

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## DAHA İYİ BİR İŞ YAŞAMI: ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN OLUŞMASINDA ETKİLİ FAKTÖRLERİN AHP İLE HİYERARŞİK OLARAK SIRALANMASI<sup>1</sup>

Tayfun ARAR<sup>2</sup> & Eda Sultan ARAR<sup>3</sup> & Melahat ÖNEREN<sup>4</sup>

### Öz

*Bu araştırma; iş dünyasının her alanında karşılaşılabilecek olan örgütsel toksisite olgusuna etki eden faktörleri akademik bağlamda incelemek amacı ile üniversitelerin akademik kadrolarında hiyerarşik olarak en alta yer alan araştırma görevlileri kapsamında yapılmıştır. Örgütsel toksisiteye neden olan faktörler temel olarak; yöneticiden, iş arkadaşlarından ve kurumdaki kaynaklı olmak üzere 3 ana faktörde ve her bir ana faktör altında dört alt faktör olmak üzere toplamda 12 faktör; literatür taraması sonucunda elde edilerek Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile hiyerarşik olarak sıralanmıştır. Araştırma neticesinde ilgili örnekleme göre örgütsel toksisiteye neden olan en önemli etmen ana faktör bağlamında yönetici olurken; alt faktör bağlamında kurumdaki kaynaklı kurum kültürü ile yöneticiden kaynaklı etik dışı davranışlar olmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgütsel toksisitenin engellenmesine veya azaltılmasına yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Toksisite, Toksik Liderlik, Akademik, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

**JEL Kodları:** D23, D81, L2

**Başvuru:** 31.01.2019

**Kabul:** 13.05.2019

### BETTER BUSINESS LIFE: SORTING ORGANIZATIONAL TOXICITY FACTORS HIERARCHICALLY BY AHP METHOD

#### Abstract

*This study is made among research assistants who are at the lowest level of academic staff of universities hierarchically for purpose of investigating the factors causing organizational toxicity, which can be seen in any area of business world, in academic conceptual. Basically, the factors causing organizational toxicity are due to manager, colleagues and corporation; and each main factor has four sub factors which results in 12 factors at total are gathered by literature review and analyzed by Analytic Hierarchy Process (AHP) to order hierarchically. Results based on the sample show that the most important factor mainly which causes organizational toxicity is the manager;*

1- Bu çalışma 13-15 Nisan 2017'de İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde Uluslararası Ekonomi, Finans ve Yönetim Konferansı'nda sözlü olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında özet olarak basılmıştır

2- Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara İç Anadolu Bölgesi Türkiye, tayfunarar@kku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6132-1121>

3- YL Mezunu, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara İç Anadolu Bölgesi Türkiye, edasultanarar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8154-0110>

4- Dr. Öğr. Üye., Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara İç Anadolu Bölgesi Türkiye, melahatonerenn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4255-9422>

*while corporate based organizational culture and manager based unethical behaviors are the most important sub factors. Due to results, either for preventing or reduce organizational toxicity, some offers are made.*

**Key Words:** *Organizational Toxicity, Toxic Leadership, Academic, Analytic Hierarchy Process (AHP)*

**JEL Codes:** *D23, D81, L2*

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde uyumun bozulduğu bir hastalık durumu (Maxwell, 2015: 30) olan örgütsel toksisite, çalışanların iş ortamlarında acı duyarak deneyimledikleri durumlar olarak ifade edilmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015: 520). Bir başka tanıma göre bireylerin özgüvenlerini azaltan ve işleri ile bağıntılarını zayıflatan örgütsel acı (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 17) olarak nitelendirilen örgütsel toksisite ilk kez Frost (2004: 112) tarafından literatürde kullanılmıştır. Hiyerarşinin yüksek olduğu yerlerde görülmesi ve çalışanlarda yarattığı olumsuz etkiler dolayısı ile mobbing e benzemesinin yanında, sistematik olarak sadece belirli bir hedefe yönelik olmaması yönüyle bu kavramdan farklılaşmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2016: 677). Toksisite, sektörü ve alanı her ne olursa olsun her işletmede görülebilmekle birlikte bu durum o işletmelerin toksik olduğu anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte bünyesinde türlü olumsuzluklar olan her işletme de toksik olmayabilir. Toksik işletmelerin kendilerine has bazı özellikleri bulunmaktadır. İletişimin kişilere zarar verecek şekilde dedikodu tarzında olduğu, çalışanların işlerini yapmaktan çok bu tür aktivitelerle ilgilendiği, çıkar üzerine ilişkilerin olduğu, karar verme sürecinde kararsızlık ve korku olduğu, zorluk çekildiği, sözlü ve fiziksel tehditlerin bulunduğu, düşük performansın ve kadro savaşlarının bulunduğu örgütlerde toksisiteden bahsetmek mümkün olacaktır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18; Appelbaum vd., 2007: 591; Eğinli ve Bitirim, 2008: 130-132; Carlock, 2013: 16; Kasalak ve Aksu, 2016: 678). Ayrıca bu tür örgütlerde yıkıcı politikalar, mümkün olmayan performans hedefleri, aşırı iç çekişme ve suçlama kültürü yer almaktadır (Maxwell, 2015: 30). Kasalak ve Aksu (2016: 678) nın çalışmasına göre üniversite ortamındaki toksisite daha çok; öğretim elemanlarının bireysel çıkarlarının ön plana geçtiği, akademik kadro engellemelerinin olduğu, bilimsel çalışmalarda etik ihlalleri olduğu, kişiler arası iletişimde nezaket sınırları aşıldığı, idari görev alan öğretim elemanlarının diğerlerini statüleri ile ezmeye çalıştığı durumlarda görülmektedir. Örgütsel toksisitenin oluşmasında literatürde belirtilen, bu çalışmada da yöntem kısmında bahsedildiği üzere bir takım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler arasında, bir kişilik bozukluğu olan (Goldman, 2006: 733); işlevsiz niteliklere sahip, yıkıcı davranışlar göstererek yönettikleri bireyler, aileler, örgütler ve toplum üzerinde zehirli etkiler bırakan şekilde tanımlanan (Reed, 2004: 67; Lipman-Blumen, 2005: 29; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19; Eğinli ve Bitirim, 2008: 134; Schmidt, 2008: 4-5; Chua ve Murray, 2013: 292-293; Schmidt, 2014: 14; Webster vd., 2014: 346; Beum, 2015: 45; Çelebi vd., 2015: 250; Johnstone, 2016: 22; Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445; Yavaş, 2016: 268) toksik yöneticiden veya toksik liderden kaynaklanan, iş arkadaşlarından kaynaklanan ve kurumdan kaynaklanan nedenler yer almaktadır. Fakat nedeni her ne olursa olsun, toksik davranışların ya da genel adı itibari ile toksisitenin gerekli

önlemler alınmadığı zaman örgütte düzenli ve hızlı bir biçimde yayılarak (Goldman, 2008: 226; Bektaş ve Erkal, 2015: 522) çalışanlar ve örgüt üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri Too ve Harvey (2012: 172) çalışmasında psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik olarak sınıflandırmıştır. Beum (2015: 45) ve Watt vd. (2015: 18) çalışmasında toksisiteyi askeri bir eğitim kurumunda incelemiş ve toksisiteye maruz kalan öğrencilerde yorgunluk, umutsuzluk, güvensizlik, sürekli tetikte olma, aleyhlerine kullanılma ihtimaline karşı bir şey söylemekten kaçınma, moralsizlik ve performanslarda düşme belirtilerine rastlamıştır. Reed ve Olsen (2010: 61) çalışmasında yine askeri öğrencilerin toksisite karşısında eğitimi bırakmak istediklerini belirtmiştir. Pelletier (2010: 376) çalışmasında ise konuyu sivil örgütler bağlamında ele almış ve özellikle toksisitenin liderden kaynaklandığı zaman çalışanların moral, motivasyon ve kendine güvenlerinin düştüğünü belirtmiştir. Bu sonuçlara ek olarak Bektaş ve Erkal (2015: 521) çalışmasında, örgütsel toksisitenin çalışanlarda birbirlerine ve örgüte karşı kin, intikam, öfke duyma ve ağır iş yüküleme şeklinde etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra işten kaytarma, verimlilikte düşüş ve personel tayininde artış da gözlemlenmektedir (Yavaş, 2016: 267). Ayrıca toksik bir örgütün fonksiyonel yapısını zamanla kaybederek (Goldman, 2008: 227) diğer örgütlere göre performansında ciddi düşüşler olduğu da gözlemlenmiştir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 20). Toksisitenin eğitim kurumlarındaki etkileri ise öğretmenlerin veya öğretimin elemanların öğretme becerilerindeki verimliliğini ve öğrencilerin öğrenme fırsatlarını baltalamak olduğu söylenebilir (Akman, 2016: 628). Literatür taraması sonucunda örgütsel toksisite konusunu doğrudan ya da dolaylı şekilde ele alan, 2000 yılı sonrasında 44 adet çalışmaya rastlanılmıştır. Konu, özü itibarı ile bir çeşit mobbing olmasından dolayı, hiyerarşinin yüksek olduğu 8 i askeri ve 3 ü eğitim alanları başta olmak üzere çeşitli kamu ve özel sektörlerde çalışılmıştır. Çalışmaların 34 ü araştırma makalesi iken; 8 i doktora olmak üzere uluslararası toplam 10 adet teze rastlanılmıştır. Konu daha çok uluslararası yazında çalışılmış olup (n=35); ulusal yazında az sayıda çalışıldığı (n=9) görülmüştür. Çalışmaların 23 ü konuyu kavramsal çerçevede ele alırken; 21 i ampirik olarak irdelemiştir. Fakat çalışmaların çoğunun odak noktası, örgütsel toksisitenin, çalışanlar ve örgüt başta olmak üzere çıkar grupları üzerindeki negatif etkileri üzerine olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ise akademik yazında olduğu gibi konunun sonuçlarından daha çok nedenleri üzerinde durularak, henüz var olmamışsa önlemek; mevcut halde ise başa çıkmak üzerine yoğunlaşmıştır.

## **2. YÖNTEM**

Bu çalışmada, akademik bir kurum olan üniversitelerde örgütsel toksisitenin oluşmasına etki eden faktörler öncelikle literatür yardımı ile elde edilmiş, daha sonra bir kamu üniversitesindeki üç farklı bölümdeki toplamda 10 araştırma görevlisine belirlenen kriterleri ikili olarak karşılaştırmaları istenmiştir. Yöneltil yazında en çok tercih edilen nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yönteminde güvenilirlik ile katılımcı sayısı doğru oranda artar iken; AHP gibi ÇKKV çalışmalarında güvenilirliğin sağlanması hususu, katılımcının sayısından çok niteliğine yani karar probleminin amacını deneyimlemesine veya uzmanlığına bırakılmaktadır (Surapati ve Mukhopadhyaya, 2011: 26). Çalışmada örneklem olarak araştırma görevlisi seçiminin nedeni; giriş bölümünde de bahsedildiği üzere bir mobbing türü olarak sayılabilecek toksisitenin en çok hiyerarşik olarak en altta bulunanları etkilemesidir. Bu bağlamda üniversitelerde akademik olarak hiyerarşide en alt

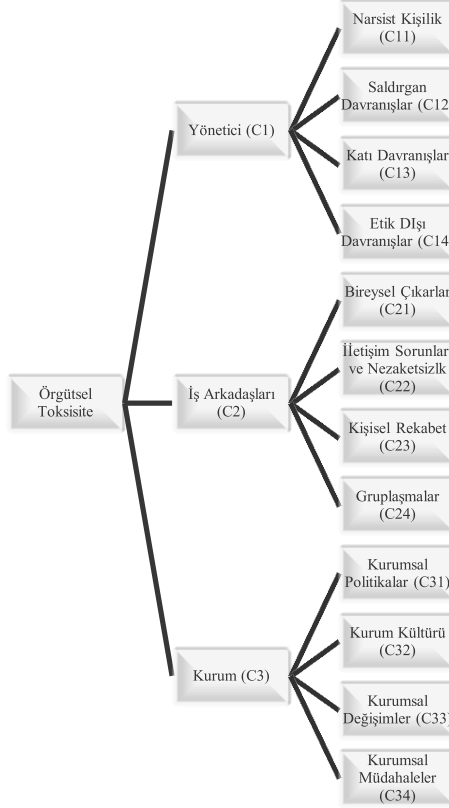
sırayı araştırma görevlileri almaktadır. Burada belirtilmelidir ki, kurumda örgütsel toksisite ölçülmemiştir. Çalışmanın kısıtlarından olan bu durumda sağlıklı sonuçlar alabilmek için araştırma görevlilerinin toksisite karşısında algısal tepkileri değerlendirmeye alınmıştır. Yani kurumlarında olası bir toksisiteye neden olacak faktörler sıralanmak istenmiştir. Algısal olarak bakılmasının sebebi ise, örneğin; toksisiteye neden olan etmenlerden biri olan yöneticinin bazı kimselerce toksik olarak algılanırken; diğerleri için bir kahraman olarak görülebilmesidir (Lipman-Blumen, 2005: 29; Pelletier, 2010: 374). Faktörleri belirlemekle yetinmeyerek, hiyerarşik olarak sıralamanın nedeni ise; toksisite gibi bir durumun örgütsel olarak negatif etkisine en çok maruz kalacak bu kadrodaki insanlara bu tür bir ortamı hazırlayan faktörlerden en ağır olanını veya olanlarını bularak; bu faktörlere karşı önlemler geliştirerek durumun baskısını en uygun ölçüde azaltmaktır.

## 2.1. Örgütsel Toksisiteye Neden Olan Faktörlerin Belirlenmesi

Bu çalışmada örgütsel toksisiteye neden olan faktörler Şekil 1 de görüldüğü gibi yazında da çeşitli kaynaklarda (Chua ve Murray, 2013: 292; Kasalak ve Aksu, 2016: 677; White ve Schoonover-Shoffner, 2016: 148) belirtildiği üzere yönetici, iş arkadaşları ve kurum olmak üzere üçe ve her bir ana faktör, dörder alt kritere ayrılmıştır. Bu üç faktör eşit ağırlıkta aktif olarak toksisite üzerinde etkin bir rol oynadığı zaman buna toksik üçgen adı verilmektedir (Chua ve Murray, 2013: 292). Toksik bir örgütün oluşmasında etkili olan faktörlerden ilki çalışanların moralini farklı yollarla bozan (Bektaş ve Erkal, 2015: 521) yöneticidir. Toksik davranışlarda bulunan bir yöneticinin bulunduğu bir örgüt, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının desteklenmemesi sebebi ile rakipleri karşısında rekabetçi avantajını kaybedebilmektedir (Mueller, 2012: 59). Ayrıca toksisite yayan bir yönetici, araştırmalara göre örgütteki “üst yetenek” olarak nitelendirilebilecek bir kesimin %54 lük bir kısmını işten ayrılma niyetine götürdüğü belirlenmiştir (Johnstone, 2016: 21). Bu çalışmada yönetici kriteri altında belirlenen alt kriterler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19; Yavaş, 2016: 269) çalışmalarında olduğu gibi narsist kişilik, saldırgan davranışlar, katı davranışlar ve etik dışı davranışlardır. Toksisiteye neden olan bir diğer faktör toksik davranışları sergileyen liderleri takip eden ya da kendiliğinden sergileyen iş arkadaşlarıdır. Bu kimseler işyerlerinde üretkenliği düşürücü çeşitli tutum ve davranışlarında bulunmaktadır (Henderson, 2015: 12). Bektaş ve Erkal’ın (2015: 521) çalışmasına göre bu kimseler çalıştıkları kurumları çeşitli şekillerde sabote ederek ve iş arkadaşları ya da amirlerine olumsuz duygular yaşatarak, örgütsel toksisite oluşmasının baş mimarlarıdır. Bu bağlamda iş arkadaşları kriteri altında alt kriterler olarak (Kasalak ve Aksu, 2016: 677) çalışmada da belirtildiği üzere; bireysel çıkarlar, iletişim sorunları ve nezaketsizlik, kişisel rekabet ve gruplaşmalar olmuştur. Örgütsel toksisiteye neden olan kurumsal faktörler genel olarak; istikrarsızlık, süregelen bir tehdit algısı, kültürel ve etik değerlerin hiçe sayıldığı, dengelerin ve denetlemelerin olmadığı örgütsel politikaların olduğu bir çevreden doğabilmektedir (Chua ve Murray, 2013: 294). Bununla beraber toksik davranışı destekleyen örgütsel kültür ve sistem dinamikleri (Reed ve Olsen, 2010: 60; Aubrey, 2013: 38) de konu üzerinde etkin rol oynayabilmektedir. Toksik iklimde çalışan işgörenler kendilerinde duygusal olarak tükenmişlik, asabiyet, üzüntü ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz duygularla çevrelediğini düşünerek, verimlilikleri günden güne azalmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 135). Bu çalışmada kurumsal faktörler (Frost, 2004: 112; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19; Kasalak ve Aksu, 2016: 677) çalışmalarındaki gibi kurumsal politikalar, kurum kültürü, kurumsal değişimler ve

kurumsal müdahaleler olmuştur.

**Şekil 1. Örgütsel Toksikiteye Neden Olan Faktörler**



## 2.2. Analitik Hiyerarşi Süreci

Günlük hayatta insanoğlunun karşısına, karar vermesini gerektiren birçok problem çıkmaktadır. Bu tür problemlerde alacağı kararları etkileyen birden çok kriter ve seçmesi gereken birden çok alternatif olabilmektedir. Akademik yazında bu gibi durumlarda başvurulması gereken yöntemler Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri olarak geçmektedir. İlk olarak 1986 yılında Saaty tarafından yazına kazandırılan AHP, çok kriterli karar verme problemlerinde öncelikleri belirlemek için kullanılan ve temelde sorunsal parçalara bölerek önceliklerin ölçülmesine ve nihayetinde sentezlemeye yarayan bir ikili karşılaştırma tekniğine dayanan bir yöntemdir (Saaty ve Vargas, 1998: 492). AHP yönteminin temel bileşenleri; ulaşılmak istenen bir hedef, karar verici(ler), bu hedefe ulaşmada karar vericiyi etkileyen kriterler, alt kriterler ve karar vericinin belirlenen kriterler doğrultusunda içlerinden seçim yapması gerektiği alternatiflerdir (Saaty, 1990: 260-266). AHP nin en çok tercih edilen ÇKKV yöntemlerinden biri olmasının başlıca nedeni, hiyerarşik bir yapıdaki sorunsala karar vericilerin öznel olarak algıları, duyguları ve yargılarının doğrudan etki edebilmesine olanak vermesidir (Saaty ve Zoffer,

2012: 203). Yöntemin tercih edilmesinin diğer bir sebebi ise aynı anda nicel ve nitel değişkenleri bir arada değerlendirebilmeye imkân sağlıyor (Koyuncu ve Özcan, 2014: 200) ve duyarlılık analizine olanak veriyor olmasıdır (Ünal, 2011: 18). AHP yönteminin belli başlı dört temel özelliği bulunmaktadır (Saaty, 1991: 2-4):

**Karşıtlık Esası:** Bu yöntemde karşılaştırılan iki kriter; i inci ve j inci olmak üzere olarak gösterilirse ve olarak puanlanırsa; j inci kriterin i inci kriterine göre karşılaştırılması olarak gösterilir ve olarak puanlanır. AHP yönteminde kriterlerin karşılaştırılması Tablo 1 deki ölçek doğrultusunda yapılır.

**Tablo 1.** AHP İkili Karşılaştırma Ölçeği

Önemlilik Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önem Derecesi	İki aktivite amaca eşit derecede katkıda bulunur
3	İlmlı Önemlilik	Deneyim ve Yargı bir aktiviteyi diğer aktiviteye ilmlı derecede tercih eder
5	Güçlü Önemlilik	Deneyim ve Yargı bir aktiviteyi diğer aktiviteye güçlü derecede tercih eder
7	Çok Güçlü Önemlilik	Deneyim ve Yargı bir aktiviteyi diğer aktiviteye çok güçlü derecede tercih eder
9	Uç Değerde Önemlilik	Deneyim ve Yargı bir aktiviteyi diğer aktiviteye kesinlik derecesinde tercih eder
2, 4, 6, 8	Yukarıdaki Değerlerin Arasında Kalındığında	Diğer değerler kadar kesin fikir sahibi olunmadığı zaman ara değerler kullanılır

**Kaynak:** Saaty, 1994: 26

**Homojenlik:** Bu yöntemde karşılaştırılan nesnelere benzer karakteristik özelliklere sahip olmak durumundadır.

**Bağımsızlık:** Bu yöntemde karşılaştırılan kriterler arasında herhangi bir bağımlılık olmadığı varsayılır.

**Beklenti:** Bu yöntemde sonuç tablosunda, sorunsala etki eden tüm kriterler ve alternatifler hiyerarşik bir yapıda sıralanır.

Yöntemin adımları ise aşağıdaki gibidir (Saaty, 2008: 85):

**Adım 1:** Araştırma problemi belirlenir.

**Adım 2:** Karar verilmesi gereken sorunsal, hiyerarşik bir yapı doğrultusunda olacak şekilde en üstte amaç, ana kriterler, alt kriterler (bulunuyor ise) ve alternatifler (bulunuyor

ise) belirtilir ve Şekil 1 deki gibi bir yapı elde edilir.

**Adım 3:** Ana ve bulunuyor ise alt kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri Tablo 1 deki ölçek ve karşıtlık esasına göre oluşturulur.

**Adım 4 (Crawford, 1987: 328):** Her bir kriter grubunun ikili karşılaştırma matrislerinde, kriterlerin ağırlığı (öncelik vektörü) eşitlik (1) yardımı ile hesaplanır. Aynı eşitlik, eğer problemde bulunuyor ise alt kriterlerin ve alternatiflerin ağırlığını bulmak için de kullanılır.

$$w_i = \frac{\prod_{j=1}^n a_{ij}^{1/n}}{\sum_{j=1}^n \prod_{j=1}^n a_{ij}^{1/n}} \quad (1)$$

**Adım 5:** Her bir ikili karşılaştırma matrisi için tutarlılık analizi eşitlik 2, 3 ve 4 yardımı ile yapılır. Beşinci adım AHP yönteminin son adımıdır ve buradaki amaç karar verici(ler) in sorunsal hakkında gerçekten deneyimli ya da uzman olup olmadığını test ederek iç tutarlılığı ölçer.

$$I_{maks} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{n}}{n} \quad (2)$$

$$\text{Tutarlılık İndeksi (TI}_A) = \frac{I_{maks}-n}{n-1} \quad (3)$$

$$\text{Tutarlılık Oranı (TO}_A) = \frac{TI_A}{RI_n^*} (< 0,10) \text{ Rassal İndeks}^* \quad (4)$$

**Tablo 2.** Rassal İndeks Tablosu

<b>N</b>	3	4	5	6	7	8	9
<b>RI</b>	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

**Kaynak:** Şenkayas vd., 2010

### 3. BULGULAR

Çalışmanın sonunda EK-1 de verilmiş olan ve AHP yöntemi esasına uygun olarak faktörlerin ikili karşılaştırıldığı anket formu bir kamu üniversitesinde görev yapan 10 araştırma görevlisi tarafından doldurulmuş ve yanıtlarının geometrik ortalamaları alınarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Toksisiteye Neden Olan Faktörlerin İkili Karşılaştırılması - Yönetici Faktörü

Örgütsel Toksisiteye Neden Olan Faktörler Yönetici (C1)	Narsist Kişilik (C11)	Saldırgan Davranışlar (C12)	Katı Davranışlar (C13)	Etik Dışı Davranışlar (C14)	ÖV
C11	1,00	1,43	1,98	0,60	<b>0,2694</b>
C12	0,70	1,00	2,04	0,50	<b>0,2177</b>
C13	0,50	0,49	1,00	0,56	<b>0,1444</b>
C14	1,68	1,98	1,78	1,00	<b>0,3685</b>
<b>TI</b>	<b>0,0262</b>	<b>RI</b>	<b>0,9</b>	<b>TO</b>	<b>0,03</b>

Tablo 3; yönetici faktörleri (C1) oluşturan narsist kişilik (C11), saldırgan davranışlar (C12), katı davranışlar (C13) ve etik dışı davranışlar (C14) alt faktörlerinin araştırma görevlileri tarafından ikili karşılaştırmasının geometrik ortalaması alındıktan sonraki durumunu göstermektedir. Bu matristeki alt kriterlerin öncelik vektörleri eşitlik (1) yardımı ile hesaplanmış olup; ağırlığı en yüksek olan kriter 0,3685 ile etik dışı davranışlar olduğu görülmektedir. Matrisin tutarlılık indeksleri eşitlik (2 ve 3) yardımı ile hesaplanmış olup, tutarlılık oranı ise eşitlik (4) yardımı ile 0,03 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Toksisiteye Neden Olan Faktörlerin İkili Karşılaştırılması - İş Arkadaşları Faktörü

Örgütsel Toksisiteye Neden Olan Faktörler İş Arkadaşları (C2)	Bireysel Çıkarlar (C21)	İletişim Sorunları ve Nezaketsizlik (C22)	Kişisel Rekabet (C23)	Gruplaşmalar (C24)	ÖV
C21	1,00	1,43	1,98	0,60	<b>0,5337</b>
C22	0,70	1,00	2,04	0,50	<b>0,1179</b>
C23	0,50	0,49	1,00	0,56	<b>0,1227</b>
C24	1,68	1,98	1,78	1,00	<b>0,2257</b>
<b>TI</b>	<b>0,0034</b>	<b>RI</b>	<b>0,9</b>	<b>TO</b>	<b>0,00</b>

Tablo 4; iş arkadaşları faktörleri (C2) oluşturan bireysel çıkarlar (C21), iletişim sorunları ve nezaketsizlik (C22), kişisel rekabet (C23) ve gruplaşmalar (C24) alt faktörlerinin araştırma görevlileri tarafından ikili karşılaştırmasının geometrik ortalaması alındıktan sonraki durumunu göstermektedir. Bu matristeki alt kriterlerin öncelik vektörleri eşitlik (1) yardımı ile hesaplanmış olup; ağırlığı en yüksek olan kriter 0,5337 ile bireysel çıkarlar olduğu görülmektedir. Matrisin tutarlılık indeksleri eşitlik (2 ve 3) yardımı ile hesaplanmış olup, tutarlılık oranı ise eşitlik (4) yardımı ile 0,00 olarak elde edilmiştir.



**Tablo 5.** Örgütsel Toksikiteye Neden Olan Faktörlerin İkili Karşılaştırılması - Kurum Faktörü

Örgütsel Toksikiteye Neden Olan Faktörler Kurum (C3)	Kurumsal Politikalar (C31)	Kurum Kültürü (C32)	Kurumsal Değişimler (C33)	Kurumsal Müdahaleler (C34)	ÖV
C31	1,00	1,43	1,98	0,60	<b>0,1494</b>
C32	0,70	1,00	2,04	0,50	<b>0,4682</b>
C33	0,50	0,49	1,00	0,56	<b>0,1014</b>
C34	1,68	1,98	1,78	1,00	<b>0,2810</b>
<b>TI</b>	<b>0,0356</b>	<b>RI</b>	<b>0,9</b>	<b>TO</b>	<b>0,04</b>

Tablo 5; kurum faktörleri (C3) oluşturan politikalar (C31), kültür (C32), değişimler (C33) ve müdahaleler (C34) alt faktörlerinin araştırma görevlileri tarafından ikili karşılaştırmasının geometrik ortalaması alındıktan sonraki durumunu göstermektedir. Bu matristeki alt kriterlerin öncelik vektörleri eşitlik (1) yardımı ile hesaplanmış olup; ağırlığı en yüksek olan kriter 0,4682 ile kurum kültürü olduğu görülmektedir. Matrisin tutarlılık indeksleri eşitlik (2 ve 3) yardımı ile hesaplanmış olup, tutarlılık oranı ise eşitlik (4) yardımı ile 0,04 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 6.** Örgütsel Toksikiteye Neden Olan Ana Faktörlerin İkili Karşılaştırılması

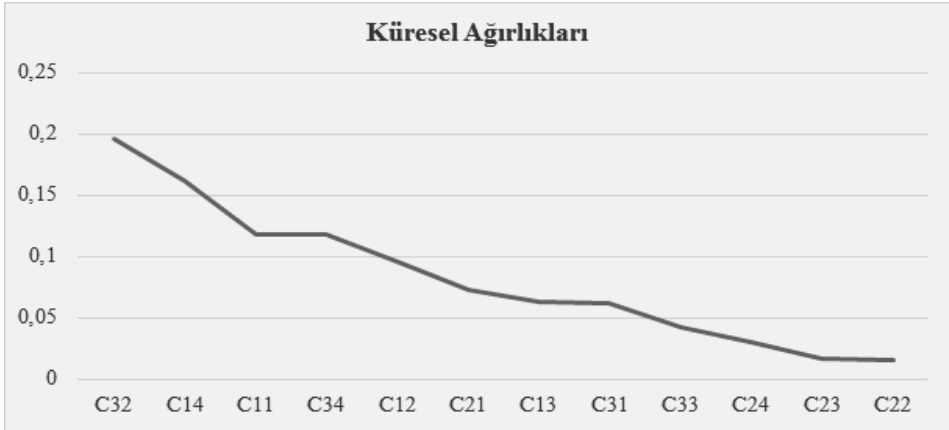
Örgütsel Toksikiteye Neden Olan Ana Faktörler	Yönetici (C1)	İş Arkadaşları (C2)	Kurum (C3)	ÖV
C1	1,00	3,68	0,92	<b>0,4419</b>
C2	0,27	1,00	0,37	<b>0,1370</b>
C3	1,09	2,69	1,00	<b>0,4211</b>
<b>TI</b>	<b>0,009</b>	<b>RI</b>	<b>0,58</b>	<b>TO=0,02</b>

Tablo 6 da; ana faktörlerin öncelik vektörleri eşitlik (1) yardımıyla hesaplanmıştır. Bu tabloya göre öncelik vektörü (ağırlığı) en yüksek olan kriter 0,4419 ile yönetici faktörüdür. Bu faktörü çok yakından takip eden ise 0,4211 ile kurum faktörüdür. Tutarlılık indeksleri eşitlik (2 ve 3) e göre hesaplanmış olup; tablonun tutarlılık oranı eşitlik (4) yardımıyla hesaplanmış ve 0,02 olarak bulunmuştur.

**Tablo 7.** Sonuç Tablosu

Ana Faktör	Ağırlık	Alt Faktör	Ağırlık	Küresel Ağırlık	Hiyerarşideki Sıra
Yönetici (C1)	0,442	Narsist Kişilik (C11)	26,9440%	0,119	3
		Saldırgan Davranışlar (C12)	21,7654%	0,096	5
		Katı Davranışlar (C13)	14,4379%	0,064	7
		Etik Dışı Davranışlar (C14)	36,8527%	0,163	2
İş Arkadaşları (C2)	0,137	Bireysel Çıkarlar (C21)	53,3676%	0,073	6
		İletişim Sorunları ve Nezaketsizlik (C22)	11,7906%	0,016	12
		Kişisel Rekabet (C23)	12,2735%	0,017	11
		Gruplaşmalar (C24)	22,5683%	0,031	10
Kurum (C3)	0,421	Kurumsal Politikalar (C31)	14,9412%	0,063	8
		Kurum Kültürü (C32)	46,8161%	0,197	1
		Kurumsal Değişimler (C33)	10,1439%	0,043	9
		Kurumsal Müdahaleler (C34)	28,0988%	0,118	4

Tablo 7 de görüleceği üzere, bu çalışma kapsamında örgütsel toksisiteye etki eden en önemli faktör 0,197 lik ağırlığı ile kurum kültürü olmuştur. Tablo, aşağıdaki şekil ile incelendiğinde ilk dört kriterin diğer 12 kritere göre nispeten önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden toksisiteye neden olan diğer önemli kriterler sırasıyla 0,163 ile etik dışı davranışlar, 0,119 ile narsist kişilik ve 0,118 ile kurumsal müdahaleler olmaktadır.

**Şekil 2.** Kriterlerin Önem Dereceleri

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, bir kamu üniversitesindeki araştırma görevlilerine örgütsel toksisitenin oluşmasındaki faktörleri algısal olarak karşılaştırmaları sonucunda faktörler AHP yöntemi

ile hiyerarşik olarak sıralanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel toksisite üzerinde en etkili faktör, ana faktör bağlamında yönetici ve onu çok yakından takip eden kurum olurken; alt faktör bağlamında sırayla kurum kültürü, etik dışı davranışlar, narsist kişilik ve kurumsal müdahaleler olmuştur. Çalışmanın bulguları literatürle tutarlılık göstermektedir (Bektaş ve Erkal, 2015: 527; March III, 2015: 30-31). Giriş kısmında bahsedildiği üzere tüm örgütlerde olduğu gibi bilimsel anlamda yaratıcılığın ve yeni fikirlerin üretilebilmesi için düşünce özgürlüğünün ve duygusal rahatlığın olduğu sağlıklı bir iş ortamının bulunması gereken üniversitelerde örgütsel çapta bir toksisite ile mücadele etme iki şekilde sağlanmaktadır. Bunlardan ilki, toksisitenin kaynağını belirleyerek en başta müdahale etmek ve oluşmasına engel olmaktır. İkinci yolda, toksisite baştan çözümlenemeyerek ilgili örgütte ilerlemiş durumdadır ve sadece başa çıkabilme ya da süreci yönetebilme çözüm olacaktır. Doğal olarak bir olumsuzluğu sonradan düzeltmek baştan engel olmaktan daha zor olacağı için; bu tür durumlarda reaktif olmak yerine proaktif olmak daha iyi sonuç verecektir (Rybacki ve Cook, 2016: 33). Bunun için en tepeden başlamak üzere sağlıklı bir kültürün oluşmasında adım atmak üzere oluşturulacak özel bir ekip kurulmalıdır (Beum, 2015: 49). Sağlıklı bir kültür tüm olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında birincil önlem olacaktır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19; Eğinli ve Bitirim, 2008: 136; Watt vd., 2015: 19). Her iki müdahale için belirtilecek önlemler, çalışmanın bulguları dikkate alınarak verilecektir. Önlem ve/veya başa çıkma stratejilerine geçmeden önce, çalışanların konu hakkında mutlak bir farkındalığı olması (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 21; Pelletier, 2010: 374) ve kaynağı asla tolere etmemesi (Eğinli ve Bitirim, 2008: 137; Reed ve Olsen, 2010: 60) büyük önem arz etmektedir. Diğer önemli bir husus ise, nasıl ki toplam kalite yönetiminde kaliteyi sağlamak tüm çalışanları ilgilendiriyorsa bu tür örgütsel bir hadisede de toksisiteyi önlemek tüm çalışanların katılımı ile olumlu sonuç verecek bir olaydır (Goldman, 2008: 235). Kurum kültüründen kaynaklı toksisite için belirtildiği üzere çalışanlarda farkındalık olması, yoksa oluşturulması gerekmektedir. Kültürde yer edinen toksisitenin kanıksanmış bir niteliği olması bu durumun örgüte mensup kişiler tarafından normal karşılanması anlamına gelse de toksisitenin örgüte zarar verdiği gerçeğini değiştirmemektedir. Farkındalıktan sonra ise kurum kültüründen toksisiteyi arındırmak için yönetim tarzlarında, kuruma mensup bireylerin karşılaştıkları durumları içinde buldukları kültüre göre yorumlamaktadır ki bu da kültürün değişmesiyle bireylerin algılarının da değişeceği (Kesen ve Akyüz, 2015: 78) sonucuna ulaştırmaktadır. Bu durumda bir kurumda yer etmiş kültürün yeniden yapılandırılması söz konusu olduğundan uzun ve zorlu bir süreç gerektirmekle birlikte değişim yönetimi (Paksoy, 2013: 300) bu konuda başvurulması gereken kayda değer bir yoldur. Proaktif bir değişim yönetimi sürecinde bir uzman danışmanlığına başvurarak toksisite sorunsalı yaşayan örgütte, yönetim anlayışı toksisiteden kurtulup, dönüşümcü nitelik (Çora, 2016: 240, 246) kazanacak; yasa, yönetmelik, norm, tutum ve davranışlar, değer yargıları etik değerlerle bütünleşerek örgütsel güven, örgütsel iletişim güçlenerek kurum kültürü sağlıklı bir yapıya sahip olacaktır. Örgütsel toksisiteye neden olan diğer kurumsal faktör ise kurumsal müdahaleler olmuştur. Kurumsal müdahaleler kurum içinden herhangi biri tarafından çalışanları alışılagelmiş oldukları düzen dışında hareket etmeye zorladıkları durumlarda ya da kendi yetki sorumluluklarında olan bir işe başkasının vazifesi olmadığı halde müdahale ettiği durumlarda toksisiteye ortam hazırlamaktadır. Bunun önüne kurum içinde görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilerek, sınırının kesin çizgilerle çizilmesiyle (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016: 137) ve bu sınırın dışına

çıkan davranışlar sergileyen çalışanlara caydırıcı yaptırım uygulanarak geçilebilir. Kurum kaynaklı örgütsel toksisitenin önüne geçecek bir diğer husus, genellikle havacılık ve gemcilik sektörlerindeki bakım faaliyetlerinde kendini gösteren emniyet kültürüdür. Bu kültürün bileşenlerinden biri olan haber verme kültüründe firma içindeki bir aksaklığı bir çalışan üstlerinden korkmadan rapor edebilirken ve bu üst yönetim tarafından da desteklenirken (Gümüş, 2016, t.y.), toksisite ile ilgili rahatsız olan çalışan da bunu ilgili mercilere gelecek kaygısı gütmeyen iletebilmelidir. Olaya analogik olarak yaklaşır; emniyet kültürü ilk kez Çernobil faciası ile ortaya atılmıştır. Çalışanlar tarafından örgütte görülen eksiklikler belirtilmediği için meydana gelen patlama neticesinde ortaya çıkan nükleer atıklar insanları öldürmüş ve reaktör yok olmuştur (Solomon, 2015: 50). Aynı şekilde örgütün bir bölümünde yaşanan toksik olayların önüne geçilmez ise bu toksisite örgütün her yerine dağılacak ve çalışanlar işten ayrılacak ve hatta örgütün ciddi zararlar olmasına neden olacaktır. Toksisite yönetici kaynaklı olduğu zaman, durumdun rahatsız olan çalışanların seçebileceği üç yol bulunmaktadır. Bunlar literatürde geçen “fight-flight-freeze” kuralı olan “çatışma-kaçınma-direnme” yoludur (Heppel, 2011: 245; Webster vd., 2014: 346; Kasalak ve Aksu, 2016: 684. Bu üçlüye benzer bir başa çıkma önerisini Frost (2004: 124); müdahale etme, korunma ve düzeltme olarak belirtmiştir. Mücadele etmeyi seçen çalışanın aklındaki soru ise şikâyet edeceği yöneticinin kendinden üst pozisyonda olması ve başvuracağı kişinin olası bir şekilde yöneticinin yanında yer almasıdır. Bu çalışanın gelecek kariyer yaşantısı üzerinde büyük baskı oluşturabilmektedir (Mueller, 2012: 59; Beum, 2015: 48). Çalışmamızda yönetici kaynaklı toksisite nedeni faktör etik dışı davranışlar olmuştur. Hâlihazırda düzenlenmiş ve tüm üniversitelere gönderilmiş etik ile ilgili kapsamlı ilkeler dizisinin bulunmasına rağmen etik dışı davranışlarla karşılaşılabilceğinden dolayı örgüt bünyesinde bir denetim mekanizmasının oluşturulması yerinde olacaktır. Söz konusu denetim için üniversite etik kurulu oluşturulması, mevcut bir etik kurul varsa ve yine de yetersizse yetkilerinin genişletilmesi toksisitenin önüne geçilmesi açısından üniversite bünyesinde yapılacak olan yadsınamaz bir önlem olacaktır (Yaman, 2008: 91). Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisiteye engel olacak diğer bir yöntem ise kurumların daha kurumsal bir hale gelmesini sağlayan etik kodların oluşturulması ve benimsetilmesi olacaktır. Üniversitelerde etik davranış normları yazılı hale getirilerek etik bir kültürün oluşması etik kodlarla mümkün kılınabilmektedir (Arıkan ve Yılmaz, 2009: 211). Yöneticiden kaynaklanan diğer bir etmen olan narsist kişilik yapısı örgütsel toksisite kaynağı olarak üçüncü sırada etkili olduğu görülmüştür. Narsist kişilik yapısına sahip olan bireylerin işe almadan önceki süreçte tespit edilerek örgüte alınmaması ya da gerekli görüldüğü takdirde bu konuda uzman danışmanlardan yardım alması (Timuroğlu ve İçcan, 2008: 258) koşuluyla işe alınması alınabilecek önlemler arasındadır. Tüm bunlar dışında, Enron örneğinde görüldüğü üzere (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 20; Chua ve Murray, 2013: 294), toksik liderin karizmasını kullanarak yanlış adımlar atması, sadece örgütün sonunu değil, aynı zamanda tüm dünyada küresel bir ekonomik krizin oluşmasına neden olmuştur. Bu gibi durumlarda yönetimin de hissedarların ve diğer tüm çıkar grupları olan çalışanlar, müşteriler toplum vd. nin haklarının korunması için yönetilmesi anlamına gelen kurumsal yönetim anlayışı (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396) ile yöneticinin toksik davranışlar sergilemesinin önüne geçilmiş olacaktır. Toksisite iş arkadaşlarından kaynaklı olduğu zaman ise çalışanlar bu kimselerle iletişim kurarken daha dikkatli olmalı, ifadelerinde açık kapılar bırakmamalı ve net olmalı; ayrıca o an ortamda bulunmayan diğer kimseler

hakkında ifadelerde bulunmaktan kaçınılmalıdır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 137; White ve Schoonover-Shoffner, 2016: 148). Ayrıca aynı çalışmaya göre bu kimselere karşı bir sınır koymak ya da sessiz kalmak da bir başka önlem aracı olabilmektedir. Yöneticilerin burada yapması gereken şey ise; çalışanlarına karşı objektif, herkese eşit mesafede ve örgütsel güvene dayalı açık bir iletişim ağı kurmasıdır (Bektaş ve Erkal, 2015: 527-528). Literatürde genel olarak önleme araçları arasında iyi bir liderlik (Çelebi vd., 2015: 262) ve toksisite ile ilgili tüm örgütü kapsayacak eğitim başı çekmektedir (Cheang ve Appelbaum, 2015: 240; Beum, 2015: 49). Fakat eğitim şart olsa da rasyonellik çerçevesinde yeterli olmamakta; bunun yanında konu ile ilgili 360° değerlendirme veya çoklu değerlendirme programları gibi denetim programlarının uygulanması (Reed, 2004: 69-70; Reed ve Olsen, 2010: 62; Beum, 2015: 49) daha mantıklı olacaktır.

## **5. SONUÇ**

Tarih boyunca toplumların birbirleri ile kıyaslamalı bir şekilde konumlarını, ilgili dönemdeki en değerli varlığa sahip olma dereceleri belirlemiştir. Yakın zamana kadar öncül konumda olan bu varlık fiziksel güç ve sermaye odaklı iken, günümüzde zihinsel emek sonucu oluşan ve çevreye aktarılan bilgi olmuştur. Bilgiyi bilimsel yöntemler ile üretip geliştiren milletler yaşananları takip etmek yerine oluşturan kısımda yer almaktadır. Diğer ülkeler ise bilgi bakımından üstün konumda olan bu milletlerin ürettiklerini reaktif olarak takip etmekte ve uygulamak durumundadır. Ülkemiz de ne yazık ki henüz bu üstün konumdaki milletler arasında yer almamaktadır. Bilginin ne denli önemli olduğu başka bir çalışma konusudur; fakat burada anlatılmak istenen durum, ülkemiz gibi henüz gelişmekte olan devletlerin; bilimsel bilginin, yapılan araştırmalar neticesinde üretilip, sonraki gelecek kuşaklara aktarıldığı üniversitelere daha fazla önem vermesi gerektiğidir. Tüm bunlar haricinde üniversitelerin de kendi içinde, bilginin sağlıklı bir şekilde üretilip aktarılabilmesi için ortam sağlaması gerekmektedir. Üniversitelerdeki akademik personelin eğitim seviyeleri her ne kadar yüksek olsa da, maalesef, işin özünde insan unsuru olması ve bu unsurun da kişilik, karakter ve kültür başta olmak üzere pek çok faktörden olumsuz yönde etkilenebilmesinden dolayı akademik yaşamda da, diğer sektörlerdeki örgütlerde olduğu gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Örgütsel olumsuzluklardan olan örgütsel toksisite özellikle ulusal literatürde nispeten daha az incelenmiş olmasından dolayı bu çalışmanın konusu olarak seçilmiştir. Ele alınan kamu üniversitesinde bu kötü oluşumun gerçekleşmesine sebebiyet veren faktörler belirlenmiştir. Tüm faktörlerin aynı etki derecesiyle toksisiteyi oluşturamayacağı ve tüm faktörler ile aynı derecede başa çıkılamayacağı düşüncesi ile AHP yöntemi ile faktörler ağırlıklandırılmış ve hiyerarşik olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan en önemli faktörler belirlenmiş ve bu faktörlerin nasıl proaktif bir şekilde önlenebileceği ya da yönetilebileceği üzerinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Çalışmanın kısıtları, yöntem kısmında da belirtildiği üzere örgütsel toksisitenin ölçülmemesinden dolayı algısal bazda incelenmiş olması ve sadece tek bir kamu üniversitesinde analiz yapılmış olmasıdır. Ayrıca kriterler arasındaki olası bağımlılık, AHP yönteminin temel niteliklerinden olması gereğiyle göz ardı edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda örneklem büyütülerek, faktörler geliştirilerek ve faktörler arasındaki bağımlılık incelenerek farklı ÇKKV yöntemleri ile sonuçlar tekrardan irdelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akman, Y. (2016). The Relationship Between Destructive Leadership and Job Burnout: A Research on Teachers, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), ss. 627-653.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), ss. 586-598.
- Appelbaum, S. H., Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees, *Corporate Governance*, 7 (1), ss. 17-28.
- Arıkan, H. Demir, G. (2009). Akademisyenlik Ve Etik: Uygulamalar Üzerine Toplumsal Bir Değerlendirme, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, *Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, ss. 202-237.
- Aubrey, D. W. (2013). Operationalizing the Construct of Toxic Leadership in the United States Army, *University of Phoenix*, Doctoral Dissertation.
- Bektaş, M., Erkal, P. (2015). Toxicity Behaviors in Organizations: Study of Reliability and Validity of Toxic Emotional Experiences Scale, *Research Journal of Business and Management*, 2(4), ss. 519-529.
- Beum, L. (2015). Toxic Leadership Affects Soldiers at All Levels. *Infantry*, ss. 44-49.
- Carlock, D. H. (2013). Beyond Bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon, *Pepperdine University*, Doctoral Dissertation.
- Cheang, H. S., Appelbaum, S. H. (2015). Corporate Psychopathy: Deviant Workplace Behaviour and Toxic Leaders (Part Two), *Industrial and Commercial Training*, 47 (5), ss. 236-243.
- Chua, S. M. Y., Murray, D. W. (2013). How Toxic Leaders Are Perceived: Gender and Information-Processing, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), ss. 292-307.
- Crawford, G. B. (1987). The Geometric Mean Procedure for Estimating the Scale of a Judgement Matrix. *Mathl Modelling*, 9 (3-5), ss. 327-334.
- Çelebi, N., Güner, H., Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), ss. 249-268.
- Çora, H. (2016). Leadership while Managing Change in the Organizations, *TURAN-CSR Internaitonal Scientific Peer-Reviewed and Refereed Journal*, 8(30), s. 233-248.
- Eğinli, A. T., Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim, *Selçuk İletişim* 5 (3), ss. 124-140.
- Erdirençelebi, M., Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, ss. 127-139.

- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organizations, *Organizational Dynamics*, 33 (2), ss. 111-127.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), ss. 733-746.
- Goldman, A. (2008). Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations, *Journal of Management Inquiry*, 17 (3), ss. 226-238.
- Gümüş, H. (2016). Emniyet Kültürü. <http://www.uteddergi.com/tr/menu/safety-first/emniyet-kulturu.htm> Erişim Tarihi: 24.01.2017.
- Henderson, C. L. (2015). Toxic Followership: A Measure of Followers Associated with Destructive Leadership, *Northern Kentucky University*, Master's Thesis.
- Heppel, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, *Representation*, 47 (3), ss. 241-249.
- Johnstone, K. (2016). Are You a Toxic Leader? *Leadership Excellence*, 33 (11), ss. 21-22.
- Kasalak, G., Aksu, M. B. (2016). Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (4), ss. 676-694.
- Kesen, M., Akyüz, B. (2015). Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları ve Demografik Değişkenlerin Algılanan Stresi Yordayıcı Değişkenler Olarak İncelenmesi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), ss. 71-94.
- Koyuncu, O. ve Özcan, M. (2014). Personel Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşik Süreci ve TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), ss. 195-218.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions, *Leader to Leader*, 36, ss. 29-36.
- March III, R. P. (2015). Toxic Leadership and Voluntary Employee Turnover: A Critical Incident Study, *Georgetown University*, Doctoral Dissertation.
- Maxwell, S. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership *Walden University*, Doctoral Dissertation.
- Mueller, R. A. (2012). Leadership in the U.S. Army: A Qualitative Exploratory Case Study of the Effects Toxic Leadership Has on the Morel and Welfare of Soldiers, *Capella University*, Doctoral Dissertation.
- Öztürk, M. B. , Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 395-411.
- Paksoy, M. H. (2013). Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü, *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, 6 (12), ss. 293-332.

- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric, *Leadership*, 6 (4), ss. 373-389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership, *Military Review*, 84 (4), ss. 67-71.
- Reed, G. E., Olsen, R. A. (2010). Toxic Leadership: Part Deux, *Military Review*, 90 (6), ss. 58-64.
- Reyhanoğlu, M., Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Etkiler mi? İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 5 (3), ss. 442-459.
- Rybacki, M., Cook, C. (2016). Switching the Paradigm from Reactive to Proactive Stopping Toxic Leadership, *JFQ*, 82 (3), ss. 33-39.
- Saaty, T. L. (1990). An Exposition of the AHP in Reply to the Paper “Remarks on the Analytic Hierarchy Process”, *Management Science*, 36 (3), ss. 259-268.
- Saaty, T. L. (1991). Some mathematical concepts of the Analytic Hierarchy Process, *Behaviormetrika*, 18(29), ss. 1-9. Doi: [http://doi.org/10.23333/bhmk.18.29\\_1](http://doi.org/10.23333/bhmk.18.29_1)
- Saaty, T. L. (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 24 (6), ss. 19-43.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), ss. 83-98.
- Saaty, T. L., Vargas, L. G. (1998). Diagnosis With Dependent Symptoms: Bayes Theorem and the Analytic Hierarchy Process, *Operations Research*, 46 (4), ss. 491-502.
- Saaty, T. L., Zoffer, H. J. (2012). A New Approach to the Middle East Conflict: The Analytic Hierarchy Process, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 19, ss. 201-225.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale, *University of Maryland*, Master’s Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment, *University of Maryland*, Doctoral Dissertation.
- Solomon, B. (2015). Developing a Robust Safety Culture, *Professional Safety*, ss. 51-52.
- Surapati, P., Mukhopadhyaya, D. (2011). Grey Relational Analysis Based Intuitionistic Fuzzy Multi-Criteria Group Decision Making Approach for Teacher Selection in Higher Education, *International Journal of Computer Applications*, 34 (10), ss. 21-29.
- Şenkayas, H., Öztürk, M., Sezen, G. (2010). Lojistik Tedarikçilerin Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi: Mondial Şirketinde Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, ss. 161-175.
- Timuroğlu, K., İşcan, Ö. İ. (2008). İşyerinde Narsizim ve İş Tatmini İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), ss. 239-264.
- Too, L., Harvey, M. (2012). Toxic Workplaces: The Negative Interface between the Physical and Social Environments, *Journal of Corporate Real Estate*, 14 (3), ss. 171-



181.

- Ünal, Ö. F. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları, *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (2), ss.18-38.
- Watt, S. R., Javidi, M., Normore, A. H. (2015). Identifying and Combatting Organizational Leadership Toxicity, *The Journal of California Law Enforcement*, ss. 17-24.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. (2014). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership, *Stress and Health*, 32, ss. 346-354.
- White, P. E., Schoonover-Shoffner, K. (2016). Surviving (Even Thriving?) in a Toxic Workplace, *JCN*, 33 (3), ss. 142-149.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet, *İş Ahlakı Dergisi*, 1 (1), ss. 81-97.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership, *Social and Behavioral Sciences*, 229, ss. 267-276.

## EK-1

ALT FAKTÖRLER 1 - YÖNETİCİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER										
Narsist Kişilik	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Saldırgan Davranışlar
Narsist Kişilik	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Katı Davranışlar
Narsist Kişilik	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Etik Dışı Davranışlar
Saldırgan Davranışlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Katı Davranışlar
Saldırgan Davranışlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Etik Dışı Davranışlar
Katı Davranışlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Etik Dışı Davranışlar
ALT FAKTÖRLER 2 - İŞ ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER										
Bireysel Çıkarlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	İletişim Sorunları ve Nezaketsizlik
Bireysel Çıkarlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kişisel Rekabet
Bireysel Çıkarlar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Gruplaşmalar
İletişim Sorunları ve Nezaketsizlik	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kişisel Rekabet
İletişim Sorunları ve Nezaketsizlik	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Gruplaşmalar
Kişisel Rekabet	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Gruplaşmalar
ALT FAKTÖRLER 3 - KURUM İLE İLGİLİ FAKTÖRLER										
Kurumsal Politikalar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurum Kültürü
Kurumsal Politikalar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurumsal Değişimler
Kurumsal Politikalar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurumsal Müdahaleler
Kurum Kültürü	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurumsal Değişimler
Kurum Kültürü	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurumsal Müdahaleler
Kurumsal Değişimler	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurumsal Müdahaleler
ANA FAKTÖRLER										
Yönetici	9	7	5	3	1	3	5	7	9	İş Arkadaşı
Yönetici	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurum
İş Arkadaşı	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kurum

## **BETTER BUSINESS LIFE: SORTING ORGANIZATIONAL TOXICITY FACTORS HIERARCHICALLY BY AHP METHOD**

### **1. INTRODUCTION**

Whilst, the world is ever rapidly changing; both businesses and countries are to keep survive in the competitive environment. Either in micro level for the businesses or in macro level for the countries; qualified workforce and science are required to win this game. The quite places those assume this mission which is both preparing meritable people and produce & develop scientific issues are universities. By taking such an important responsibility, these institutions need to provide the sufficient legible environment for their employees who are the academicians in fact. The environment should be flexible, open to new ideas, creative and supportive; that is distant from negativity in summary. As all other corporates where necessary positive organizational issues are considered in order to enhance the employees' performance levels at all, it is such an issue for universities to concern too. When the working conditions are unfavorable this desired performance would decrease which is not preferred by top management. Considering the importance of universities, the all factors as possible that harm the harmony of the working environment should be terminated beforehand. One of these factors is toxicity. Although sounds like similar as mobbing, but is different in the way of not directed to someone spesifically, toxicity happens at organizations where gossip style communication exists, employees are interested in such activities rather than doing their jobs, relations for interests, existence of ambivalence and fear in the decision-making process also with suffering difficulties, verbal and physical threats, low level of performances and tenure fighting.

In particular, the impact of organizational toxicity on the stakeholders of the organization, which is not given due importance in national literature, may be greater than predicted. The most exposed to organizational toxicity are those who are hierarchically in the lowest position. There are many reasons for such an undesirable concept; but it would not be rational to expect the organization to have sufficient resources to deal with this problem. In this context, it is important to identify the factors that cause such a problem with research assistants in a public university and to put them in a hierarchical order by weighting them and to focus on the most important reasons.

### **2. METHOD**

In the literature there are three main reasons those make an organization toxic. These are manager based toxicity which is called as toxic leader, colleagues based toxicity and corporate based toxicity. Each factor has its own sub-factors. Manager based factors include narcist personality of the manager, the manager's offensive behaviors, manager's strict behaviors and his/her unethical behaviors. Meanwhile, the colleagues based factors are individual interests, communication problems and rudeness, individual competition and groupings. Lastly corporate based factor includes corporate politics, corporate culture, corporate changes and corporate interventions. Because managing or terminating all of these factors would be irrational, in this study it is aimed to order them hierarchically. In the light of this purpose, Analytic Hierarchy Process (AHP) technique is preferred. The sample is comprised of research assistants who are at the lowest level of universities in an academic way. The reason of this is due to being effected by toxicity in an organization,

it is the people at the lowest hierarchy. Thus 10 research assistants from three different departments in a public university are asked to make pairwise comparisons of the criteria determined. After geometric means of their answers are calculated, the analyses are done through AHP steps.

### **3. RESULTS**

The results showed that, most affecting main factor is manager by 44% and corporate follows it by 42% weight of importance. In the sub-factors, most important ones are corporate culture, unethical behaviors, narcissism and interventions in order, approximately weights of 20%, 16%, 12% (for both 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup>) relatively. According to these results, some organizational solutions either to maintain or prevent this toxicity problem are offered in discussion part.

### **4. DISCUSSION AND CONCLUSION**

Developing states like our country should give more importance to the universities where scientific knowledge is produced as a result of the researches and transferred to the next generations. Universities, on the other hand, need to provide an environment in which information can be produced and transmitted in a healthy way. Although the educational level of academic staff in universities is high, unfortunately, because of the fact that it is a human element in the essence of the work and this element may be affected negatively by many factors such as personality, character and culture, negativities can be experienced in academic life as in organizations in other sectors. One of these negativities, organizational toxicity, is studied in this research and ordered its possible reasons hierarchically. As a result of the analysis, the most effective factor on organizational toxicity is the manager and the institution that closely follows it in the context of the main factor; In the context of the sub-factor, corporate culture, unethical behaviors, narcissistic personality and institutional interventions were respectively. To overcome this issue, firstly a special team should be established to start a healthy culture starting from the top. Before moving on to preventive and / or coping strategies, it is essential that employees have absolute awareness of the issue and never tolerate the resource. Another important issue is the prevention of toxicity in such an organizational event, as ensuring quality in total quality management concerns all employees. While the restructuring of the established culture requires a long and challenging process, change management is a noteworthy way to choose. In a proactive change management process, by applying to an expert consultancy, in an organization experiencing the problem of toxicity, management understanding will get disposed of toxicity and become transformational; laws, regulations, norms, attitudes and behaviors, value judgments will be integrated with ethical values, organizational trust and organizational communication will be strengthened and corporate culture will gain a healthy structure. In order to overcome the problem of institutional intervention, the duties, powers and responsibilities within the organization can be clearly indicated, the boundary is clearly drawn, and deterrent sanctions are applied to employees who exhibit behaviors that go beyond this limit. The reason for the manager-induced toxicity of the study was factor unethical behaviors. Although there is already a comprehensive set of ethics-related principles that have been issued and sent to all universities, it would be appropriate to establish an audit mechanism within the organization since unethical behaviors may

be encountered. Narcissistic personality structure, another factor originating from the manager, was found to be the third most effective source of organizational toxicity. It is among the measures that can be taken if the narcissistic personality structure is identified and not recruited in the process before hiring or if it is deemed necessary to hire him/her only if s/he receive assistance from expert consultants in this field.