı davranılır.	1	2	3	4	5
9	Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.	1	2	3	4	5
10	Özlük haklarının kullanımına engel olunur.	1	2	3	4	5
11	İyi niyete uymayan iş yükü artırımı yapılır.	1	2	3	4	5

12	Kaba davranışlar sergilenir.	1	2	3	4	5
TOKSİSİTENİN ALGILANAN ETKİSİ Çalıştığım ortamda acı veren toksik durum ve davranışlar karşısında;						
1	Stres altında olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
2	Kendimi yılgın hissedirim.	1	2	3	4	5
3	İşime odaklanmada sorun yaşarım.	1	2	3	4	5
4	Umutsuzluğa kapılırım.	1	2	3	4	5
5	Hayal kırıklığı yaşarım.	1	2	3	4	5
6	İçime kapanır ve başkalarıyla etkileşim kurma isteğimi kaybederim.	1	2	3	4	5
TOKSİSİTE İLE BAŞA ÇIKMA Acı veren toksik durum ve davranışlarla başa çıkmaya çalıştığımda:						
1	Olaylara neden olan bireyle etkileşimi azaltırım.	1	2	3	4	5
2	Olayı ve olaya neden olan bireyi görmezden gelir ve işime odaklanırım.	1	2	3	4	5
3	Olaya neden olan bireye öfkemi açıkça gösteririm	1	2	3	4	5
4	Olaya neden olan birey ile yüzleşir ve çatışmayı göze alırım	1	2	3	4	5
5	Sorunlarımı paylaşabileceğim birilerine sığınırım.	1	2	3	4	5
6	Başkalarının deneyimlerinden strateji belirlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Olayı meslektaşlarımla paylaşarak kişiyi afişe ederim.	1	2	3	4	5
<i>Mesleğinizi aşağıdaki kriterler açısından ne kadar motive edici buluyorsunuz?</i> “..... açısından.”		Çok az	Az	Orta	Oldukça	Çok Fazla
1	Bilgi donanımı kazandırması	1	2	3	4	5
2	Özerklik algısı	1	2	3	4	5
3	Mesleğin önemli olduğu algısı	1	2	3	4	5
4	Mesleğin yoğun sosyal iletişim sağlaması	1	2	3	4	5
5	Mesleğin başarılı olma isteği sağlaması	1	2	3	4	5
6	Topluma nitelikli iş gücü yetiştirme algısı	1	2	3	4	5
7	Sosyal statü sağlaması	1	2	3	4	5
8	Yönetiminin başarıya yönlendirici politikaları	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerin adil davranışları	1	2	3	4	5
10	Kurumun sosyokültürel politikaları	1	2	3	4	5
11	Akademik gelişme amaçlı yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler	1	2	3	4	5
12	Meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler	1	2	3	4	5
13	Meslektaşlarla dayanışma geleneğinin olması	1	2	3	4	5

14	Yönetimin aldığı kararlara katılım	1	2	3	4	5
15	Bağlı çalışılan üstün desteği	1	2	3	4	5
16	Verimli çalışılabilecek ofise sahip olmak	1	2	3	4	5
17	Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Mustafa Hakan ATASOY

Eğitim Durumu:

Lise: Ankara Anadolu Lisesi, 2000-2003

Lisans: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme, 2004-2007

Lisans: Çankaya Üniversitesi, İşletme (İngilizce), 2007-2010

Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi, Fransızca Öğretmenliği, 2010-2014

Doktora: Marmara Üniversitesi, Fransızca Öğretmenliği, 2014-(Devam ediyor)

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon,
2016- 2022

Yabancı Diller ve Düzeyi:

1. İngilizce (YÖKDİL İlkbahar 2017: 70)
2. Fransızca (YDS İlkbahar 2017: 73.75)

İş Deneyimi:

1. Aslan Yapı ve Ticaret A.Ş., Personel İşleri Şefi, 2012-2013
2. Nijer Büyükelçiliği, Konsolosluk İşleri Elemanı, 2016
3. Marmara Üniversitesi, Araştırma Görevlisi, 2017-(Devam ediyor)