

Araştırma Makalesi

**Örgütsel Toksisite ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkide
Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü**

Mehmet Ali TAŞ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF
matas@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9714-7188

Servet ALP

Sorumlu Yazar, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF
salp@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8156-2205

Öz

Bu araştırmanın amacı; örgütsel toksisite, işe angaje olma ve psikolojik dayanıklılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmanın bir diğer amacı, olumsuz bir etkiye sahip olan toksisitenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda, Burdur ilinde bulunan bir kamu kurumunun 206 çalışanından anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel toksisitenin işe angaje olmayı ve psikolojik dayanıklılığı düşürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan psikolojik dayanıklılığın işe angaje olmayı pozitif şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu araştırmanın en dikkat çekici bulgusu ise örgütsel toksisitenin işe angaje olmayla ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolünün olduğu bulgusudur. Sonuç olarak, toksisiteye sahip bir çalışma ortamında çalışanların işe angaje olmasının zorlaştığı, ancak psikolojik dayanıklılığın toksisitenin engellenmesinde önemli bir tampon işlevi gördüğü ortaya konulmuştur. Örgütlerdeki toksisitenin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde psikolojik dayanıklılığın önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar kelimeler: Örgütsel toksisite, psikolojik dayanıklılık, işe angaje olma

Jel Sınıflandırma Kodları: D23, M10, M12

The Mediating Role of Psychological Resilience in the Relationship between Organizational Toxicity and Work Engagement¹

Abstract

The purpose of this research; is to determine the relationship between organizational toxicity, work engagement, and psychological resilience variables. Another aim of the study is to reveal the mediating role of resilience in the effect of toxicity, which has a negative effect on job engagement. For these purposes, data were collected from 206 employees of a public institution in the province of Burdur using the survey technique. As a result of the analyzes made, it was determined that organizational toxicity reduces work engagement and psychological resilience. On the other hand, it was determined that psychological resilience positively affects work engagement. The most striking finding of this study is that resilience has a mediating role in the relationship between organizational toxicity and work engagement. As a result, it becomes difficult for employees to engage in work in a toxicity-toxic work environment. However, it has been shown that resilience functions as an important buffer in the prevention of toxicity. Considering that toxicity in organizations is inevitable, it is possible to say that psychological resilience is an important element.

Keywords: Organizational toxicity, psychological resilience, work engagement

JEL Classification Codes: D23, M10, M12

¹ Extended abstract is presented at the end of the article.

Geliş Tarihi (Received): 22.11.2022 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 05.06.2023

Atıfta bulunmak için / Cite this paper:

Taş, M. A. ve Alp, S. (2023). Örgütsel toksisite ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 695-717. Doi: 10.18074/ckuiibfd.1208482.

1. Giriş

Örgütler, karşılıklı ilişkilerin yoğun yaşandığı iş ortamlarıdır. Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin şekli çalışanları etkilemektedir. Böyle ortamlarda olumsuz ve acı verici deneyimler yaşanabilmekte ve duygusal anlamda zehirli bir örgüt iklimi oluşabilmektedir. Çalışanlar da örgütteki zehirleyici ve stres verici toksisiteyi kaynak tüketen bir durum olarak algılamaktadır. Bu durum çalışanların işi yapmak için gerekli olan eforu gereksiz yere harcamalarına neden olmaktadır. Çünkü bu tip ortamlarda çalışanlar, kendini bir tehdit altında algılamaya ve korunmak için pozisyon almaya başlamaktadır (Chan, Kalliath ve Cheng, 2020). Toksisitenin olduğu örgütlerdeki çalışanlar, psikolojik dayanıklılık düzeyleri aracılığıyla bu tehditkâr ve zehirli ortamın etkilerinden korunmaya çalışmaktadır. Nitekim çalışanların, toksisitenin etkisine karşı direnci yükseldikçe işe odaklanma düzeyini ve sağlığını korumasının daha da kolaylaşacağı beklenmektedir.

Örgütsel toksisite; çalışanların özgüveninin zedelenmesinden işe olan ilgilerinin baltalanmasına kadar birçok olumsuz çıktının bir sebebidir (Frost, 2003). Öyle ki örgütsel toksisite, üretkenlik kaybı konusunda dünya çapında bilinen bir stres etkenidir. Örgütlerin en önemli itici gücü olan çalışanların zarar görmesi ve olumsuz duygu durumlarıyla mücadele etmesi, örgütler için ciddi bir verimlilik kaybı ve rekabet zafiyeti doğurabilmektedir. Bu tip zehirli ortamlarda çalışanlar, örgüt hedeflerinden ve işe odaklanmaktan uzaklaşmaları söz konusu olmaktadır (Winn ve Dykes, 2019). Bu bağlamda stres faktörü olan örgütsel toksisitenin nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılması önem arz etmektedir. Toksisiteyi ortadan kaldırmak; örgütün performansı, çalışanların mutluluğu, biyolojik sağlığı ve dayanıklılığı için gereklidir. Ayrıca çalışanların iş ortamındaki memnuniyetini ve işe angaje olma düzeyini iyileştirmek için çalışanların psikolojik dayanıklılığının artırılması önemli bir çaba olabileceği düşünülmektedir.

Toksisitenin tüm örgütlerde var olduğu bilinen bir gerçektir. Hem örgütler hem de çalışanlar iş ortamında mevcut olan toksinlerin etkilerinden muzdariptir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Zehirli bir ortamda acı çeken, kendini tehlikede hisseden, izole olmuş, işine yabancılaşmış ve mutsuz bir çalışanın işine odaklanması yerine kendini korumaya çalışması beklenmektedir. Nitekim Kiefer ve Barclay (2012) algılanan toksisitenin, çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durum elbette hem çalışanlara hem de örgütsel çıktılara olumsuz şekilde yansıma ihtimali bulunmaktadır. Öte yandan zehirli bir ortama karşı direnci yüksek bireylerin daha az etkilenmesi muhtemeldir. Şaşırtıcı bir şekilde Türkiye’de örgütler ve çalışanlar üzerinde önemli etkileri olan örgütsel toksisitenin nedenleri ve yarattığı sonuçları ortaya koymaya çalışan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2015; Kasalak, 2015; Kasalak ve Aksu, 2016; Kasalak, 2019; Taş, Akdemir ve Çiçek, 2019; Arar, Arar ve Öneren, 2020; Kavlak ve Bayram, 2020; Taş ve Bektaş, 2020). Bu durum, bu alanda daha fazla araştırma yapma ihtiyacını gerektirmektedir.

Bu bağlamda araştırmada psikolojik dayanıklılığın, çalışanların maruz kaldığı örgütsel toksisite ve işe angaje olma arasındaki ilişkide aracı olabileceği varsayılmaktadır. Araştırmada öngörülen tüm bu ilişkiler örüntüsü; Hobfoll'un (2001) Kaynakların Korunması Teorisi ve Fredrickson'ın (2001) Genişlet ve İnşa Teorisi perspektiflerinden yararlanarak kurgulanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Örgütsel Toksisite

Toksisite; ölümcül, zehirli (Chu, 2014) ve solunum yoluyla vücuda nüfuz eden bir madde olarak tanımlanmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2015). Duygusal anlamda toksisite; kırıcı, üzücü, incitici, kötü ve hoş olmayan duygu durumlarını ifade etmektedir (Kasalak ve Aksu, 2016). Toksisite, insana duygusal acı veren bir durumdur (Frost, 2003). Örgütün uyumunu ciddi ölçüde bozan örgütsel toksisite ise sürekli gelişen ve örgüt içerisinde yayılan, çalışanların acı çekmesine, sorun yaşamasına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyerek işlerine olan ilgilerini azaltan, işyerindeki özgüvenini ve saygınlığın yok eden acılar olarak tanımlanmaktadır (Frost, 2003). Bir diğer tanıma göre örgütsel toksisite, çalışanları işlerinden, iş arkadaşlarından ve örgütlerinden koparan yaygın, yoğun, enerji tüketen olumsuz bir duygudur (Maitlis, 2008). İletişim kanallarının ve yöneticilerin önemli rol oynadığı bu yıkıcı durumun aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı ilişkiler, kıskançlık, öfke, üstünlük vurgusu, rencide edici ve iğneleyici tutum ve davranışları kapsadığı görülmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015). Öyle ki örgütsel toksisite, çalışanların güvenini, umudunu, benlik saygısını baltalayarak hem işte hem de sosyal hayattaki moraline ve performansına zarar verdiği bilinmektedir (Maitlis, 2008). Bunun yanında toksisite, çalışanların örgütsel bağlılığının zayıflamasına ve düşük performans göstermesine yol açmaktadır (Holloway ve Kusy, 2010). Çünkü kişinin toksik olayı sürekli hatırlaması neticesinde üzülmesine, aynı olayın tekrar etme ihtimali korkusu nedeniyle kendini izole etmesine, iletişimi kesmesine ve işe gelme isteğinin azalmasına sebep olmaktadır (Frost, 2003; Kiefer ve Barclay, 2012; Kasalak, 2019; Kasalak ve Aksu, 2016).

Örgütsel toksisitenin oluşmasında toksik örgüt üyelerinin dört farklı davranışından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bunlar narsist, saldırgan, katı ve etik dışı davranışlardır (Kasalak ve Aksu, 2016). *Narsist davranışlar* genellikle kibirli, kendini beğenen, bencil, diğerlerini aşağılayan, iğneleyen, görmezden gelen, empati ve vicdani yönü eksik davranışlardır. *Saldırgan davranışlar*; kutuplaştırıcı, kıskançlık, dedikodu, şiddet ve iftira atma gibi davranışları içermektedir. *Katı davranışlar*; kırıcı sözleri, sinsî saygısızlığı, tehditkâr ve kaba davranışları ifade etmektedir. Son olarak *etik dışı davranışlar* ise çalışanları aşırı iş yüküne maruz bırakma, özlük haklarından mahrum etme, insan kayırma, gücü kötüye kullanma, işten kaytarma, yalana başvurma gibi davranışları kapsamaktadır (Frost, 2003; Kasalak ve Aksu, 2016; Kavlak ve Bayram, 2020). Bu yönüyle örgütsel toksisitenin mobbinge keşiştiği noktalar olsa da sistematik olarak belirli bir hedefe odaklı

olmaması nedeniyle mobbingden ayrılmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2016; Arar vd., 2020).

2.2. İşe Angaje Olma

Çalışanların örgüte ve yaptıkları işe daha fazla bağlanmasını, adanmasını ve işi benimsemesini sağlamanın yolu onları anlamaktır. Bu amaçla yapılmış çalışmalar sonucunda alan yazınına kazandırılan birçok kavramdan bir tanesi de işe angaje olma/adanma kavramıdır (Özkalp ve Meydan, 2015). İşe angaje olma, genel olarak örgüt ortamında tükenmişliğin karşıtı olan bir kavram şeklinde değerlendirilmektedir. Sahip olduğu boyutlar nedeniyle de iş tatmininden ayrılmaktadır (Ağırman ve Naktiyok, 2018). İşe angaje olma; bireyin fiziksel, bilişsel ve duyuşsal bir bütünlük içerisinde kendini işine adanması veya kaptırması şeklinde açıklanmaktadır (Kahn, 1990). İşe angaje olma kavramı dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen olumlu ve tatmin edici işle ilgili zihinsel bir durumdur. Bu durum, mesleki bir tatmini ve esenliği yansıtmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Özkalp ve Meydan, 2015). Bu noktada *dinçlik*, bireyin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esnekliğine, işi için çaba sarf etme isteğine ve zorluklar karşısında kararlılığına sahip olmasıdır. *Adanmışlık*, kişinin işine güçlü bir şekilde katılım göstermesi, işine önem atfetmesi, çalışırken coşku, gurur ve meydan okuma hissini yaşamasıdır. *Özümseme* ise çalışanın işine tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışma sarmalına dâhil olmasıdır. Çalışanın işten kopmaması ve akışa kapılmasıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Giallonardo, Wong ve Iwasiw, 2010; Özkalp ve Meydan, 2015).

İşe angaje olma hem çalışanlar hem de örgütler için olumlu sonuçların önemli bir bileşenidir (Özkalp ve Meydan, 2015). Motivasyonun ve performansın yükselmesinde etkilidir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Ağırman ve Naktiyok, 2018). İşe angaje olan çalışanlar, yüksek düzeyde bir enerji ve adanmışlıkla çalışmaya eğilim göstermektedir. Bu çalışanlar, işi benimseyerek işle bütünleşebilmektedir (Hakanen, Peeters ve Schaufeli, 2017). Çalışanların işlerini şevkle ve coşkuyla yapmalarını sağlamaktadır (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008). İşe angaje olma; zorlu hedefler için kararlılık, odaklanma ve adanma kaynağı olması nedeniyle başarının önemli bir faktörüdür. Çalışanların odağını mevcut işe toplamaktadır (Bakker ve Leiter, 2010). İşe angaje olan çalışanlar psikolojik olarak daha dayanıklı, iyimser ve öz yeterliliğe sahip olabilmektedir. Bu da çalışanın psikolojik sermayesini güçlendirmektedir (Ağırman ve Naktiyok, 2018). İşe angaje olmayanlar ise işten kopmaya, üretmemeye, verimsiz olmaya ve zamanı gereksiz işlere harcayarak enerjilerini iş dışı alanlarda tüketmeye başlamaktadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009). Öte yandan işe angaje olmak; işkoliklik, iş-aile dengesinin bozulması ve tükenmişlik gibi sorunların da ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015).

2.3. Psikolojik Dayanıklılık

İş hayatı başta olmak üzere hayatın her alanında risk, belirsizlik ve bunlardan kaynaklanan stres ve kaygı hâkimdir (Eryılmaz, 2013). Psikolojik dayanıklılık; karşılaşılan belirsizlik ve stres gibi bir takım istenmeyen durumlar karşısında kişinin harekete geçmesi ve kendini başarıyla toparlaması sürecidir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006). Dayanıklılık, olumsuz durumlara karşı bireyin pozitif tepki vermesi, direnme pozisyonu alması (Norman vd. 2010) ve sıkıntılarla mücadele edebilme yeteneğini geliştirmesidir (Luthans ve Youssef, 2004). Böylece birey, durumsal koşullara psiko-sosyal uyum göstermeye (Windle, Markland ve Woods, 2008) ve kısa süre içerisinde düştüğü yerden kalkmaya başlamaktadır (Tugade, Fredrickson ve Feldman Barrett, 2004; Basım ve Çetin, 2011; Hefferon ve Boniwell, 2011). Dolayısıyla inişli çıkışlı duygu durumlarında psikolojik dayanıklılığın bir denge unsuru olduğu görülmektedir (Tugade ve Fredricson, 2004).

Psikolojik dayanıklılık, örgütlerin verimliliği ve rekabet edebilme yeteneği için gerekli olan psikolojik sermayenin bir bileşenidir. Çünkü insan kaynağı; örgütsel gelişmenin, yaratıcılığın, rekabetin ve sürdürülebilirliğin önemli bir unsurudur (Avey, Luthans ve Jensen, 2009). Ancak örgüt ortamında çalışanların psikolojik dayanıklılığını etkileyen risk faktörlerinden tamamen arındırılması mümkün görünmemektedir (Sarıçalı, 2018). Bu riskler, direnci düşük olan çalışanların olumlu duygulardan uzaklaşarak olumsuz bir ruh haline bürünmesine yol açmaktadır. Çalışanlar, olumsuz duyguları sonucunda toksisitenin yarattığı zehirli havayı hissetmeye başlamaktadır (Kaya, Balay ve Demirci, 2014). Direnç düzeyi yüksek olan çalışanların ise örgüt ortamında daha esnek, yaratıcı ve yüksek kapasitede çalıştıkları ve değişime hazır oldukları görülmektedir (Çınar, 2011). Dayanıklı bireyler; iş ortamında farklı ve beklenmedik deneyimlere açık olmaktadır. Bu nedenle dayanıklılık aslında bireyin kendini revize etmesinde ve değiştirmesinde rol almaktadır (Terzi, 2016). Dayanıklılık sayesinde bireyin zorluklar karşısında direnç gücü ve mücadele edebilme kapasitesi artmaktadır (Stewart, Reid ve Mangham, 1997). Çünkü psikolojik dayanıklılığının bileşenleri arasında risk ve stres gibi gerçekleri kabul etmenin, yüksek bir inancın, benimsenen önemli değerlerin, sosyal desteğin ve anlamlı bir yaşamın olduğu ifade edilmektedir (Coutu, 2002). Psikolojik dayanıklılığın her ne kadar genetik olduğuna dair savlar bulunsa da bu bileşenleri onun geliştirilebilen bir niteliğe sahip olduğunu göstermektedir (Basım ve Çetin, 2011).

2.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Toksisitenin yarattığı olumsuz çalışma ortamı, örgütsel performansı etkilemektedir. Mutsuz, umutsuz, stresli ve iletişim zorluğu yaşayan çalışanlarda devamsızlık artmakta ve işten ayrılmaya eğilim düzeyi yükselmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu durum, Hobfoll'un (2001) Kaynakların Korunması Teorisi

çerçevesinde açıklanabilmektedir. Bu teori; bireylerin mevcut kaynaklarını korumaya veya değerli yeni kaynakları (sosyal destek, geribildirim, özerklik, güvence, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık, umut vb.) elde etmeye motive olduğunu varsaymaktadır. İnsanların temel veya hayati kaynakları tehdit altındayken, bu kaynaklara erişimi engellenirken veya mevcut kaynakları kaybettiklerinde önemli ölçüde stres ve kaygıya düşmektedir. Dolayısıyla bu tip durumlarda çalışanların işe angaje olmasının zorlaşacağı düşünülmektedir (Ojo, Fawehinmi ve Yusliza, 2021).

Örgütsel toksisite, çalışanların tükenmesine yol açabilmektedir (Chu, 2014). Psikolojik olarak tekrarlanması, iletişimin kesilmesi ve bezdirici bir hal alması durumunda toksisite, baş edilemez duruma gelebilmektedir (Kiefer ve Barclay 2012). Bir süre sonra çalışanlar, kendilerini korumak için savunmaya geçmektedir. Haksız muameleye maruz kaldıklarını algıladıklarında işe karşı tutumlarını değiştirmeleri söz konusu olmaktadır (Frost, 2003). Daha ötesi toksisiteye maruz kalan bir çalışanın iş yaşamında mutlu olamayacağı ve işten ayrılmak isteyeceği öne sürülmektedir. Bu tip durumlarda çalışanların aidiyet duygusu zarar görmektedir (Kasalak, 2019). Bu yüzden örgütsel toksisite, çalışanların moralini bozarak yaratıcılığını, üretkenliğini (Walton, 2007) ve iş tatminini düşürmektedir (Mathieu, Neumann, Hare ve Babiak, 2014). Çalışanların dikkatini işten uzaklaştırarak işin algılanan anlamını azaltabilmektedir (Kiefer ve Barclay, 2012). Toksik bir işyeri ortamıyla gelen taciz, zorbalık ve dışlanma gibi olumsuz duygular stres, tükenmişlik ve kaygıya yol açmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu örgütsel toksisitenin, çalışanların işe angaje olması üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Rasool, Wang, Tang, Saeed ve Iqbal 2021). Toksisitenin sosyal destekle, performansla, güvenle ve duygusal bağlılıkla negatif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kiefer ve Barclay, 2012). Toksik bir işyeri ortamının, sosyal birlik ve dayanışmayı bozarak işyeri stresini arttırdığı ortaya konulmuştur (Wang, Uz zaman, Rasool, Zaman ve Amin, 2020). Çünkü çalışanlar, enerji ve zamanını toksisiteden gelecek zararlı etkileri azaltmaya harcamakta (Taş ve Bektaş, 2020) ve onların örgütte atıl bir kapasiteyle çalışmalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işe angaje olmaları için gereken dinçlik, adanmışlık ve işi benimseme bileşenlerini kaybetmeleri söz konusu olabilmektedir. Buradan hareketle H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel toksisite, işe angaje olmayı negatif şekilde etkilemektedir.

İnsanların her zaman bir stres ortamında bulunabileceği ifade edilmektedir (Sarıçalı, 2018: 42). Olumsuz tutum ve davranışların etkisiyle zehirlenen örgüt atmosferi, çalışanlar üzerinde zamanla bir baskı oluşturmaktadır. Çalışanların odaklandıkları hedeflerinden sapmalarına yol açmaktadır. Özellikle psikolojik olarak kırılabilir ve hassas olan çalışanlar, bu durumdan daha fazla etkilenebilmektedir. Nitekim Kaynakların Korunması Teorisine (Hobfoll, 2001) dayanarak örgütsel toksisitenin bireysel kaynaklara yönelik tehdit oluşturduğunda

çalışanların psikolojik olarak yıpranmasının ve dayanıklılığının zarar göreceği düşünülmektedir. Çünkü toksisite, insanın psikolojik varlığı olan iyi haline zarar vermektedir. Oysa iş kaynaklarının korunması sonucunda psikolojik dayanıklılık beslenebilmektedir (Kiefer ve Barclay, 2012). Ters durumlarında ise toksisite yükseldikçe dayanıklılığın eşiği düşebilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde uzun süreli yıkıcı iletişim, kısıtlı çevresel faktörler, yoğun işler, kayırmacılık, zorbalık, fiziksel ve sözel tehditler çalışanları zehirleyerek psikolojik kırılmasını arttırmaktadır. Dolayısıyla toksisitenin etkileri çalışanları, kendini koruma ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme arasında bırakmakta ve içsel bir çatışmaya sürükleyebilmektedir. Bu durum çalışanları psikolojik olarak yıpratmaya ve direncini kırmaya başlamaktadır (Taş vd., 2019).

İş ortamındaki kalıcı toksisitenin ortaya çıkardığı stres faktörleri, kişinin başa çıkma yeteneğini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılığın düzeyi çevresel faktörlerin etkisiyle değişmektedir (Anasori vd., 2020). Bu toksisite deneyimleri, psikolojik kaynaklara önemli bir yük getirerek bireylerin sağlığına zarar vermekte ve tükenmelerine yol açmaktadır (Kiefer ve Barclay, 2012). Öyle ki dayanıklılığı zayıf olan bireylerin çevreden etkilendiği, pasif kaldığı ve dışlanmaya açık hale geldiği görülmektedir. Bu durum onların stresli durumlara uyum sağlayamamalarına yol açmaktadır (Jiang vd., 2020). Öte yandan dirençli insanların zorlu rolleri ve görevleri başarıyla tamamlama yeteneğine sahip olduğu görülmektedir (Malik ve Garg, 2020). Çünkü psikolojik olarak dirençli olan bireylerin stresli koşullarda bile olumlu duygulara, güvene ve iyimserliğe sahip olduğu bilinmektedir (Ojo vd., 2021). Bu kanıtlara dayanarak H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Örgütsel toksisite, psikolojik dayanıklılığı negatif şekilde etkilemektedir.

İşe angaje olmanın öncüllerinden birisi olan dayanıklılık (Kašpárková, Vaculík, Procházka ve Schaufeli, 2018) sayesinde çalışanların işe daha iyi konsantre olmaları söz konusu olmaktadır (Cooke, Cooper, Bartram, Wang ve Mei 2019). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin olumsuz durumla başa çıkmak ve kendini korumak için kaynaklar ve stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Dayanıklılık, pozitif duyguların uzun süre korunmasına yardımcı olmaktadır (Shuck ve Reio Jr, 2014; Kiefer ve Barclay, 2012). Olumlu duyguların ise sağlık sorunlarına karşı tampon işlevi gördüğü ortaya konulmuştur. Toksisiteye bir panzehir sağlamaktadır (Tugade vd., 2004). Fredrickson'ın (2001) Genişlet ve İnşa Et Teorisi, bu durumu önemli düzeyde açıklamaktadır. Bu teoride olumlu duyguların; mevcut duygusal ve bilişsel kaynakları arttırdığı ve pozitif duyguların bireye normalden daha geniş bir yelpazede düşünmeye, eyleme geçmeye ve odaklanmaya teşvik ettiği varsayılmaktadır. Olumsuz duygular ise kişinin anlık düşüncelerini ve eylemlerini sınırlamaktadır. Bu olumsuz duygular bedeni belirli bir eylem için hazırlayarak bireyin odağını daraltmakta ve işe yoğunlaşmasını engellemektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011; Carr, 2015; Çetin, 2017).

Dolayısıyla dayanıklı çalışanlar daha yaratıcı, işe angaje, işinden memnun ve işine bağlılık göstermektedir. Bu nedenle çalışanlar, işleriyle daha fazla meşgul olmakta ve iyi bir performans göstermektedir (Kašpárková vd., 2018). Yapılan bazı araştırmalarda işe angaje olmanın psikolojik dayanıklılıkla (Ağırman ve Naktiyok, 2018; Kodaş, 2018; Ojo vd., 2021) ve iş tatminiyle (Arslan ve Demir, 2017) anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle H3 geliştirilmiştir.

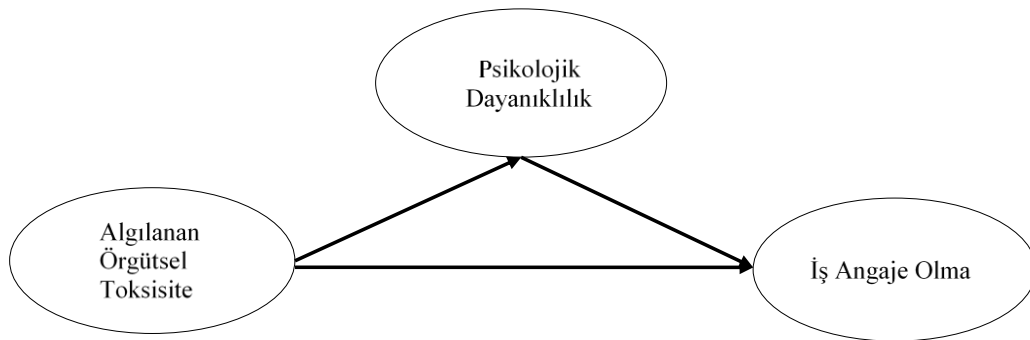
H3: Psikolojik dayanıklılık, işe angaje olmayı pozitif şekilde etkilemektedir.

Genişlet ve İnşa Et Teorisine (Fredrickson, 2001) göre olumsuz duygu durumlarında insanların; düşünme esnekliği, yaratıcı çözüm bulma ve üretkenlik yetenekleri daralmaktadır. Bu nedenle kaynakları korumak adına mücadele etmeye yol açan örgütsel toksisitenin olduğu ortamlarda, çalışanların işe angaje olmasını beklemek gerçekçi bir durum olmayacaktır. İnsanların bu tip durumlarla uğraşması sonucunda zamanla psikolojik dayanıklılık düzeylerinin düşmesi ihtimaller arasında yer almaktadır. Ancak dayanıklılığı yüksek olan çalışanların toksisiteye rağmen işe odaklanabileceği düşünülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda (Cooke vd., 2019; Malik ve Garg, 2020) farklı değişkenlerin işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığının aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu kanıtlardan yola çıkılarak H4 hipotezi geliştirilmiştir.

H4: Örgütsel toksisitenin işe angaje olmayla ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada algılanan örgütsel toksisitenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü araştırılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacına ve geliştirilen hipotezlere uygun olarak Şekil 1'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Tanımlayıcı ve kesitsel nitelikte olan bu çalışmanın örneklem kitlesi; Burdur ilinde bulunan bir kamu kurumu çalışanlarından (büro, temizlik, güvenlik, teknik hizmetler gibi) oluşmaktadır (N=560). Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada, evreni bilinen gruplarda örnekleme hesaplama formülü (Ural ve Kılıç, 2021) ile hesaplanmış ve ulaşılabilecek örnekleme büyüklüğü %95 güven düzeyi, %5 hata payı ve %50 olayın görülme sıklığı ile 229 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak çalışmada, 207 personelden veri elde edilmiştir. Anketlerden bir tanesinin uygun şekilde doldurulmadığı anlaşılmış ve analizin dışında tutulmuştur. Geriye kalan 206 anket bu çalışmanın veri setini oluşturmaktadır. Örnekleme ilişkin elde edilen bilgiler ise Tablo 1’de gösterilmiştir

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	Özellik	n	%		Özellik	n	%
Cinsiyet	Erkek	105	51	Yaş Dağılımı	25 ve altı	6	2,9
	Kadın	101	49		26-35	89	44,2
Medeni Durum	Evli	160	77,7		36-45	77	37,4
	Bekâr	46	22,3		46-55	25	13,6
				56 ve üzeri	6	2,9	

Araştırmaya katılan katılımcıların 105’i (%51) erkek ve 101’i (%49) ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu katılımcıların 160’ı (%77,7) evli iken 46’sının (%22,3) bekâr olduğu saptanmıştır. Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş dağılımı ise şöyledir: 6’sı (%2,9) 25 ve altı yaş aralığında iken; 89’u (%44,2) 26-35 yaş, 77’si (%37,4) 36-45 yaş, 25’i (%13,6) 46-55 yaş ve son olarak da 6’sı (%2,9) 56 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan Örgütsel Toksikite Ölçeği: Kasalak (2015) tarafından geliştirilen ölçek, dört alt boyut (Narsist Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite, Saldırgan Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite, Etik Dışı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite ve Katı Davranışlardan Kaynaklanan Toksikite) ve 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5’li bir Likert derecelendirme kullanılmaktadır.

İşe Angaje Olma Ölçeği: Schaufeli ve Bakker tarafından (2003) geliştirilen işe angaje olma ölçeği, 3 boyuttan (Dinçlik, Adanmışlık ve Özümseme) ve 9 maddeden oluşmaktadır. İşe angaje olma ölçeğinin bu kısa versiyonu, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 5’li bir Likert derecelendirme kullanılmaktadır.

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği: Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemeye yönelik Smith vd., (2008) tarafından geliştirilmiş ve Doğan (2015)

tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5'li bir Likert derecelendirme kullanılmaktadır.

Katılımcılardan elde edilen veri setinin orijinal faktör yapısı- ölçüm modeli ile uyumlu olup olmadığını test etmek amacıyla IBM AMOS 23.0 paket programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda model tarafından üretilen uyum indeksleri literatürde genel kabul görmüş uyum indeks değerleri (Tabachnick ve Fidell, 2018) dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

İlk adımda dört boyuttan oluşan Algılanan Örgütsel Toksikite ölçeğine birinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmıştır. Uyum indekslerinin yöntem literatüründe belirlenen eşik düzeylerine ulaşabilmesi için modifikasyona ihtiyacının olduğu tespit edilmiştir. Uyum indekslerini iyileştirmek adına A1↔A2 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak maddeler birbirine bağlanmıştır. Ardından ikinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Bu kapsamda A1↔A2, A5↔A7 ve A14↔A15 maddeleri birbirine bağlanarak uyum indekslerinin iyileştirilmesine katkı sağlanmıştır. İkinci adımda İşe Angaje Olma ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Yapılan DFA analizinde İ1↔İ3, İ2↔İ3, İ4↔İ6, İ5↔İ6 ve İ8↔İ9 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Böylelikle uyum indeks değerleri daha iyi duruma getirilmiştir. Son olarak tek faktörlü ve 6 maddeden oluşan Psikolojik Sağlamlık ölçeğine tek faktörlü DFA analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda düzeltme işlemine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda P2↔P4 ve P3↔P4 maddeleri arasında modifikasyon işlemi yapılmıştır. Bunun yanında yeterli faktör yüküne sahip olmaması nedeniyle P5 maddesi analizin dışında tutulmuştur. DFA analizi sonucunda model tarafından üretilen uyum indeks değerlerinin tümü Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri

	X ²	df	p	X ² /df	GFI	CFI	SRMR	RMSEA
^a İşe Angaje Olma	45.11	19	.00	2.38	.95	.98	.03	.08
^b İşe Angaje Olma	45.11	19	.00	.95	.98	.95	.03	.08
^a Algılanan Örgütsel Toksikite	221.68	97	.00	2.29	.88	.96	.05	.08
^b Algılanan Örgütsel Toksikite	212.38	97	.00	2.20	.90	.96	.05	.08
^c Psikolojik Dayanıklılık	7.92	3	.04	2.64	.99	.97	.04	.08

^a: Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA
^b: İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA
^c: Tek Faktörlü DFA

Tablo 2'de verilen bulgulara göre ölçeklerin hem tek faktörlü hem de çok faktörlü model yapılarının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir düzeyde olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin kuramsal yapılarının doğrulandığı ifade edilebilir. DFA analizlerinden sonra değişkenlerin güvenilirlik değerleri incelenmiş ve analizlerde esas kullanılacak olan örtük değişkenler oluşturulmuştur. Buna göre tüm değişkenlerin arzu edilen (Field, 2018), Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular ise Tablo 3’te gösterilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki korelasyon, regresyon ve aracılık testi bulguları sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ortaya koymak ve bu ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Nitekim değişkenler arasındaki bu ilişki sonraki aşamalarda yapılacak regresyon analizlerinin sonuçlarına işaret edebilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, değişkenlerin ortalamaları ve güvenilirlik değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon, Ortalamalar ve Güvenirlik Değerleri

	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Algılanan Örgütsel Toksisite	2,17	,94	(,952)		
İşe Angaje Olma	3,73	,71	-,264**	(,878)	
Psikolojik Dayanıklılık	3,35	,68	-,373**	,311**	(,701)

** $p < .01$

Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri parantez içinde ve koyu puntolarla gösterilmiştir.

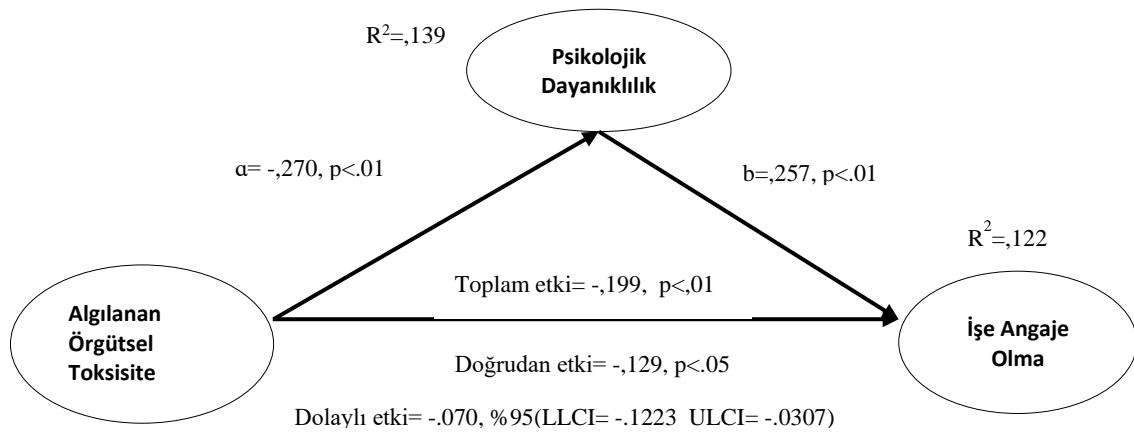
Tablo 3 incelendiğinde, algılanan örgütsel toksisitenin işe angaje olma ve psikolojik dayanıklılık değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ($p < .01$). Diğer yandan işe angaje olma ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p < .01$). Değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle olası bir etkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon/etki analizi sonucu Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Testi Bulguları

	İşe Angaje Olma			Psikolojik Dayanıklılık		
	β	<i>p</i>	S.H.	β	<i>p</i>	S.H.
Algılanan Örgütsel Toksisite	-,264	,000	.051	-,373	.000	.047
	R ² =,069; Adj.R ² =,065; F=15,24; <i>p</i> =,00			R ² =,139; Adj.R ² =,135; F=32.90; <i>p</i> =,00		
	İşe Angaje Olma			R ² =,097; Adj.R ² =,092; F=21,89; <i>p</i> =,00		
	β	<i>p</i>	S.H.			
Psikolojik Dayanıklılık	,311	,000	,069			

Tablo 4, iki bölümden oluşmaktadır. Buna göre ilk bölümde algılanan örgütsel toksisitenin hem işe angaje olma ($\beta=-,264$; $p<,01$) hem de psikolojik dayanıklılık ($\beta=-,373$; $p<,01$) değişkenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre algılanan örgütsel toksisitenin her iki değişkeni de anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Tablonun ikinci kısmında ise psikolojik dayanıklılığın işe angaje olma ($\beta=,311$; $p<,01$) üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Bu etkinin de anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Yapılan analizin bu sonuçlarından hareketle H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

Bu araştırmada, iş ortamında algılanan örgütsel toksisitenin çalışanların işe angaje olması üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla Baron ve Kenny'nin geleneksel yaklaşımından daha fazla avantajları, üstünlükleri olan ve son zamanlarda daha fazla kullanılan çağdaş yaklaşım tercih edilmiştir (Gürbüz, 2019). Çağdaş yaklaşım; Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen Process Makrosudur (Hayes, 2013). Bu yaklaşım; pratik, kolay ve daha güvenilir olması gibi bir takım üstünlüğü bulunmaktadır. Güvenirlik için de sobel testinden daha güçlü ve anlamlı sonuçlar veren bootstrap tekniği kullanılmaktadır (Cerin ve MacKinnon, 2009; Gürbüz, 2019). Gerçekleştirilen analiz sonucunda aracılık etkisinin anlamlı olabilmesi için dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması yeterlidir (Gürbüz, 2019). Bootstrap güven aralığı ile anlamlılık değeri için güven derecesinin üst (ULCI) ve alt (LLCI) değerleri kullanılmaktadır. Güven aralığının anlamlı sayılabilmesi için değer aralığının sıfırı (0) kapsamaması gerekir. Yani dolaylı etkiye karşılık gelen alt ve üst güven aralığı sıfırın dışında olması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Araştırmada aracı etkiyi test etmek amacıyla 206 katılımcıdan elde edilen veri seti %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile bootstrap yöntemi ile oluşturulan 5000 yeniden örneklem metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Aracılık Rol Modeli

Şekil 2'de gösterilen bulgular incelendiğinde, algılanan örgütsel toksisitenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın anlamlı bir aracılık

etkisine sahip olduğu görülmektedir. Nitekim dolaylı etkiye ilişkin ($\beta_{\text{Dolaylı etki}} = -0,070$, %95 [-,1223 -,0307]) güven aralığının her ikisinin de negatif olduğu görülmektedir. Güven aralığının sıfır kapsamaması aracılık etkisinin anlamlılığını göstermektedir (Gürbüz, 2019: 57). Psikolojik dayanıklılık değişkenindeki değişimin yaklaşık %14'ünün algılanan örgütsel toksisite tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=,139$). Algılanan örgütsel toksisite ve psikolojik dayanıklılığın birlikte işe angaje olma değişkenindeki değişimin yaklaşık olarak %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=,122$). Bu sonuçlardan yola çıkarak H4'ün desteklendiği söylenebilir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada örgütsel toksisitenin çalışanların işe angaje olma durumu ve psikolojik dayanıklılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Olumlu bir etken olan psikolojik dayanıklılığının, çalışanların örgütsel toksisitenin etkisiyle işe angaje olamamalarının önünde bir tampon görevi görüp görmeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgüt ortamında algılanan toksisitenin çalışanların işe angaje olmasını düşürdüğü tespit edilmiştir. Çalışanların maruz kaldığı, narsist, katı, saldırgan, etik dışı tutum ve davranışların onların; stres yaşamasına, kaygılanmasına, acı çekmesine, üzülmeye ve duygusal anlamda zehirlenmesine yol açtığı söylenebilir. Böylesine zehirli bir iklimde çalışanların etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu toksisite durumu, çalışanların kendi güvenliğini sağlamaya yönelik bir tepki vermesine itmektedir. Bektaş ve Erkal (2015) yaptıkları araştırmada, örgütsel toksisitenin çalışanlarda birbirlerine ve örgüte karşı intikam, kin ve öfke duyma şeklinde etkilerinin olabileceğini ifade etmektedirler. Bu durum çalışanların işe angaje olmasını zorlaştırmaktadır. Nitekim Holloway ve Kusy (2010), toksisitenin çalışanların işten ayrılma niyetini beslediğini, örgütsel bağlılığı zayıflattığını, performansı düşürürken aynı zamanda kaygıyı yükselttiğini ortaya koymuşlardır. Kasalak (2019), örgütsel toksisitenin iş doyumunu ve duygusal bağlılığı düşürdüğünü ortaya koymuştur. Çünkü toksisite örgüt ortamında dayanışmayı ve sosyal desteği baltalayarak stresin artmasına yol açtığı tespit edilmiştir (Wang vd., 2020; Taş ve Bektaş, 2020).

Araştırmada, örgütsel toksisitenin çalışanların psikolojik dayanıklılığını düşürdüğü tespit edilmiştir. İnsanların; tekrarlayan, bezdirici, etik dışı, narsist, katı ve saldırgan tutum ve davranışlara maruz kaldıkça direncinin düştüğü görülmektedir. Bulgular, çalışanların bu tip davranışlarla başa çıkmaya çalışırken direnç düzeylerinin zayıflayabileceğini göstermektedir. Bu durum literatürdeki kanıtlarla desteklenmektedir. Çünkü yapılan araştırmalarda toksisitenin içsel motivasyonu baltalayarak çalışanların enerjisini düşürdüğü ifade edilmektedir (Mines, Meyer ve Mines 2004). Toksisitenin yarattığı olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanlar, kendini değersiz hissetmekte ve özgüven erozyonuna uğramaktadır. Toksisite,

çalışanların kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açabilmektedir (Wei ve Si, 2013). Buna paralel olarak Taş ve diğerlerinin (2019) çalışmasında toksik duygu deneyimlerinin, çalışanların psikolojik kırılmasını ve işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların psikolojik dayanıklılığının işe angaje olma durumlarını yükselttiği görülmektedir. O halde çalışanların dayanıklı olmasının; duygusal zehirlenmelerin, sıkıntıların ve zorlukların ütesinden gelmelerine yardımcı olabileceği ifade edilebilir. Bu dayanıklılık düzeyi ve direnci çalışanların işe odaklanmalarında ve enerjilerini işe vermelerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Literatürde bu araştırmanın bulgularını destekleyen benzer çalışmaların olduğu görülmektedir (Kašpárková vd., 2018; Cooke vd., 2019; Ojo vd., 2021; Malik ve Garg, 2020; Tugade vd., 2004). Söz gelimi Kašpárková ve diğerlerinin (2018) çalışmalarında, dayanıklılığın işe angaje olmayı, iş tatminini ve performansı olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle dayanıklılık sayesinde çalışanlar işleriyle daha etkin şekilde meşgul olabilmektedir. Böylelikle dayanıklılık, çalışanların tükenmişlik düzeyini düşürmektedir (Cooke vd., 2019; Ojo vd., 2021). Dayanıklılık, travmaların ve rahatsızlığın hızlı iyileşmesine yardımcı olmaktadır (Ojo vd., 2021). Psikolojik dayanıklılık sayesinde çalışanlar zorluklarla daha etkili şekilde mücadele edebilmektedir (Malik ve Garg, 2020). Bu durum çalışanların daha iyi performans göstermelerine zemin hazırladığı görülmektedir (Kašpárková vd., 2018). Çünkü olumlu duyguların insanların sıkıntıları daha hızlı aşmalarına yardımcı olduğu ve başa çıkma stilleriyle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Tugade vd., 2004).

Son olarak araştırmada örgütsel toksisitenin çalışanların işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, psikolojik dayanıklılığının önemli bir tampon etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılığa sahip olmaları, örgütsel toksisitenin neden olduğu olumsuzluğa daha az maruz kaldığını, çalışanların işe angaje olmalarında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Literatürde benzer şekilde psikolojik dayanıklılığın bazı değişkenler arasında aracılık işlevinin olduğu kanıtlanmıştır. Söz gelimi, öğrenen organizasyonun (Malik ve Garg, 2020) ve yüksek performanslı çalışan sisteminin (Cooke vd., 2019) işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığının aracılık ettiği tespit edilmiştir. Anasori, Bayighomog ve Tanova (2020), işyeri zorbalığının duygusal tükenmeyle ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında psikolojik dayanıklılığın bu ilişkide kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları, toksisitenin birey ve örgüt için yarattığı olumsuzluklardan sadece küçük bir kısmını vurguladığı söylenebilir. Teorik ve ampirik katkıların yanında örgüt yöneticileri için de önemli öneriler ve çıkarımlar sunduğu düşünülmektedir. Örgütsel toksisite, psikolojik dayanıklılık ve işe angaje

olma arasındaki ilişkiyi keşfeden bu çalışmanın literatüre önemli bir katkısının olabileceği düşünülmektedir.

6. Öneriler

Toksik bir iş yeri ortamı, iş güvenliğini ve sağlığını tehlikeye atmaktadır. Örgütte toksisiteyi önlemek isteyen yöneticiler, çalışanların duygusal acısının farkına varması gerekir. Ardından onlara yardım etmek ve acılarını hafifletmek için harekete geçmeye istekli olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler, ilk olarak çalışanları dinlemeli ve onlarla bağlantı kurmaya çalışmalıdır. Yönetim tarafından örgütte; açık iletişim ve açık sözlülük teşvik edilerek zararlı dedikoduların, örtülü çatışmaların önüne geçilmelidir. Çalışanlar haklarını aramaları için cesaretlendirilmelidir. Katı yönetim anlayışından daha demokratik bir yönetim anlayışına geçerek korku kültürünün ortadan kaldırılmasına zemin hazırlanmalıdır. İşbirliğinin ve sosyal desteğin teşvik edilerek insanların yalnızlaşmasına ve işe yabancılaşmasına engel olunmalıdır. Ayrımcılık ve kayırmacılık gibi haksız uygulamaların yarattığı kıskançlık duyguları ve stres önlenmeye çalışılmalıdır. Adil uygulamalar hayata geçirilerek güven oluşturulmalıdır. Gerektiği durumlarda yetki devredilmelidir. Sorumluluk yüklenmeli ki çalışanların işi sahiplenmesi ve benimsemesi gerçekleşebilsin. Böyle bir örgüt ortamında insanlar kendinden emin bir şekilde davranmaya başlayabilir. İşlerine daha fazla angaje olabilir ve bu da örgütün performansına yansiyabilir.

Pozitif bir örgüt ikliminde insanlar, dertlerini açarak psikolojik olarak bir nefes alma fırsatı elde edebilir, sosyal destek alabilir ve çözüm yolları dahi bulabilir. Empatinin ve farkındalığın gelişmesine zemin hazırlayabilir. Böylece psikolojik olarak kırılma düzeyleri düşerek direnç ve dayanıklılık düzeyleri yükselebilir. Hatta çalışanlar, zorluklar veya belirsizlikler karşısında iyimser, inatçı ve güçlü olmalarını sağlayan kişisel dayanıklılık kaynaklarını geliştirmesi için gerekli eğitimler veya yöntemler düşünülebilir. Çünkü Cohn vd. (2009), olumlu duyguların; zihinsel üretim kapasitesi, güçlü bir gelişme ve değişim kaynağı olduğunu ve bu kaynakların birbirinden beslenerek yukarı doğru bir sarmal şeklinde yükseldiğini ifade etmektedir. Bu durumu bir adım öteye taşıyan Tugade vd., (2004) ise dayanıklı bireylerin aynı zamanda sosyal çevrelerini de olumlu duygular sarmalına aldıklarını ve onları olumlu etkilediklerini ifade etmektedirler.

Verilerin tek bir zaman aralığında (kesitsel çalışma) ve yalnızca kamu çalışanlarından toplanmış olması araştırmanın kısıtları arasında değerlendirilebilir. Gelecekteki araştırmalarda, bu değişkenlerin boylamsal araştırma tasarımıyla uzun vadede birbirine olan etkilerinin ortaya çıkarılması düşünülebilir. Nitel araştırma desenli bir yöntemin kullanıldığı bir araştırma yapılarak bu değişkenlerin örgüt ortamında derinlemesine ve keşfe dayalı çalışmalarla ilişkileri keşfedilebilir. Gelecekteki araştırmalar, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artırmak için çalışmayı daha geniş ve çeşitli bir örnekleme de tekrarlayabilir.

Kaynakça

- Ağırman, Ü. H. Ç., & Naktiyok, A. (2018). Psikolojik sermaye ve profesyonellik ilişkisinde işe angaje olmanın düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(3), 2665-2683.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Arar, T., Arar, E. S., & Öneren, M. (2020). Daha iyi bir iş yaşamı: Örgütsel toksisitenin oluşmasında etkili faktörlerin AHP ile hiyerarşik olarak sıralanması. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 59-218.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Bektas, M., & Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.

- Carr, A., (2015), *Pozitif Psikoloji*. (Çev: Ümit Şendilek), İstanbul: Kaknüs Yayınlar.
- Cerin, E., & MacKinnon, D. P. (2009). A commentary on current practice in mediating variable analyses in behavioural nutrition and physical activity. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1182-1188.
- Chan, X. W., Kalliath, T., & Cheng, D. (2020). When the boss is blue: examining the effects of supervisors' negative emotions on subordinates' cognitive work engagement and family undermining. *Personnel Review*, 50(2), 575-595.
- Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Çetin, F. (2017). Psikolojik sermaye, Akdemir, B. (Edt.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Eryılmaz, A. (2013), Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması, *The Journal of Happiness and Well-Being*, 1(1),1-22.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2017). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 289–301.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hefferon, K., & Boniwell, I., (2011), *Pozitif psikoloji: Kuram, araştırma ve uygulamalar*. (Çev. Tayfun Doğan). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Holloway, E. L. & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: Zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 25(6), 335-340.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: The roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kasalak, G. (2019). Algılanan örgütsel toksisitenin iş doyumuna üzerine etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1283-1309.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.

- Kavlak, H., T. & Bayram, A. T. (2020). Algılanan örgütsel toksisite ile turizm gelişimiyle ilgili algı ve tutum arasındaki ilişki: Sinop örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, (4), 708-716.
- Kaya, A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014), Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi (Şanlıurfa ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Kiefer, T., & Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.
- Kodaş, B. (2018). Yiyecek içecek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile işe angaje olma davranışları arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Luthans, F., & Youssef, C. M., (2004), Human, social and now positive psychological capital management: Investing people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Maitlis, S. (2008). Organizational toxicity. In S. R. Clegg and J. R. Bailey (eds) *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: SAGE.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Mines, R. A., Meyer, R. A., & Mines, M. R. (2004). Emotional intelligence and emotional toxicity: Implications for attorneys and law firms. *The Colorado Lawyer*, 33(4), 91-96.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.

- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2-18.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 1-17.
- Sarıçalı, M. (2018), *Üniversite öğrencilerinde olumlu mizah kullanımı ve özgünlük ilişkisinde bilişsel esnekliğin ve psikolojik kırılmanın aracılığı: Karma desen araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. department of psychology, Utrecht University, The Netherlands.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200.
- Stewart, M., Reid, G. & Mangham, C. (1997). Fostering children’s resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.
- Taş, M. A., & Bektaş, M. (2020). Örgütlerde algılanan sosyal destek ve toksik duygular ilişkisi: İyimserlik ve kötümserliğin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 83-106.
- Taş, M. A., Akdemir, H., & Çiçek, H. (2019). Toksik duygu deneyimleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik kırılma düzenleyici etkisi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 98-113.

- Terzi, Ş. (2016). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L., (2004), Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-330.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity-An inevitable affliction of organisations? *Organisations & People*, 14(1), 19-27.
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Uz Zaman, Q., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: empirical evidence from Pakistan. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 1055.
- Wei F., & Si S. (2013), Tit For Tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281–296.
- Windle, G., Markland, D. A., & Woods, R. T. (2008). Examination of a theoretical model of psychological resilience in older age. *Aging and Mental Health*, 12(3), 285-292.
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), 38-45.

Etik Beyanı: Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan etmektedir. Çalışma için Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 11.05.2022 tarih ve GO 2022/675 sayılı karar ile onay alınmıştır. Bilimsel etik konuları ile ilgili aksi bir durumun tespiti halinde tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına ait olup, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.

The Mediating Role of Psychological Resilience in the Relationship between Organizational Toxicity and Work Engagement

Extended Abstract

1. Introduction

It is a well-established fact that toxicity is present in all organizations. Both organizations and employees are affected by the impacts of toxins that exist in the work environment (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). In a toxic workplace, an employee who experiences suffering, feels endangered, isolated, alienated from their job, and unhappy is expected to prioritize self-preservation rather than focusing on their work. In fact, Kiefer and Barclay (2012) argue that perceived toxicity is highly correlated with employees' attitudes and behaviors towards their work. This situation undoubtedly has negative consequences on both employees and organizational outcomes. Surprisingly, there is a limited number of studies in Turkey that aim to uncover the causes and consequences of organizational toxicity, which has significant effects on organizations and employees. This situation calls for further research in this area. Within this context, it is assumed that psychological resilience may serve as a mediator in the relationship between organizational toxicity experienced by employees and their work engagement. The anticipated pattern of all these relationships has been designed by drawing upon Hobfoll's (2001) Conservation of Resources Theory and Fredrickson's (2001) Broaden and Build Theory perspectives.

2. Method

The sample of this study consists of employees from a public institution located in Burdur province. A convenience sampling method was employed, and data were obtained from 206 participants. The Perceived Organizational Toxicity Scale (Kasalak, 2015), the Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), and the Brief Resilience Scale (Smith et al., 2008) were utilized in the survey. It was determined that the DFA model structures of these scales were congruent with the data, exhibiting an acceptable level of fit and a high Cronbach's Alpha reliability coefficient.

3. Findings

It was found that there is a significant and negative relationship between perceived organizational toxicity and both work engagement and psychological resilience variables ($p < 0.01$). On the other hand, a positive relationship was observed between work engagement and psychological resilience ($p < 0.01$). Furthermore, the impact of perceived organizational toxicity on both work engagement ($\beta = -0.264$, $p < 0.01$) and psychological resilience ($\beta = -0.373$, $p < 0.01$) variables was examined. Accordingly, it is evident that perceived organizational toxicity significantly and negatively affects both these variables. The effect of psychological resilience on work engagement ($\beta = 0.311$, $p < 0.01$) was also found to be significant and positive. It was revealed that psychological resilience has a significant mediating effect on the relationship between perceived organizational toxicity and work engagement (Indirect effect $\beta = -0.070$, 95% CI [-0.1223, -0.0307]).

4. Results and Discussion

It is inevitable for employees to be affected in a toxic climate. This state of toxicity pushes employees to respond by ensuring their own safety. For instance, Kasalak (2019) has demonstrated that organizational toxicity reduces job satisfaction and emotional commitment. This is because toxicity has been found to undermine solidarity and social support in the organizational environment, leading to increased stress (Wang et al., 2020; Taş & Bektaş, 2020). The study has identified that

organizational toxicity decreases employees' psychological resilience. This finding is supported by evidence in the literature as well. Previous research has indicated that toxicity undermines intrinsic motivation and reduces employees' energy (Mines et al., 2004). Employees exposed to the negative behaviors resulting from toxicity feel worthless and experience an erosion of self-confidence. Toxicity can lead employees to feel inadequate (Wei & Si, 2013). When examining the findings, it is observed that employees' psychological resilience enhances their work engagement. Therefore, it can be stated that employees' resilience can help them overcome emotional poisoning, distress, and challenges. This level of resilience and resistance can have an impact on employees' focus and dedication to their work. Similar studies supporting the findings of this research can be found in the literature (Kašpárková et al., 2018; Cooke et al., 2019; Ojo et al., 2021; Malik & Garg, 2020; Tugade et al., 2004). Finally, the research has found that psychological resilience mediates the impact of organizational toxicity on employees' work engagement. This result indicates that psychological resilience has a significant buffering effect. Employees having psychological resilience are less exposed to the negativity caused by organizational toxicity, highlighting its important role in employees' work engagement.

5. Conclusion

In conclusion, the findings of this study highlight only a small portion of the negative consequences of toxicity for individuals and organizations. Alongside theoretical and empirical contributions, it is believed that this research provides important insights and implications for organizational leaders. This study, which explores the relationship between organizational toxicity, psychological resilience, and work engagement, makes a significant contribution to the literature. In future research, it could be considered to uncover the long-term effects of these variables on each other through a longitudinal research design. Additionally, conducting a qualitative research study using an exploratory approach could further explore the relationships between these variables in-depth within the organizational context. Future research endeavors could also replicate the study with a broader and more diverse sample.