



**ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TOKSİK
DAVRANIŞA ETKİSİ**

Latife KILIÇSAL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Temmuz, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TOKSİK DAVRANIŞA
ETKİSİ

Hazırlayan
Latife KILIÇSAL

Danışman
Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘**Örgütsel Politikanın Toksik Davranışa Etkisi**’ isimli çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/07/2020

Latife KILIÇSAL



TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI



ÖZET

ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TOKSİK DAVRANIŞA ETKİSİ

Latife KILIÇSAL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2020

Danışman: Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

Örgütsel unsurlar ve bireysel özellikler etkileşerek çalışanların algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşim her zaman olumlu yönde gerçekleşmemektedir. Örgütsel politika bireylerin kendi menfaatlerini korumak ve arttırmak için örgütsel kaynakları kullanarak sergiledikleri çabalaradır. Örgütsel politika olumsuz yönleriyle ortaya çıkarsa, toksik olarak nitelendirilen davranışlara neden olmaktadır. Bireylerin kendi çıkarlarına yönelik çalışarakuzun süre maruz kalındığında örgüte yıkıcı ve kalıcı zararlar vermeleri ise toksik davranışı ifade etmektedir. Örgütlerin karanlık yüzü olarak ifade edilen örgütsel politika ve toksik davranışlar örgütsel bağlılığı, motivasyonu, verimliliği ve iş tatminini azaltıcı yönde etkiler oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların iş stresi, tükenmişlik, örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Örgütsel faaliyetlere olumsuz etkiler yapan örgütsel politika ve toksik davranışlar ile nasıl mücadele edileceğini anlamak için bu kavramların araştırılması son derece önemlidir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel politikanın toksik davranışa etkisini araştırmaktır. Örneklem Afyonkarahisar'da belediyede çalışan 113 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama anket formu aracılığı ile yapılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise Örgütsel Politika Ölçeği ve Algılanan Örgütsel Toksisite Ölçeği yer almaktadır. Katılımcılardan toplanan veriler frekans analizi, güvenilirlik analizi, t testi, varyans analizi, korelasyonanalizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel politikanın toksik davranışa anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel politika, politik davranış, örgütsel politika algısı, örgütsel toksisite, toksik davranış.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL POLITICS ON TOXIC BEHAVIOR

Latife KILIÇSAL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

July, 2020

Advisor: Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

Organizational factors and individual characteristics, interact, affecting employees' perceptions, attitudes and behaviors. This interaction is not always positive. Organizational politics is the effort individuals using organizational resources to protect and increase their own interests. If organizational politics emerges with negative aspects, it causes behaviors that are described as toxic. The fact that individuals cause destructive and permanent damage to the organization when they are exposed for a long time by working towards their own interests express toxic behavior. Organizational politics and toxic behaviors, expressed as the dark side of organizations, create effects that decrease organizational commitment, motivation, efficiency and job satisfaction. In addition, it increases employees' job stress, burnout, organizational alienation and intention to quit. It is extremely important to investigate these concepts in order to understand how to combat organizational politics and toxic behavior that have negative effects on organizational activities. The aim of this study, is to investigate the effect of organizational politics on toxic behavior. The sample consists of 113 people working in the municipality in Afyonkarahisar. Data collection was done through the questionnaire form. In the first part of the questionnaire form, there is demographic information and in the second part, organizational politics scale and perceived organizational toxicity scale. The data collected from the participants were analyzed by frequency analysis, reliability analysis, t test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis. According to the results of the research, it has been determined that organizational politics has significant effect on toxic behavior.

Keywords: Organizational politics, political behavior, perceptions of organizational politics, organizational toxicity, toxic behavior.

ÖN SÖZ

Örgütlerin var oluş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarını etkileyen önemli unsurlardan biri sahip olduğu insan kaynağıdır. Örgütler olumlu ve olumsuz insan davranışlarından etkilenen dinamik ortamlardır. Örgütsel davranışları anlamak ve yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçmek örgütsel devamlılığın sağlanması için önemlidir. Bu çalışmada örgütsel politikanın toksik davranışa etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın konu ile ilgili taraflara faydalı olacağı düşünülmektedir.

Lisans eğitimimden başlayarak, yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca bana farklı bakış açıları kazandıran, bilgisi ve tecrübesi ile büyük destek veren, danışmanım, saygıdeğer hocam Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya çok teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bilgisi ve tecrübesiyle her konuda yardımcı olan hocam Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU, akademik hayatımın ilk çalışmasında tüm sabrı ile başarılı olmanın yolunu açan sevgili hocam Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ ve üniversite eğitimimin ilk yıllarından itibaren bana abla kadar yakın olan yol gösterici canım hocam Araş. Gör. Handan Deniz BÖYÜKASLAN'a teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca bana inanan ve maddi manevi desteklerini esirgemedi, her türlü fedakarlığı yapan babam Metin KILIÇSAL ve annem Zehra KILIÇSAL'a teşekkür ederim.

Latife KILIÇSAL
Afyonkarahisar, Temmuz, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA	4
1.1. POLİTİKA KAVRAMI.....	4
1.2. GÜÇ KAVRAMI.....	5
1.3. POLİTİKA VE GÜÇ İLİŞKİSİ.....	7
1.4. ÖRGÜTSEL (ÖRGÜT İÇİ) POLİTİKA	8
1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	13
1.5.1. Örgütsel Faktörler.....	14
1.5.2. Bireysel Faktörler	16
1.5.3. Çevresel Faktörler	17
2. POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI	18
2.1. POLİTİK DAVRANIŞ	18
2.2. POLİTİK DAVRANIŞIN BOYUTLARI.....	21
2.3. POLİTİK DAVRANIŞIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ	23
2.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI.....	25
2.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SONUÇLARI.....	26

İKİNCİ BÖLÜM TOKSİK DAVRANIŞ

1. TOKSİSİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	28
2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	28
2.1. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTEYE KAYNAKLIK EDEN KURAMLAR	30
2.2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN TEMEL NEDENLERİ	32
2.2.1. Toksisitenin Örgütsel Nedenleri.....	33
2.2.2. Toksisitenin Bireysel Nedenleri.....	33
2.3. TOKSİSİTE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	34
2.3.1. Toksik Liderlik	34
2.3.2. Toksik İletişim	36
2.3.3. Toksik Kültür.....	38
2.3.4. Toksik Davranış.....	39
2.4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN SONUÇLARI	40

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE TOKSİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	42
3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	42
3.1.1. Uluslararası Çalışmalar	42
3.1.2. Ulusal Çalışmalar	44
3.2. TOKSİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	46
3.2.1. Uluslararası Çalışmalar	46
3.2.2. Ulusal Çalışmalar	47
3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TOKSİK DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	52
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	53
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	53
5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	54
5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE YÖNELİK ANALİZLER	55
5.2. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	59
5.3. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ FARKLILIK ANALİZLERİ.....	59
5.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	63
5.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ TOKSİK DAVRANIŞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ	63
5.6. HİPOTEZLERİN KABUL-RED DURUMLARI	64
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	78
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel Politika Tanımları	10
Tablo 2. Örgütsel Politikayı Etkileyen Faktörler	13
Tablo 3. Politik Davranış Sınıflandırması.....	21
Tablo 4. Toksik Örgütlerin Belirgin Özellikleri	29
Tablo 5. Toksik Davranışları Önlemeye Yönelik Stratejiler	40
Tablo 6. Örgütsel Politika ve Toksik Davranış Arasındaki Benzerlikler	50
Tablo 7. Örgütsel Politika ile Toksik Davranış Arasındaki Farklılıklar	50
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri	56
Tablo 9. Anket Formundaki İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	58
Tablo 10. Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (t Testi)	60
Tablo 12. Katılımcıların Yaş Grupları Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA).....	60
Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumları Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (t Testi).....	60
Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA).....	61
Tablo 15. Katılımcıların Mesleklerine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA).....	61
Tablo 16. Katılımcıların İş Tecrübesine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA).....	62
Tablo 17. Katılımcıların İşyeri Kıdemine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA).....	62
Tablo 18. Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (t Testi)	62
Tablo 19. Örgütsel Politika Algısı İle Toksik Davranış Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	63
Tablo 20. Örgütsel Politika Algısının Toksik Davranışa Etkisinin İncelenmesi	63
Tablo 21. Hipotezlerin Kabul-Red Durumları	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Örgütsel Politikaları Tanımlama Araçları	12
Şekil 2. Ana Hatları İle Toksik Örgütler	30
Şekil 3. Toksisiteye Yol Açan İletişim Şekilleri	37
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	54



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: yüzde
&	: ve
akt.	: aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance
f	: frekans
F	: Varyans analizi ile ilgili parametre
N	: Örneklem Sayısı
ÖPA	: Örgütsel Politika Algısı
ÖT	: Örgütsel Toksisite
P	: Anlamlılık Düzeyi
POPS	: Perceptions of Organizational Politics Scale
R²	: Bağımsız değişkeninin bağımlı değişkendeki toplam değişimi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
t	: t değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Çalışma hayatının bir parçası olan örgütler var olma amaçlarını gerçekleştirmek, başarı sağlamak, kaynaklarını arttırmak, rekabet avantajı kazanmak ve sürdürülebilir olmak amacıyla sürekli faaliyet göstermektedirler. Örgütlerde çalışan bireyler de örgütün içinde bulunduğu koşullardan etkilenmekte ve örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu etkileşimler bireylerin çalışma ortamını belirsizlik içinde algılamalarına yol açmakta, çalışanlar da bireysel amaçlarına ulaşmak, çıkarlarını korumak ve güç kazanmak için bazen örgüt ile aynı bazen de farklı doğrultuda eylemlerde bulunmaktadır.

Örgütsel davranış alanında yapılan ilk çalışmalarda örgütlerin sosyal taraflarının göz ardı edildiği, çalışanların bir makine gibi önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmeye zorunlu kılındığı ve sonucunda örgütte sosyal sorunların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların bireysel özellikleri, çalışma ortamlarının özellikleri, örgüt ve çevre ile ilişkileri hakkında yapılan araştırmalar örgüt ve çalışan uyumu önemini vurgulamaktadır.

Bu araştırmalarda örgütlerde görülen en önemli unsurlardan birisinin de örgütsel politika olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çünkü örgütler ile çalışanların istek ve beklentileri birbirileri ile uyumsuz hale geldiğinde sosyal bir varlık olan insan, örgütsel amaçlar doğrultusunda değil kendi istek ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik girişimlerde bulunacağı için örgütsel politika kaçınılmaz hale gelmektedir.

Örgütsel politika bireylerin kendi çıkarlarını örgütsel amaçların önünde kabul ederek, diğer bireylere karşı güç kazanma ve bu gücü onlar üzerinde kullanarak bireysel çıkarlara ulaşma aracıdır (Erol, 2014: 23). Burada önemli olan ise, çalışanların bireysel çıkarlarına yönelik faaliyetlerinin olumlu ya da olumsuz nasıl sonuçlar doğuracağıdır. Örgütsel politikanın çalışanların bireysel amaçlarını gerçekleştirme, güç kazanma, kariyer ve statü beklentilerine karşılık bulma, başarıma duygusu kazanma açısından olumlu sonuçlarının olduğu ortaya konulmuştur (Kumar ve Ghadially, 1989: 306). Yine örgütte iş birliği kurarak ortaya çıkan örgütsel politikanın örgütlere olumlu yansımalarının olduğu ifade edilmiştir. Fakat örgütsel politikanın örgütler ve bireyler tarafından daha çok olumsuz davranışları veya algıları ortaya çıkardığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü örgütler amaçlarına ulaşmak için elinde bulunan insan kaynağı da dahil olmak üzere kıt kaynaklarından en yüksek faydayı sağlamaya

çalışırken, çalışanlar da daha az emek harcayarak ve en yüksek kazanç sağlayarak bireysel çıkarlarını korumaya odaklanmaktadır. Bu da beraberinde işlevsel olmayan yani örgüte ve çalışma çevresine zarar veren örgütsel politikayı oluşturmaktadır. İşte bu noktada örgütteki bireylerin birbirlerine karşı tehdit, ihanet, iftira, dedikodu, dalga geçme, sorumsuzluk, kural tanımazlık gibi davranışları ile üstün astını maaş, terfi ve ödüllendirme gibi konularda engellemesi şeklinde kendini gösteren yıkıcı ve zararlı politik davranışlar görülmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 405-408; Ertekin ve Yurtsever, 2003, 61).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyerek, örgütü etkileyen, uzun süre ve yoğun şekilde etkisi altında kalındığında örgüte kalıcı zararlar veren bir diğer durum ise örgütsel toksisiteyi (zehirlenme) meydana getirmektedir (Bayrakçı, 2017: 35-36). Toksisite örgütteki aşağılayıcı, suçlayıcı, aşırı kıskanç, yıkıcı, saldırgan, bencil ve tehditkar davranışlar ile adam kayırma ve bazen de narsist kişiliğe sahip olma gibi durumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lubit, 2004: 93-95; Lipman-Blumen, 2005: 18-20; Bektaş ve Erkal, 2015: 519). Örgütsel toksisite ile örgütsel politikanın işlevsel olmayan biçimlerinin benzer özelliklere sahip olduğu da açıkça görülmektedir.

İfade edilen tüm bu davranışlardan yola çıkıldığında örgütsel politika ile toksik davranışların nasıl oluştuğunu, sonuçlarının örgüte ve bireylere olan yansımalarının neler olduğunu anlamak son derece önemlidir. Çünkü örgütsel politikayı yöneterek toksik davranışları engellemek ve böylece örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak mümkün olacaktır.

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın amacı örgütsel politikanın toksik davranışa etkisini araştırmaktır. Çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde tez metninin örgütsel politika ile ilgili kuramsal çerçevesi oluşturulacaktır. Bunun için öncelikli olarak politika ve güç kavramları ele alınarak, politika-güç ilişkisinden bahsedilerek örgütler açısından politika çeşitli bakış açılarıyla tanımlanacaktır. Daha sonra örgütsel politikayı etkileyen faktörler, politik davranış, örgütsel politika algısı ve örgütsel politikanın sonuçları açıklanacaktır.

İkinci bölümde çalışmanın bağımlı değişkeni olan toksik davranış ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulacaktır. Toksisite kavramına genel bir bakıştan sonra örgütsel açıdan toksisite tanımlanarak, özelliklerine yer verilecektir. Örgütsel toksisiteye temel olan kuramlar, toksisitenin nedenleri, toksik liderlik, toksik kültür, toksik iletişim,

toksik davranış ve örgütsel toksisitenin sonuçlarını içeren konu başlıkları ile geniş açıklamalar yapılacaktır. Örgütsel politika ve toksik davranış ile ilgili uluslararası ve ulusal literatüre ilişkin çalışmalarave iki değişken arasındaki ilişkiye değinilerek ikinci bölüm tamamlanacaktır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise, örgütsel politika ve toksik davranış arasındaki ilişkiyi açıklamak için Afyonkarahisar Belediye çalışanları üzerinde yapılacak araştırmanın deseni ve bulgularına yer verilecektir. Araştırma sonuçların tartışılması ve önerilerin geliştirilmesi ile son bulacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Bu bölümde örgütsel politika kavramı ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Örgütsel politikanın daha iyi açıklanması için politika kavramı incelenerek, güç kavramı ile ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca örgütsel politikayı etkileyen unsurlar, politik davranış, politik davranışın boyutları, ortaya çıkma nedenleri, politika algısı ve politikanın sonuçlarından bahsedilmiştir.

1.1. POLİTİKA KAVRAMI

Örgütsel yazında yapılan çalışmalarda politika iki ayrı anlam ile araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Birincisi, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için rehberlik edecek olan önceden belirlenmiş ve yazılı, biçimsel, kural veya kararlardır (Pfeffer, 1992; Bursalı, 2008: 16; Erol, 2014: 23). Bu anlamda politika “Örgüt/Kurum ya da İşletme Politikası” (Organizational/Company Policy) olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2014: 657). İkincisi ise, örgüt üyelerinin kişisel menfaatlerini örgütün hedeflerinin üstünde görerek, diğer örgüt üyeleri karşısında güç elde etme ve elde ettiği gücü onlara karşı kullanarak etkileme faaliyetleridir (Pfeffer, 1992; Bursalı, 2008: 16; Erol, 2014: 23). Bu anlamdaki politika ise, “Örgütsel/Örgüt İçi Politika” (Organizational Politics) olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014: 657). Bu çalışmada örgütsel politika konusu ele alınmıştır. Örgütsel politika açıklanırken politika kavramına tekrar değinileceği için kavram bu bölümde tanımlarla sınırlandırılmıştır.

Aristoteles “Politika” isimli eseriyle politika kavramını tanımlamış, halk, ideal devlet ve yönetim ile ilgili konularda açıklamalarda bulunmuştur. Eski Yunan’da “polis” sözcüğünden türetilen ve “şehir devleti” olarak ifade edilen politika kavramı, o dönemin şehir devletlerinin ve yönetimlerinin oluşumları ile ideal devlet işleyişini anlatmak için kullanılmıştır. Aristoteles’e göre polisler ya da şehir devletler, aileler ve bireylerden önceliklidir. Çünkü devlet bir bütündür ve parçası olan kişi ya da topluluklardan önce gelmelidir. Yunan şehir devletlerinin ise birlik ve bütünlüğe ihtiyacı vardır. Politika da “siyasal (politik) hayvan” kabul edilen bireyler için bütünleştirici bir araçtır (Aristoteles, 2018: 11-12).

Tushman(1977: 207) önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılan politikanın, güç kazanmayı ve kullanmayı içerdiğini ifade etmektedir. Yine bireyler sahip oldukları güç kaynaklarını kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmek üzere diğer bireyler üzerinde kullanmaktadır. Ayrıca örgütsel politika genellikle bireyin kendine hizmet etmektedir. Oysaki güç bireyin kendine hizmet etmesi gereken bir olgu değildir (Özkara, 2014: 374). Dolayısıyla bu bölümün devamında güç kavramını incelemek ve politika ile ilişkisini açıklamak iki kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

1.2. GÜÇ KAVRAMI

Farklı alanlardaki bilimsel çalışmalara konu olan güç kavramı üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Clegg (1989) güç konusu ile ilgili çalışmaların Machiavelli ile başladığını ve güç stratejileri geliştirerek, güce sahip olma konusu hakkında görüş belirtmiştir (Erkasap, 2014: 3).Machiavelli güç mücadelelerini ele aldığı eseri “Prens” te kişinin bağımsız bir güce sahip olmasının diğer insanlar üzerindeki güç hakimiyeti ile ilişkili olduğunu ve kişinin amaçlarına ulaşmak için gerektiğinde gücünü göstererek insanlara acımasız davranılabileceğini; İbn-i Haldun ise “Mukaddime” de, kişinin güç kaynağı olarak yakınlık bağıni onun deyişiyile asabiyeti tanımlayarak, hakimiyetini asabiyet ile sağlayanların örgütte zayıflayan bağlarını güçlendirmek için ortak bir amaç üretmek zorunda olduklarını ve örgütteki yakınlık bağı derecesinin gücü elde tutma ile orantılı olduğunu söylemiştir (Genç vd.,2015: 646-647).

Foucault, iktidar ve gücü bir denetim mekanizması olarak görmüş, güç ve menfaatin kişinin düşünce ve eylemleri ile iç içe olduğunu (Abel, 2005: 497); Platon kitabı “Devlet” te bir devletin güç kaynaklarını nereden sağladığından öte, halka kazandırılması gereken ilkelerin neler olduğunu ifade ederek, devleti oluşturan halkın kendine yetemediğini, bu nedenle devletin sahip olduğu gücü halkının mutluluğu için kullanması gerektiğini belirtmiştir (Platon, 2018).Aristoteles ise, Platon’un tersine mükemmel bir halk oluşturmaya değil var olan halkı geliştirmeyi, insanların amaçlarına ulaşması ve yaşam mücadelelerini devam ettirmesi için diğer insanlara ihtiyaçları olduğunu savunmuştur (Aristoteles, 2018: 12).Dolayısıyla bireylerin ve grupların güç mücadelelerine girmelerinin kaçınılmaz; güç kavramının ise ilişkisel bir kavram olduğu ve diğer insanlar üzerinde oluşturduğu etki ele alınarak değerlendirildiği görülmektedir (Bayrak, 2001: 24).

Koçel, bir kişinin diğer kişileri etkileyerek, kendi istediği şekilde davranışlara yönlendirmesi yeteneğini (Koçel, 2014: 647);Dahl, iki kişi arasındaki sosyal ilişki olarak, A kişinin B kişisine normal koşullarda yapmayacağı bir eylemi yaptırabilmesi ve davranışlarını etkileyerek yönlendirmesini(Dahl, 1957: 203); Weber ise, kişinin sosyal faaliyet alanında istediği şeyi yapabilmesini (Weber, 2011: 40) güç olarak ifade etmiştir.

Sosyal bir topluluk içerisinde güç ve gücün oluşturduğu ilişkileri ifade edebilmek için gücün kaynağını nereden aldığını, gücü oluşturan konuyu ve gücün etkilediği alanı da bilmek gerekir (Erkutlu, 2003: 29). Bu nedenle örgütsel alanda yapılan çalışmalarda güç farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmış, fakat ortak bir sınıflandırma üzerinde anlaşılammış olsa dahi birbirine benzer sınıflandırmalar ortaya konulmuştur. Bunlardan biri de French ve Raven (1959) tarafından yapılan literatürdeki çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmadır. French ve Raven sınıflandırmasında ödüllendirme, yasal (meşru) ve zorlayıcı (cezalandırma) güç türlerini pozisyonun kaynaklanan güç türleri; uzmanlık ve karizmatik (benzeşim) güç türlerini ise kişilik özelliklerinden kaynaklanan güç türleri olarak sınıflandırmışlardır. Fakat Raven (2008) yaptığı çalışmada bu sınıflandırmaya bilgi gücünü de eklemiştir.

Bir kişinin kaynağını ödüllendirme yeteneğinden sağladığı güç ödüllendirme gücünü tanımlamaktadır. Bu güç, güce sahip olan bireyin pozitif düşünceleri artırarak veya negatif düşüncelerden uzaklaşarak ödül verme veya cezaları kaldırma becerisidir (Turner ve Schabram, 2012: 10). Ödüllendirme gücünü kullanan kişiler bireye ücret artışı, prim verme ve terfi imkanı sunma gibi maddi ödüllerin yanı sıra bireyi överek, takdir ederek manevi ödüller de kullanmaktadırlar (Eren, 2010: 392).

Örgütte bulunduğu pozisyonundan ötürü astlarını etkileme ve yönlendirme gücü yasal (meşru)gücü ifade etmektedir (Özalp ve Kirel, 2003: 251). Raven (1992: 220) kaynağını yapı, kültür ve gelenekten alan ve gücü elinde tutan bireyin itaat ettirerek bir işi bir kimseye yaptırma yeteneği olarak meşru gücü tanımlamıştır. Bireyleri belirlenen bir tarafa doğru davranışa yönlendirme amacıyla kullanılan her türlü zorlama cezalandırıcı gücü ortaya çıkarmaktadır (Şimşek, 2001: 170). Bu güç örgütteki çalışanlara aldıkları ücretlerinde kesintiler yaparak, işten çıkartarak ya da terfilerini engelleyerek uygulanmaktadır (Koçel, 2014: 652).

Uzmanlık gücü bireyin belirli bir alanda sahip olduğu uzmanlığından gelen bilgi ve deneyimlerini diğer bireylerin davranışlarını etkilemek üzere kullanmasını ifade etmektedir (Bayrak, 2001: 27). Dolayısıyla örgüt içerisindeki astlar, lider veya yöneticilerinde uzmanlık gücünün bulunduğu inandıklarında kural ve emirlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Shetty, 1978: 177). Bilgi gücü ise, örgütteki yöneticinin bir işin nasıl farklı ve etkili yollarla yerine getirilebileceğini astlarına ikna edici sebeplerle açıklamasıyla astlarda olumlu davranışlar geliştirmeye çalışması şeklinde ifade edilir. Örgütte gücü elinde tutan bireydeki bilginin kaynağına bakılmaksızın bu kişiye bağlılık duyulması uzmanlık gücünün bilgi gücünden farklıdır (Raven, 2008: 2-3).

Karizmatik güce sahip olan bireyler diğer bireyler üzerinde model olma, hayranlık uyandırma, özdeşleşme ve eylemlerinin taklit edilmesi gibi etkilere sahip olmaktadır. Bir örgütteki lider ya da yöneticilerin çalışanlar için çekici sayılması da çalışanların daha kolay yöneticisinin emirlerini yerine getirmesini sağlayacaktır (Koçel, 2014: 653-654).

Yukl (2013) ise, gücün sınıflandırılması ile ilgili kişisel ya da pozisyon gücünden farklı olarak güç kaynaklarına “politik güç” kavramını ekleyerek, gücünü arttırmak ve korumak isteyen örgüt üyelerinin bu güce başvuracağını ifade etmiştir (Yukl, 2013: 17).

1.3. POLİTİKA VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Örgütsel davranış alanı ile ilgili yapılan çalışmalarda güç ve politika kavramlarının birbirleriyle ilişkilendirildiği ve birlikte ele alındıkları görülmektedir. Koçel ise, örgütlerdeki bireyler arasında görülen güç kazanma mücadeleleri ile örgüt içi politika konularının en az değinilen konular olduklarını ve örgütsel davranış alanı için bunun büyük eksiklik olduğunu ifade etmektedir (Koçel, 2014: 657). Bu çalışmada örgütsel politika, politik davranış ve örgütsel politika algısına değinmeden önce güç ve politika kavramları üzerinde durularak çalışmanın temelindeki kavramların aralarındaki ilişki ve farklılıklar irdelenmeye çalışılacaktır.

Güç ve politika kavramları insanlar tarafından hoş olmayan olumsuz çağrıştıran kavramlar olarak görülmektedir. Güç duygusallıktan uzak kalan bir kavram; politika ise, ahlak dışı olan davranışları ve eylemleri ifade eden bir kavram gibi algılanmaktadır. Bir örgütte çalışan bireylere denetim ve yol gösterilmesi açısından güç önemlidir. Fakat her zaman meşruluğu kabul edilemez. Politikanın uygulanması noktasında güç kolaylaştırıcı

rol oynarken, gücün artırılması noktasında politika kullanılır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 22). Bacharach ve Lawler ‘‘simbiyotik (birbirinden faydalanarak ortak yaşama devam eden) ikizler’’ olarak ifade ettiği güç ve politikayı iç içe yer alarak, birbirlerine kaynaklık eden kavramlar şeklinde kullanmıştır (Lundberg, 1981: 646). Mintzberg ise gücün meşru olmayan şekilde kullanılmasının politikayı ortaya çıkardığını belirtmiştir (Mintzberg, 1985: 134).

Bir süreç olarak güç, örgüt içi ve örgüt dışı tüm paydaşları etkilemektedir. Bireyler ve gruplar birbirlerini etkileyebilecek farklı boyut ve türlerde güçlere sahip olup bu güçlerini kullanarak ulaşmak istedikleri amaçları doğrultusunda güç mücadelelerine girmektedirler. Kişilerin diğer bireylerin davranışlarını kendi istedikleri şekilde değiştirmeye çalışma amacı taşıyan güç mücadeleleri ise politik sayılmaktadır (Mehtap, 2011: 14). Ayrıca gücü elinde bulunduran bireyler, diğer bireyler üzerinde otorite kurmak ya da yönlendirmek için politik kaynakları kullanmaktadırlar. Bu şekilde politikanın meydana gelmesinde güç etkin bir rol oynamaktadır (Eren, 2010: 390).

1.4. ÖRGÜTSEL (ÖRGÜT İÇİ) POLİTİKA

‘‘Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme’’ (TDK, 2018) şeklinde ifade edilen politika kavramı ile ilgili örgütsel literatürde farklı tanımları yapıldığı görülmektedir. Politikanın ‘‘kirli dünya’’ olarak görüldüğünü belirten Morgan örgütlerin aynı amaçlara odaklanmış, rasyonel organlar şeklinde düşünülmesinin politika ile ilgili tartışma ve çalışmaların yapılmasını engellediğini belirtmiştir. Oysa politika, farklı amaçlara yönelmiş kişiler arasında müzakere etme ve danışma yoluyla anlaşmazlıkları uzlaştırma aracı sağlamaktadır (Morgan: 1998: 176).

Literatürdeki çalışmalarda örgüt ve politika konularına farklı bakış açıları geliştirilmiş, bir çalışmada örgütün ‘‘politik bir koalisyon’’, örgütteki yöneticinin ise, ‘‘politik bir aracı’’ olduğu varsayılmıştır (March, 1962: 672). Yani bireyler kendi menfaatlerini gerçekleştirmek amacıyla aralarında dayanışmaya başvurmaktadırlar. Bir başka çalışmada Kaufman (1964) örgüt teorisi ve politik teori arasındaki benzerlikleri farklı yönlerden ortaya koyarak, örgütü ‘‘politik sistem’’ olarak tanımlamıştır. Zaleznik örgütleri politik piramitlere benzeterek, örgütlerde üst kademelere çıkıldıkça pozisyonların eksildiğini ve örgüt üyelerinin menfaatlerini korumak için güç kazanma

mücadelelerine girdiklerini söylemiştir (Zaleznik, 1971: 53-54).

Mintzberg ise örgütleri politik arenalar olarak görmüştür (Mintzberg, 1985: 133). Kısaca örgütsel politika örgütlerin günlük işleyişinde örgüt üyeleri tarafından yaşanan ve hissedilenlerdir (Ferris ve Kacmar, 1992: 93). Fairholm (1993) bir yöneticinin örgüt içerisinde otoriter davranması, kontrol uygulaması, çatışma yönetimi ve bireysel etkileşimi gibi sorumluluklarının güç ilişkileri ile ilgili olduğunu, yönetimin de politik (güç merkezli) bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Mehtap, 2011: 15). Yani örgütler hangi yönüyle ele alınırsa alınsın politik bir yapıya sahip olduğunu belirten özellikler göstermektedir (Zaleznik, 1971: 52; Ferris ve Kacmar, 1991; Koçel, 1998: 388; İslamoğlu ve Börü, 2007: 137).

Örgüt üyelerinin menfaatlerini korumak ya da ilerletmek için örgütte çatışma ortamı meydana geldiğinde kasıtlı şekilde yaptıkları etkileme hareketlerine örgütsel politika denilmektedir (Gray ve Aris, 1985: 707). Örgütsel politikayı örgüt için zararlı kabul edilen etkileme faaliyetleri olarak ifade eden araştırmacılar da çalışanların bireysel menfaatleri uğruna örgüt hedeflerinin tersine doğru çaba göstermesi şeklinde tanımlamışlardır (Randall vd., 1999: 161).

Örgütler bireysel ve örgütsel hedeflerin bir arada bulunduğu yapılardır. Gücü elde etme ve elinde tutma mücadeleleri ise örgütü bir rekabet alanına dönüştürmektedir. Rekabetin getirdiği bir sonuç olarak da örgütsel politika kaçınılmaz olmaktadır. Carte ve Byrnes (2010) örgütsel politika kavramının 1930'lu yıllarda ilk defa Dale Carnegie tarafından güç ve etkileme taktikleri şeklinde ele alındığını söylemişlerdir (Mehtap, 2011: 17). Barnard ise (1938) bireylerin kendi menfaatlerini sağlamak için kişisel ilişkilerini kullanmaya başlamasının örgütleri politik bir varlık haline getirdiğini belirtmiştir (Börü ve İslamoğlu, 2007: 104).

Örgütsel alandaki politika makro ve mikro bakış açılarıyla iki farklı şekilde ele alınmıştır. Vigoda (2003) makro bakış açısını örgütlerin dış çevre paydaşları ile ilişki ve etkileme faaliyetleri; Gunn ve Chen (2006) ise mikro bakış açısını, örgütün kendi içerisinde gerçekleşen politik uygulamalar olarak belirtmiştir. (akt. Gadot ve Drory, 2006: 212). Valle ve Perrewe (2000) demakro bakış açısına Gandz ve Murray (1980), Madison vd. (1980), Pfeffer (1981); mikro bakış açısına ise, Burns (1961), Farrel ve Petersen (1982), Vredenburg ve Maurer (1984) gibi bazı araştırmacıları örnek olarak vermiştir (Valle ve Perrewe, 2000: 360).

Gandz ve Murray örgütsel politikalar ile politik davranışların uzun yıllardır konuşulan konular olduklarını fakat örgütsel davranış çalışmalarında 1960'lerden itibaren düzenli şekilde bu konulara değinildiğini söylemişlerdir. Doğrudan örgütsel politikaya değinilen çalışmalara 1962'den önce 3; 1963-1967 arasındaki yıllarda 5; 1969-1972 arasındaki yıllarda 7; 1973-1977 arasındaki yıllarda ise 11 çalışmaya ulaşılabildiğini ifade etmişlerdir (Gandz ve Murray, 1980: 237). Bazı araştırmacılar örgütsel politika ile ilgili kısaca bir tanım yaparken, bazıları detaylı olarak konuyu açıklamaya, bir kısmı da önceki tanımları kullanarak tanımın temelinde yeni bir tanım oluşturmaya çalışmışlardır. Drory ve Vigoda-Gadot (2010) ise çalışmalarında örgütsel politika ile ilgili 200 civarında akademik çalışmanın yayımlanmış olduğunu belirtmişlerdir (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010: 195). Fakat örgütsel politikanın tüm tanımlarına ulaşmaya çalışmak bu araştırmanın zaman ve kapsam kısıtları nedeniyle gerçekçi olmayacaktır. Bu sebeple çalışmada Ferris ve diğerlerinin (2002) hazırladığı örgütsel politika tanımlarını kapsayan tablosu ile araştırmacının ekleyeceği tanımlara Tablo 1'de yer verilecektir.

Tablo 1. Örgütsel Politika Tanımları

Yıl	Yazar	Tanımlar
1961	Burns	“Rekabetin olduğu durumlarda diğer bireylerden kaynak olarak yararlanılır.”
1961*	Rosen, Levinger ve Lippitt	“Bir birey veya grubun diğer birey veya grup üzerinde kendi menfaatlerini diğerlerinin menfaatlerinin önüne geçirecek eylemlerde bulunması”
1973	Pettigrew	“Örgütteki kaynakların dağıtımında hak iddiası bulunan kişilerin veya örgütteki alt birimlerin kolektif (ortak) davranışları”
1977	Frost ve Hayes	“Örgütteki kişilerin kazançlarını arttırmak veya korumak için kaynakları kullanarak gösterdikleri davranışlar”
1977	Mayes ve Allen	“Onaylanmayan ya da tasdik edilmeyen etkileme yöntemleri ile örgütte kabul edilmeyen hedeflere ulaşmaya çalışma”
1977	Tushman	“Örgütün amaçlarını, taraflarını ve diğer parametrelerini tanımlarken güç ve yetkinin kullanılması süreci”
1979	Allen, Madison, Porter, Renwich ve Mayes	“Kişilerin ya da grupların kendi çıkarlarını korumak ya da geliştirmek üzere yapılan kasıtlı davranışlar”
1981	Pfeffer	“Örgüt içerisinde güç sağlama, geliştirme veya kullanma amacıyla, tercihler ile ilgili belirsizliklerin ya da anlaşmazlıkların bulunduğu bir durumda bireyin hedefine ulaşmak için yaptığı eylemlerdir.”
1981	Porter, Allen ve Angle	“Kişilerin veya grupların çıkarlarını korumak üzere diğerlerinin çıkarlarını tehdit edecek şekilde tercihlerine bağlı sosyal girişimlerde bulunma”
1983	Mintzberg	“Resmi olmayan, dar kapsamlı, hukuksuz şekilde, hem resmi otoriteden onay almamış hem de bir uzman tarafından kabul edilmemiş kişi veya grup eylemleri”

Tablo 1 (Devam). Örgütsel Politika Tanımları

1988*	Eisenhardt ve Bourgeois	“Karar mekanizmasının karar verme sürecinde etkileme yetisini artırmayı hedefleyen sosyal etkileşim süreci”
1989	Ferris, Russ ve Fandt	“Kısa veya uzun vadeli menfaatlerini en üst noktaya getirmek için diğer bireylerin yararlarına ya da zararlarına karşı stratejik bir şekilde davranış tasarlayarak sosyal bir etki oluşturma süreci”
1995	Cropanzano, Kacmar ve Bozeman	“Bireylerin kendi çıkarlarını korumaya yönelik ödülleri sağlayabilecek bireylere karşı sosyal girişimlerde bulunması”
1997*	Cropanzano, Hawes ve Grandey	“Bireylerin kısa ya da uzun vadeli menfaatlerini maksimum düzeye çıkarabilmek için stratejik şekilde tasarlanmış davranışlar ile kısıtlıdır.”
1998	Bacharach ve Lawler	“Örgütlerdeki kişilerin ya da grupların çıkarlarına veya kazançlarına olan örgütsel stratejileri destekleyecek ya da engelleyecek davranışları harekete geçirme çabaları”
1999	Kacmar ve Baron	“Örgütlerdeki bireylerin kendi çıkarlarını ilerletmek için başkalarını düşünmeden yöneldikleri davranışlar”
2000	Ferris, Harell-Cook ve Dulebohn	“Bireyin menfaatlerine yönelik hizmet eden eylemleri bir yana, işyerindeki bireysel menfaatlere yönelik davranışlar gösteren çalışma arkadaşları ile denetçiler tarafından nasıl nitelendirildiği ile ilgili bireyin öznel ifadesi”
2002*	Witt, Pati ve Farmer	“Bireylerin kendi menfaatleri doğrultusunda hizmet ederek, bireysel ve örgütsel verimsizliğe neden olan eylemler”
2003*	Vigoda	“Örgütteki bireylerarası ilişkilerde benzersiz alan”

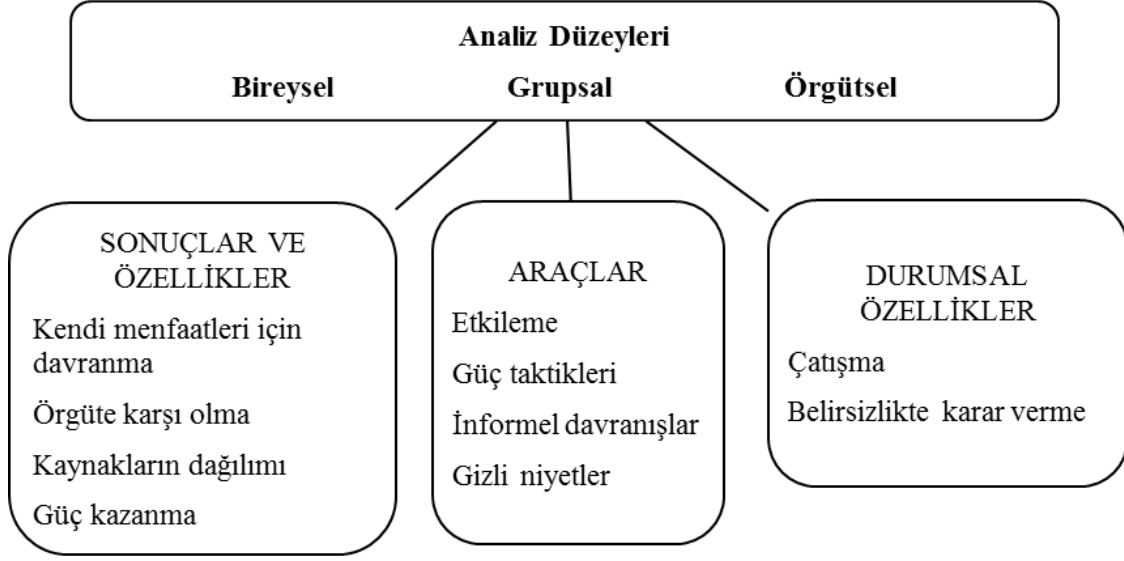
Kaynak: Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter& Ammeter, 2002.

* Ferris ve diğerlerinin örgütsel politika tablosuna araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere örgütsel politikaya ilişkin tanımlar farklılıklar göstermektedir. Yapılan çalışmalardaki tanımlar kendi aralarında tutarlı benzerlikler gösterse dehenüz bu konuya dair ortak bir tanım bulunmamaktadır. Örgütsel politikaya dair üzerinde görüş birliğine dayanan ortak bir tanım yapılamaması farklı nedenlere bağlanmaktadır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel politikaya ilişkin çeşitli tanımların bulunmasının nedenlerinden biri analiz düzeyi sayılmaktadır. Bazı araştırmacılar bireysel, bazıları grupsal, bazıları ise örgütün tamamını ele alarak tanımlar geliştirmeye çalışmışlardır. Drory ve Romm ise bu düşüncüyü destekler şekilde araştırmacıların bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde tanımlamalar yaptıklarını söylemişlerdir. Bireysel olarak örgüt çalışanlarının menfaat ve isteklerine ulaşmak için diğer çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlar; grupsal olarak ortak menfaatler için koalisyon oluşturma ya da çatışma; örgütsel olarak ise, dış paydaşlarına karşı örgütsel menfaatleri koruma ve makro davranışlarda bulunma şeklindeki tanımlamalardır (Drory ve Romm, 1990: 1134). Bu tanımlama araçları Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Örgütsel Politikaları Tanımlama Araçları



Kaynak: Drory & Romm, (1990).

Şekil 1’de gösterildiği gibi örgütsel politikayı bazı araştırmacılar istenen sonuçlar olarak, örgütlerde bireysel menfaatleri gerçekleştirme veya güç mücadelesi ya da sonuçları elde etmek için kullanılacak araçlar olarak ele alınmışlardır. Bazı araştırmacılar ise, kavramın bütünleştirici özelliğine vurgu yaparak, örgütsel politikayı araçlar ve durumsal özellikler şeklinde değerlendirmişlerdir.

Örgütsel politika ile ilgili farklı yaklaşımlar da farklı tanımlamalara yol açan bir diğer nedendir. Bu yaklaşımları Bradshaw-Camball ve Murray (1991) işlevselci, radikal ve yorumlayıcı yaklaşım olarak üç şekilde ifade etmiştir.

İşlevselci Yaklaşım: Çoğulcu ve rasyonel olarak iki sınıfa ayrılmıştır. Politikanın yapısal işlevlerine odaklanıldığı çoğulcu yaklaşımda belirsizliklerin üstesinden gelmek ve kritik öneme sahip olan kaynakların denetlenmesi gücü meydana getirmektedir. Örgütte üst kademedeki yer alanların meşru yetkilerine dayanarak güce sahip olduklarının varsayıldığı rasyonel yaklaşımda ise, politikanın yapısal işlevi basitleştirilmekte ve önem kaybetmektedir (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991: 380-381; Bursalı, 2008: 12).

Radikal Yaklaşım: Bu yaklaşım, bireylerin sosyal yaşamlarını, kaynakları denetleyen ya da meşru yetkiyi elinde bulunduranların oluşturduğunu öne sürmektedir. Oluşturulan sosyal yaşamda güç, bireyler arası bir ilişki değil, sosyal yaşamdaki kurallar içine konumlandırılmış sosyal bir ilişkidir (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991: 382-383; Demirtaş, 2013: 158).

Yorumlayıcı Yaklaşım: Politikanın yapısında dil, bilgi, mitler, metaforlar, mizah öğeleri ve semboller bulunmaktadır. Bu yaklaşımda bireyler diğerlerinin ifade ve davranışlarına göre politik davranmaktadırlar (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991: 382; Bursalı, 2008: 13; Erol, 2014: 26).

1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Politik davranış ve örgütsel politika algısı ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar örgütsel politikayı etkileyen faktörleri politik davranışları etkileyen (Ferris ve Kacmar, 1992; Börü ve İslamoğlu, 2007; Robbins ve Judge, 2013) ya da politik davranış algısını etkileyen faktörler (Parker vd.,1995;O’Conner ve Morrison, 2001) başlıkları ile ele almışlardır. Politik davranış ve politika algısını etkileyen faktörler incelendiği ise, temel dayanakların birbirlerine yakınlığı bu faktörlerin örgütsel politikayı etkileyen faktörler başlığı altında incelenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu bölümde ifade edilen unsurlar örgütsel, bireysel ve çevresel faktörler alt başlıkları ile daha makro bir bakış açısıyla Tablo 2’de gösterildiği şekilde tek tek ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Politikayı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler	Çevresel Faktörler
Merkezileşme Biçimselleşme Denetim (Kontrol Alanı) Hiyerarşik Seviye	Yaş Cinsiyet Eğitim Düzeyi Makyevelizm	İş Çeşitliliği İş Özerkliği Terfi (İlerleme) Olanakları Geri Besleme Diğer Bireylerle Etkileşimler

Örgütün farklı olaylar karşısında gösterdiği yaklaşımlar, içinde bulunduğu durum ve örgütün yapısı, bireylerin politik davranışlar sergilemelerini ve bu davranışları algılamalarını etkileyebilecektir. Örgütsel politika çalışmalarında örgütsel faktörler merkezileşme, biçimselleşme, denetim (kontrol) alanı ve hiyerarşik seviye gibi unsurlar ile belirtilmektedir. Bireysel faktörlerde örgütlerdeki bireylerin doğuştan veya sonradan sahip oldukları yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve makyevelizm gibi unsurların politik davranışların ve politik algılamaların ortaya çıkmasında etkili olduğunu belirten faktörlerdir.Çevresel faktörler ise, örgütteki bireylerde politik davranışların ve politik algılamaların oluşmasında iş çeşitliliği, iş özerkliği, terfi (ilerleme) olanakları, geri

besleme ile diğer bireylerle arasındaki etkileşimlerin neden olduğu unsurları içermektedir.

1.5.1. Örgütsel Faktörler

Merkezileşme: Merkezileşmeyi, bir örgütteki güç ve karar verme yetkisinin dağılımı şeklinde ifade etmek mümkündür (Schminke vd.,2002: 884). Ertekin (2003) merkezileşmenin fazla olduğu örgütlerde hiyerarşik düzenin üst basamaklarında güç ve denetimin daha yoğun toplandığını, alt pozisyonlarında ise, örgütteki karar ve uygulamalara karşı güç ve denetimden uzak olarak faaliyet gösterildiğini ifade etmiştir. Yani yetki ve gücün üst kademede topladığı örgütler merkezileşme derecesinin yüksek olduğu, yetki ve gücün alt kademede topladığı örgütler ise merkezileşme derecesinin düşük olduğu örgütlerdir. Yapılan çalışmalar özellikle merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde alt kademelerdeki bireylerin örgütsel kararlara yönelik durumlar üzerinde daha az söz hakkına sahip olmalarının, bu kararlara hakkındaki politika algılamalarında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Allen vd.,1979: 80; Ferris ve Kacmar, 1992: 96; Parker, vd., 1995: 893). Buradan hareketle merkezileşme derecesi yükseldikçe politik davranışların da artacağı çıkarımında bulunulabilir. Çünkü üst kademede bulunan bireyler yetki ve karar verme gücünü alt kademelerle paylaşmadıkları durumda politika algısı yükselebilecek, bu da bireylerin fikirlerine yer verme ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak gibi politik davranışlar sergilemelerine neden olabilecektir.

Ferris vd. (1989), örgütsel politika algısı ve merkezileşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu öne sürerek, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerdeki bireylerde örgütsel politika algısının daha fazla olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca Gandz ve Murray (1980); Eisenhardt ve Bourgeois, (1988); Kacmar vd. (1999); Valle ve Perrew (2000) merkezileşme derecesi ile örgütsel politika arasındaki ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Biçimselleşme: Bir örgütteki işlerin standart hale gelme derecesi şeklinde ifade edilen biçimselleşme; kuralların, prosedürlerin, süreçlerin ve emirlerin yazılı şekilde ifade edilme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Pugh vd.,1968: 75). Örgütteki işlerin biçimselleşme derecesi yükseldiğinde bireyler iş ile ilgili zamanı, ne yapılacağını ve kimin ne yapacağını belirlemede en az zamanı harcamaktadırlar (Altıntaş, 2007: 156). Biçimselleşme derecesinin düşük ve belirsizliğin hakim olduğu örgütlerde ise, bireyler

neyin ne zaman yapılacağı konusundaki karar sürecinde daha fazla zaman harcamaktadır. Bu da örgütsel politika görülme olasılığını artırmaktadır. Mintzberg (1985) bu görüşü savunur nitelikteki çalışmada karar alma sürecinin uzamasını biçimselleşme derecesinin düşük olmasına bağlamaktadır. Dolayısıyla örgütteki sorumluluk ve rollerin belirgin ve açık olması daha az örgütsel politikanın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Madison vd. (1980); Ferris vd. (1989); O'Connor ve Morrison (2001) biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel belirsizliğin azalacağını, bu nedenle de örgütsel politika algısının azalacağını ifade etmişlerdir. Politika algısı ve biçimselleşme ile ilgili birçok çalışmanın bulunmasının yanı sıra biçimselleşme ve politik davranış arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanılmamıştır. March (1962) ise, karmaşıklığın ve belirsizliğin örgütteki bireyleri kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeye teşvik ettiğini belirtmiştir. Nitekim örgütsel belirsizliklerin bireyleri yerine getirecekleri sorumluluklar üzerinde karmaşıklığa iteceği, bireylerin dekendi düşünceleri doğrultusunda karmaşıklığın üstesinden gelmeye çalışacağı bunun sonucunda da politik davranışların ortaya çıkabileceği düşünüldüğünde politik davranış ve biçimselleşme arasında ilişkinin mümkün olabileceği çıkarımında bulunulabilir.

Denetim (Kontrol) Alanı: Bir örgütteki üst pozisyonda çalışan bir kişinin yönettiği astların sayısı ile ilgilidir (Koçel, 2014: 216). Bireyin denetim alanının daha kapsamlı ve geniş olması yöneticinin astlarına karşı ilgisini azaltmakla birlikte örgütsel belirsizlik de artacaktır. Dolayısıyla denetim alanı arttıkça örgütsel politika algıları artacaktır. Denetim alanı ve politika algısını konu alan fazla çalışmaya rastlanılmamakla birlikte örgütsel politika algısı ve denetim alanı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992:96).

Hiyerarşik Seviye: Ferris vd. (1989) çalışmalarında örgütlerdeki hiyerarşik seviyenin yüksek olduğu durumlarda, düşük olduğu durumlara göre örgütsel politikanın görülme ihtimalini daha yüksek olduğu öngörmüşlerdir. Örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça amaçların belirsiz ve karmaşık hale gelmesi sebebiyle bireyler örgüt içindeki rollerinin gereği olan sorumluluklarını ve performanslarını örgütten beklentilerine göre şekillendireceklerdir. Bu da bireylerin beklentilerine uygun davranış ve değerleri devreye sokmasına sebep olabileceğinden istemli ya da istemsiz olarak politik davranışlara yol açabilecektir. Gandz ve Murray (1980) de politikanın üst hiyerarşide yüksek olacağı görüşünün tersine hiyerarşinin alt seviyelerinde politika

algılarının daha yoğun görüldüğünü belirtmişlerdir. Ferris ve Kacmar (1992) ise, çalışmalarında hiyerarşik seviyeyi aracı değişken olarak ele almıştır. Çalışma sonucunda politika algısı ve hiyerarşik seviye arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kabul etmişlerdir.

1.5.2. Bireysel Faktörler

Bu faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve makyavelizm gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireysel faktörler örgütteki çalışanların doğuştan veya daha sonra kazandığı özelliklerin örgütsel ortamda politik davranış ve algılamalarını etkilediğini belirtmektedir (Ferris vd., 1989). Ayrıca bireyin örgüt içinde başarı beklentisi, kontrol odağı olma isteği ve güç kazanma ihtiyacı da bireysel faktörlerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Doğan vd., 2014: 43).

Yaş: Yaş ve politika algısını içeren çalışmada Ferris ve King (1992: 97) daha yaşlı olan bireylerin genç bireylere göre daha politik algıladıklarını belirtmiştir. Yine genç yaştaki bireylerin politika algılarının ödül ve terfi boyutlarında daha fazla olduğu görülmüştür (Parker vd., 1995: 894). Ferris vd. (1996: 251) yaş unsurunun politika algısını negatif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Yerli literatürde ise, demografik değişkenlerin politik davranışlar üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek üzere yapılan çalışmada genç yaştaki bireylerin örgütü daha politik algıladıklarını içeren sonuca ulaşılmıştır (Doğan vd., 2014: 55).

Cinsiyet: Örgütsel politikanın ortaya çıkmasında önemli bir unsur olan cinsiyet de bireylerin davranış ve algılamalarının değişmesinde önemli bir etken sayılmaktadır. Aslında erkeklerin ve kadınların örgüt içindeki farklılaşan tepkilerinde cinsiyetin kendisi yerine, cinsiyet üzerine yüklenen anlamlar etkili olmaktadır (Sagrestano, 1992: 446). Toplum içerisindeki erkek ve kadınların bulunduğu değerler de iş hayatı bakımından ele alındığında ataerkil değerlere sahip bir ülkede kadınların konumlandırıldığı ikincil durum iş hayatını etkileyen önemli bir gerçektir. Özellikle ücret, terfi ve kariyer olanaklarından yararlanmak noktasında kadın çalışanlar cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Alparslan vd., 2015: 69). Bu da kadınların örgüt içindeki pozisyonlarını etkileyerek alt pozisyonlarda çalışmalarına ve örgütü daha politik algılamalarına yol açabilmektedir. Ferris ve Kacmar (1992: 97) da çalışmasıyla bu görüşü savunur nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Yapılan başka çalışmalarda ise, Drory ve

Beaty (1991) ile Ferris vd. (1996) erkeklerin daha fazla politik algılara sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Eğitim Düzeyi: Örgütsel politika üzerinde bireylerin sahip olduğu eğitim düzeyi ile ilgili çalışmalara fazla rastlanılmamaktadır. Parker vd. (1995) eğitim düzeyinin politika algısına bir farklılık göstermediğini söylemişlerdir. Bununla birlikte eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, örgütte daha alt pozisyonlarda iş bulacağı göz önüne alınırsa, bu çalışanların örgütü politik algılamaları ve politik davranışlar göstermeleri kolaylaşacağı düşünülmektedir. Nitekim Vigoda ve Cohen (2002) eğitim düzeyi düşük olan bireylerin örgüt ortamını daha politik algıladıklarını belirtmişlerdir.

Makyevelizm: Makyevelizm ve örgütsel politikada Machiavelli'nin "Prens" isimli kitabındaki görüşlerin dikkate alındığı görülmektedir. Eserde yöneticilerin sahip olması gereken ahlaki niteliklere sahip olup olmadıkları ve ahlak dışı şekilde davranışlar gösterip göstermedikleri konusu üzerinde durulmuştur. "Makyevelizm" olarak isimlendirilen ve amaçlara ulaşmada her yolun geçerli olduğu görüşünü destekleyen eserde ahlak dışı da olsa politik davranışlarda bulunmak amaçları gerçekleştirmek için aracıdır (Machiavelli, 1513). Makyevelizm ve örgütsel politika ile ilgili yapılan çalışmalarda ise, pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Valle ve Perrew, 2000: 373; O'Conner ve Morrison, 2001: 307).

1.5.3. Çevresel Faktörler

Örgütteki çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları politik davranış ve politik algılamalar örgütsel ya da bireysel faktörlerden kaynaklandığı kadar çevresel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgütteki sorumlulukları çerçevesinde çevresel faktörler; iş çeşitliliği, iş özerkliği, terfi (ilerleme) olanakları, geri besleme ve çalışma ortamındaki diğer çalışanlardan kaynaklanan nedenler örgütsel politikayı etkilemektedir.

Yapılan bir çalışma, iş çeşitliliği, özerkliği, terfi olanakları ve geri besleme unsurları ile politika algısı arasında ters ilişki olduğunu (Ferris ve Kacmar, 1992); başka bir çalışmada da terfi olanakları ve çalışma ortamından kaynaklanan etkiler tespit edilmiştir (Parker vd., 1995). Ferris vd. (1989) ise, çevresel faktörler ile örgütsel politika algısı arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu istatistiksel olarak ifade etmişlerdir.

2. POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel politikayı araştıran çalışmaların iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir (Buchanan, 2008: 49-50). Bunlardan ilki objektif kabul edilen politik davranışları, ikincisi ise subjektif kabul edilen politik algılamaları kapsamaktadır. Politik davranışlar güç elde etme, gücün etkili bir şekilde kullanımı ve politik taktiklere odaklanmıştır (Allen vd.,1979; Mintzberg, 1983; Drory ve Romm, 1993; Çınar-Altıntaş, 2007; İslamoğlu ve Börü, 2007; Buchanan, 2008; Demirel ve Seçkin, 2009; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010; Arıkan, 2011). Bu çalışmalarda farklı politik davranış sınıflandırmalarından bahsedilmiş, politik davranışlara sebep olan nedenler ve bu davranışların meydana getirdiği sonuçlar araştırılmış ve politik taktikler belirlenmeye çalışılmıştır. Politik algılamaları kapsayan çalışmalar ise subjektif olup örgütteki bireylerin algılamalarını açıklamaya çalışmıştır. (Kacmar ve Ferris, 1991; Kirel, 1998; İşcan, 2005; Bursalı, 2008).

Literatürde politik davranış ve örgütsel politika algısı arasında bir ilişki olup olmadığını ele alan sınırlı çalışma bulunmaktadır. Politik davranış ile politika algısı kavramsal olarak birbirinden farklılaşmakla birlikte, aralarında nedensel bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Çünkü bu iki kavramın temsil ettiği olguların benzer olduğu belirtilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 94). Politik davranış ve politika algısını araştıran Vigoda ve Cohen(2002: 321-324) iki kavram arasında nedensel ilişkinin bulunduğunu, politik davranış kavramının politika algısı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise örgütsel politika algılarının, politik davranışlar üzerinde etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). Ayrıca politika algısının politik davranışlara yönlendirmesi ve bunun sonucunda örgütün politik bir ortama dönüşmesi olağan sayılmıştır (Bursalı, 2008: 25).Yine yapılan ampirik çalışmalarda politika algısına (Ferris ve Kacmar, 1992: 93) ve politik taktiklere (Allen vd., 1979: 77; Zanzi vd., 1991: 219) odaklanıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalar örgütsel politika ele alırken politik davranışlara değinerek, politik davranışların örgüt içindeki bireyleri nasıl etkilediğine yönelik analizler içermektedir.

2.1. POLİTİK DAVRANIŞ

Örgüt teorisi üzerine yapılan çalışmalarda örgütlerin planlama, örgütleme, kontrol vb. faaliyetlerinde ve örgüt üyelerinin davranışlarında rasyonelliğin egemen olduğu kabul edilmiştir. Rasyonel yaklaşım örgüt ile örgüt üyelerinin ulaşmak

istedikleri hedeflerin uyumlu olduğunu kabul ederek, örgütteki işleyişin rasyonel ve objektif şekilde devam ettirildiğini öne sürmüştür (Altıntaş, 2007: 152). Fakat literatürdeki çalışmalarda örgütteki bireylerin bazen rasyonellikten uzaklaştığını ifade eden görüşler bulunmaktadır (Gandz ve Murray, 1980; Pfeffer, 1981; Drory ve Romm, 1988; Parker vd.,1995).

Örgütsel yaşamda rekabetin artması, dış çevre şartlarındaki değişiklikler, örgütteki kıt kaynaklar ve yenilikler örgütün faaliyetlerinde insan faktörünü ön plana çıkarmış, bu da örgütsel davranış konularına duyulan ilgiyi artırmıştır. Örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel politika konusu üzerinde yapılan çalışmaların bir bölümü ise politik davranışları kapsamaktadır. Rasyonel olmayan sebeplere dayandırılan örgütsel politika beraberinde politik davranışı meydana getirmektedir. Politik davranışlar örgütlerde kıt kaynakların ve bireysel farklı amaçların varlığı ile güç paylaşımının nasıl yapılacağı gibi sebeplerden ötürü örgütsel yaşamda önemli görülmektedir (Zanzi ve O'Neill, 2001: 245).

Örgütlerin politikleşmesinin ve örgütlerdeki bireylerin politik davranışlar göstermesinin rasyonel olmayan birey ve örgüt özelliklerinden ileri geldiği düşünülmektedir. Özellikle örgütlerin makine metaforunda olduğu gibi basit bir araç şeklinde işlemediği düşünüldüğünde bireylerin de makine gibi fonksiyonel bir işlev ile çalışması düşünülemez (Ferris ve King, 1991: 60). Kaldı ki politika metaforu tek bir hedefe bağlı rasyonel örgütlerin bulunduğu düşüncesinin aksine, örgütleri kar sağlamak, kariyer hedeflerine ulaşmak, gelir elde etmek, statüye sahip olmak gibi farklı amaçlar gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan ve farklı menfaatlere sahip bireylerden meydana gelen gevşek ağlar olarak görmektedir (Morgan, 1998: 189).

Örgütsel politika üzerine çalışan Schein ise, örgütsel hayatın planlama, yöneltme, kontrol gibi işlevlerinin rasyonel davranışlar ile meydana geldiğini kabul etmiştir. Fakat Schein'e göre örgütlerin politik davranışının sebebi tam da bu nedenledir. Yani rasyonel davranışların temelinde güç kazanma ve sahip olduğu gücü koruma bulunmaktadır. Bu da örgütsel işlevlerdeki güç mücadelelerini, koalisyonları ve stratejik eylemleri örgütler açısından önemli davranışlar haline getirmektedir. Dolayısıyla örgütte gösterilen davranışlar ile bireylerin kendi menfaatlerini güvence altına almak ve amaçlarına ulaşmak için, rasyonel ilkeler yolunda rasyonel olmayan şekilde davrandıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Schein, 1977: 64; Bursalı, 2008: 42).

Burns (1962: 260) lobi faaliyetleri; Mayes ve Allen (1977: 673) örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtımında gerçekleştirilen karşıt faaliyetleri; Allen ve diğerleri (1979: 77) ise, bireylerin veya grupların kendi menfaatlerini korumak ve arttırmak için kasıtlı olarak etkileme faaliyetlerini politik davranış olarak tanımlamıştır. Farrell ve Petersen (1982: 405) çalışanların örgüt içindeki rollerinin bir parçası olmasa bile örgütteki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen faaliyetlerin politik davranışları ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

Başka bir tanımda da karar alma ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etki oluşturan, zaman alarak bilgi akışına engel olan güç temelli davranışlar politik davranış olarak ifade edilmektedir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988: 739). Ayrıca kıt kaynaklar örgütlerde bireylerin kaynaklara ulaşmak için mücadeleye girmelerine neden olmaktadır. Bu da politik davranışın meydana gelmesinde temel etken olarak görülmektedir (Zaleznik, 1971: 53).

Politik davranışlar örgütler için farklı etkiler göstermektedir. Pozitif politik davranışlarla bireyler amaç ve isteklerine ulaşırken, örgüt de amaçları doğrultusunda hareket etmektedir. Böylece politik davranışlar örgütsel amaçlara ulaşma noktasında örgüte yarar sağlamaktadır. Pozitif politik davranışlar örgüt içinde kararlara katılımı da artırmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 13). Nitekim Pfeffer (1981) örgütün çevreye uyumu için pozitif politik davranışların önemli olduğunu belirtmiştir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136).

Negatif politik davranışlar olarak sınıflandırılan davranışlar politik davranışların olumsuz etkilerini çağrıştırmaktadır. Bireyler üyesi oldukları örgütlerin amaçlarını dikkate almadan bireysel amaçları doğrultusunda hareket ederek olumsuz politik taktikler ile politik davranışlar sergilemektedirler. Örgüt çalışanlarının kendi lehine yönelik davranışları örgüt için zararlı olabilmektedir. Yine politik davranışların ödüllendirilme ile sonuçlanması diğer çalışanlar tarafından örgütün adaletli olmadığı algısını beraberinde getirmektedir (Goltz, 2003: 356). Dahası örgüt içindeki politik davranışların çalışanları tedirgin ettiğini ve çalışanlarda iş kaygısının görüldüğü düşünülmektedir. Hatta iş doyumunu ile politik davranış arasında negatif yönlü bir ilişkinin olacağı ve işten doyum sağlamayan bireylerde işten ayrılma niyetinin artacağı dolayısıyla verimsizliğin ortaya çıkacağı söylenmektedir. Diğer yandan çalışanlar amaçlarını gerçekleştirmek için negatif politik davranışları alışkanlık haline getirdiğinde

örgüte bu davranışların yerleşmesinin kolaylaşacağı ifade edilmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 12).

2.2. POLİTİK DAVRANIŞIN BOYUTLARI

Örgütlerde görülen politik davranışların sınıflandırılmasına yönelik olarak farklı bakış açıları ve özellikler ele alınarak çalışmalar yapılmıştır (Kipnis vd.,1980; Farrell ve Petersen, 1982; Yukl ve Falbe, 1990; Zanzi ve O'Neill, 2001). Bu çalışmalardan Farrell ve Petersen (1982) tarafından ortaya konulan sınıflandırma çalışmalarda en yaygın değinilen sınıflandırmadır. Farrell ve Petersen örgüt içerisinde politik aktörlerin davranışları kullanma durumuna göre yatay-dikey, davranışların örgüt içinde kabul edilebilme durumuna göre yasal-yasal olmayan ve davranışların sergilenmesinde kaynakların elde edilme durumuna göre de içsel-dışsal politik davranışlar şeklinde üç boyuttan oluşan bir tipoloji ortaya koymuşlardır (Farrell ve Petersen, 1982: 406). Politik davranışlara ilişkin sınıflandırma Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Politik Davranış Sınıflandırması

	YASAL POLİTİK DAVRANIŞLAR		YASAL OLMAYAN POLİTİK DAVRANIŞLAR	
	DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY
İÇSEL	I Doğrudan dile getirme Yöneticiye şikayet etme Emir zincirini devre dışı bırakma Engelleme	II Koalisyon kurma Karşılıklı çıkar gözetme Misilleme yapma	V Sabote etme Sembolik protesto etme İsyan etme Ayaklanma	VI Tehdit etme
DIŞSAL	III Hukuki davalara başvurma	IV Diğer örgütlerdeki meslektaşlarla iletişime geçme Örgüt dışı profesyonel etkinliklerde bulunma	VII İspiyonculuk	VIII Sahtekarlık İhanet

Kaynak: Farrell & Petersen, 1982: 407.

Tablo 3'te politik davranışlara ilişkin üç farklı boyut görülmektedir. Bu üç boyut çaprazlaşma ile örgütlerde çok boyutlu politik davranış sınıflandırmasının gelişmesine

imkan sağlamaktadır. Yasal boyutta gösterilen I numaralı davranışlara kararlara katılımın sınırlı ve ödüllendirmenin adaletsiz olduğu örgütlerde, II numaralı davranışlara gücün paylaşıldığı, III numaralı davranışa çatışmanın yasal olduğu, IV numaralı davranışlara ise çalışanların örgüt dışı iletişim kurarak bilgi ve güç kaynaklarına ulaştığı örgütlerde daha fazla rastlanılmaktadır. Yasal olmayan boyutta gösterilen davranışlar çalışanların işlerini kaybetmelerine ve yaptırımlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir. V numaralı davranışlar örgüt içinde uygunsuz giyinme ya da grev yapma şeklinde, VII numaralı davranış örgütün çıkarlarını tehlikeye atacak, sorumsuzluk ve ihmaller ile, VIII numaralı davranışlar ise yöneticilerin rakip örgütlere geçmeleri ya da kendilerine ait örgüt kurmaları ile gerçekleşmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 407-408).

Yatay-Dikey Boyut: Örgüt içerisinde aynı hiyerarşik pozisyondaki çalışanların birbirlerinin çıkarlarını koruması, yardım etmesi ve gayri resmi ilişkilerde bulunması politik davranışların yatay boyutunu oluşturmaktadır. Yukarıdan aşağıya hiyerarşik pozisyonda üstün astına engelleme ve yaptırımda bulunması veya aşağıdan yukarıya hiyerarşide emir komutaya önem vermeme ve yağcılık yapma da politik davranışların dikey boyutunu meydana getirmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 61).

Yasal-Yasal Olmayan Boyut: Örgütte karşılaşılan politik davranışların yasal olup olmadığı ile ilgili sınıflandırma ilk kez Mayes ve Allen (1977: 675) tarafından yapılmıştır. Yasal politik davranışlar koalisyon kurma, yöneticinin desteğini kazanma, karşılıklı iyilik yapma gibi davranışları; yasal olmayan politik davranışlar ise, tehdit, isyan, kurallara uymama ve ispiyonculuk gibi davranışları kapsamaktadır. Örgütte kıdemli ve üst kademedeki çalışanlarda yasal politik davranışlar daha çok görülürken, alt kademedeki işe bağlılık hissetmeyen ve yeni başlayan çalışanlarda yasal olmayan politik davranışlar daha çok görülmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 407). Ayrıca örgüt içinde hiyerarşiyi önemsemeden iletişim kurmak, kararlara engel olmak ve kurallara daha çok bağlılık göstermek gibi davranışlar yasal politik davranışlar ile; dedikodu, uygunsuz şekilde giyinme ve isim takma gibi davranışlar yasal olmayan politik davranışlar ile ilişkilendirilmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 431).

İçsel-Dışsal Boyut: Örgütün iç kaynaklarının kullanıldığı içsel politik davranış karşılıklı yarar sağlama, koalisyon kurma, isyan ve tehdit etme gibi davranışları kapsamaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 41). Dışsal politik davranış ise, çalışanların kendi amaçları doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanarak sergilediği örgüte dava

açma, ihanet etme, örgüt dışına bilgi sızdırma ve örgütten olmayan bireylerle işbirliği kurma gibi davranışlardan meydana gelmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138). Örgüt dışı kaynakların kullanıldığı politik davranışlara alt hiyerarşide yer alan çalışanlar daha çok başvurmaktadır. Çünkü bu çalışanlar örgüt dışı kaynaklar kullanılmadan çatışmalara çözüm bulunamayacağını düşünmektedirler (Farrell ve Petersen, 1982: 405).

2.3. POLİTİK DAVRANIŞIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Örgütsel bir gerçek olan politik davranışlar örgütsel yaşamdaki belirsizlikler ve rasyonel olmayan birey davranışlarıyla birlikte kaçınılmaz olmaktadır. Bu sebeple politik davranışların gösterilmesini engellemek mümkün görülmemekte, fakat davranışları ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılabilir olarak yönetilmesi mümkün olmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 95). Ferris vd. politik davranışların örgütte biçimsel kural ve karar mekanizmasının belirsiz ya da eksik olduğu durumlar ile örgütsel kaynakların az olduğu durumlarda meydana geldiğini belirtmişlerdir (Ferris vd., 1996: 235).

Robert Miles (1980) politik davranışın beş ana sebebinin bulunduğunu ifade etmiştir (Pfeffer, 1992; akt. Kirel, 1998: 529). Bunlar;

- Örgütsel hedeflerin çoğu belirgin olmadığı için politik davranışların oluşmasında pek çok fırsat oluşur.
- Örgütlerdeki kaynakların kıt olması durumunda bazı örgüt üyeleri kaynakların dağıtımından hak ettiklerini alsalar bile paylarını arttırmak amacıyla politik davranışlar sergilerler.
- Örgütün tüm işlev ve faaliyetleri teknoloji ve çevre unsurlarından etkilenebilir. Bunun sebebi sürekli gelişen teknoloji ile belirsiz çevre koşullarıdır. Bu belirsiz sebepler de politik davranışlara zemin hazırlar.
- Önceden planlanmayan karar verme durumlarının ortaya çıkması politik manevraların dolayısıyla da politik davranışların meydana gelmesine fırsat sunar.
- Örgütlerdeki değişimler düzenli şekilde ortaya çıkar ve farklı şekiller alabilir. Örgütsel sistemde belirli bir oranda belirsizlik meydana getiren her değişim politik davranışlara neden olabilir.

Politik davranışlar ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları çalışanların veya yöneticilerin bu davranışları hangi hedeflere yönelik sergilediklerini araştırmış ve yaptığı analizler ile politik davranışların nedenlerini içeren bazı sonuçlara ulaşmıştır. Kipnis vd. çalışmalarında katılımcılardan, başkalarını başarılı şekilde etkiledikleri bir durumu anlatmalarını istenmişlerdir. Katılımcılardan 62'si örgütteki yöneticisini, 49'u iş arkadaşlarını ve 54'ü de astlarını başarılı şekilde etkilediklerini anlatmışlardır. Elde edilen veriler, etkileme sebebi göz önüne alınarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonucunda çalışanların politik davranışlar gösterme nedenlerini içeren bazı bulgular beş kategoride belirtilmiştir (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 441).

- Astların verimliliğini ve performanslarını geliştirme: Ana amacı örgütteki astlarda verimlilik ve performans artışı sağlamaktır.
- Fayda sağlama: Astların üstlerini etkilemek için yararlandıkları davranışlardır. Bu davranışların temelinde çalışanların terfi etmek, çalışma programlarını yönlendirebilmek ya da maaş artışı sağlamak gibi nedenler yatmaktadır.
- Diğer bireylere işlerini yaptırma: Örgütteki diğer çalışanlara işlerini yaptırmak için özellikle üstleri astlarına karşı kullandığı davranışlardır. Üstlerde astlarına karşı yaptırım uygulama veya baskı kurma şeklinde ortaya çıkar.
- Yenilik başlatma: Örgütte yeni bir faaliyet oluşturmak ya da faaliyetler arası koordinasyonu arttırmak için politik davranışlardan yararlanmaktır.
- Yardım sağlama: Çalışanların kendileri ile aynı konumdaki diğer bireyleri etkilemek amacıyla politik davranışlar göstererek onlardan yardım talebinde bulunmalarıdır.

Buradan hareketle Kipnis vd. (1980: 444) politik davranışların bireysel menfaat sağlama, aynı konumdaki çalışanlardan işlerine yönelik yardım alma ve astların daha çok çalışmasını sağlayarak verimlilik ve performans artışı sağlama gibi nedenlerle ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Mayes ve Ganster (1988: 199) ise politik davranışın ortaya çıkma nedenlerini araştırdıkları çalışma doğrultusunda örgütteki iş stresi ile mücadele etme yolu olarak politik davranışı tanımlamışlar ve geliştirdikleri model ile iş stresinden uzaklaşma yolunun işten ayrılmak olduğunu belirtmişlerdir. Politik davranışları da işten ayrılmaya alternatif olarak iş stresi ile mücadelede bir yol olarak nitelendirmişlerdir. Ayrıca çalışmada çalışan-örgüt uyumu, rol çatışması ve belirsizliği gibi etkenlerin çalışanlarda iş stresine neden olduğunu ifade ederek, çalışan-örgüt

uyumunun politik davranışlar ile arasında doğrusal yönde bir ilişkinin bulunduğunu söylemişlerdir.

Hatta bu ilişkinin iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi değişkenler ile azalma göstermediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte çalışanlarda örgütsel bağlılık yüksek iken, rol çatışması yaşadıklarında politik davranışlara yönelmedikleri ifade edilmiştir. Kısacası, çalışan-örgüt uyumunun düşük seviyede olması bir çalışanın politik davranışlar sergilemesinin ana nedenidir. Ayrıca, örgüt yapısı, örgüt kültürü, bireylerin liderlik tarzları ve algıları da politik davranışlara yönlendiren nedenlerdir (Demirel ve Seçkin, 2009: 147-149). Yapılan tez çalışmasının daha önceki bölümleri arasında örgütsel politikayı etkileyen faktörler başlığı altında ifade edilen bu nedenler tekrara düşmemek ve tezin akışını bozmamak amacıyla burada yeniden ifade edilmemiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

Bireyler gerçeği algılama şekillerine göre davranışlar sergiledikleri için örgütsel politikayı da nasıl algıladıkları önemlidir. Çünkü örgütteki çalışanların çalışma ortamının politik durumuna dair algılamaları, onların çalışma biçimlerini, arkadaşlarına, üstlerine ve çalışma ortamına karşı duygu ve tutumlarını etkilemektedir (İşcan, 2005: 150). Ayrıca bir çalışanın örgütü politik olarak algılaması örgütsel politikanın ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir (Buenger vd.,2007: 294). Dolayısıyla çalışan kendi varsayım ve düşüncelerine dayanarak örgütü politik olarak algılamaktaysa, ortamın politikleşmesi ve davranışlarını buna göre yönlendirilmesi olağan bir durumdur. Bu durumda örgütü politik hale getiren politik davranışlar değil, örgütün politik biçimde algılanmasıdır.

Politik davranışların bireyler ve örgütler için yararlı veya zararlı bulunması davranışın nasıl algılandığına bağlıdır (Parker, 1995: 892). Bireylerin çıkarlarına yönelik davranışları ile birlikte bu davranışları sergileyen çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından örgüt ortamının subjektif olarak yorumlanması da örgütsel politika algısını ifade etmektedir (Harrell-Cook vd.,1999: 1095). Andrews ve Kacmar (2001: 350) ise, bireylerin gözünden görülen şey olarak örgütsel politikayı tanımlarken örgütsel algının da değişken olacağını söylemişlerdir.

Ferris ve Kacmar (1992)örgütteki politik algı seviyesinin belirlenmesine yönelik geliştirdikleri Örgütsel Politika Algıları Ölçeği dışında örgütsel politikaya neden olan faktörler ve sonuçlar üzerine de çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarla birlikte

örgütsel politikanın neden ve sonuçlarını araştırmak üzere farklı araştırmaların önü açılmıştır (Cropanzano vd., 1997). Bu çalışmada örgütsel politikaya neden olan faktörler ve örgütsel politikanın sonuçları ayrıca ele alınacağından burada tekrar ele alınmamıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SONUÇLARI

Politik davranış ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişki örgütsel politikanın sonuçları açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu konu ile ilgili iki farklı bakış açısı vardır. Birinci bakış açısına göre, örgütteki çalışanların politik davranışlarının sonucunda örgütsel politika algısı ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısı kabul edildiğinde örgütsel politika algısına odaklanılması gerekmektedir. İkinci bakış açısında ise, örgütsel politika algısının sonucunda örgütteki çalışanların politik davranışlara yöneldiği düşünülmektedir. Bu düşünce kabul edildiğinde de politik davranışların araştırılması gerekmektedir. Bu bölümde her iki bakış açısının doğru olabileceği düşüncesiyle politik davranışların ve örgütsel politika algısının örgütsel sonuçlarına birlikte yer verilmiştir.

Politika, örgütteki çalışanlar tarafından ‘‘örgütün karanlık yüzü’’ olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar ise, örgütsel politikanın örgüte hem yarar sağladığını hem de zarar verdiğini göstermektedir. Bir çalışmada politika örgütteki çalışanlar için kariyer fırsatları sunma, bireysel hedeflere ulaşma imkanı tanıma, kontrol, ego, başarıma duygusu, güç ve statü sağlama açısından yararlı sonuçlar olarak gösterirken; güvenilirlik, işe bağlılık ile iş performansını azaltma, iş çevresi için olumsuz duygular geliştirme, içsel suçluluk duygusu ve güç kaybını arttırmayı ise, örgütsel politikanın zararlı sonuçları olarak kabul etmektedir (Kumar ve Ghadially, 1989: 306).

Politik davranışların sonuçlarını araştıran bir diğer çalışmada politik davranış ve iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu (Mayes ve Ganster, 1988: 213); başka bir çalışmada politik davranışların çalışanları duygusal ve psikolojik olarak etkilediği, bu etkinin de çalışma hayatına hatta sosyal hayata yansıdığı ifade edilmektedir. Tükenmişlik ve iş stresi olumsuz sonuçların başında gelmekte ve çalışma ortamında fiziksel veya sözlü saldırganlık davranışları görülebilmektedir (Vigoda, 2002: 574).

Higgins vd. (2003: 98) çalışma ortamında baskı uygulama yoluyla gösterilen politik davranışın çalışanların performanslarını olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların işbirliği kurma yoluyla politik davranışlar

sergilemesinin örgütsel pozitif sonuçlar doğuracağını, çalışanların rekabet avantajı sağlamak ve kişisel çıkarlar elde etmek için politik davranışlar sergilemesinin ise örgütsel negatif sonuçlar doğuracağını iddia eden bir çalışma da bulunmaktadır (Sonaike, 2013: 201).

Örgütsel politikanın araştırılmasında kullanılmak üzere Ferris ve Kacmar (1992: 115) tarafından geliştirilen Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinden (POPS) yararlanılarak yapılan bir çalışmada, çalışanlar politik davranışların örgütte eşitsizliğe ve adaletsizliğe yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu şekilde düşünen çalışanlar, örgüte olan katkılarını azaltmakta, iş tatminleri düşmekte, iş kaygıları artarak, örgütten uzaklaşma yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışanlar bu durumlar karşısında örgütten ayrılarak, örgütsel politikaya katılarak ya da katılmadan örgütte kalma yollarından birini tercih ettiklerini söylemektedirler.

Örgütün politik algılanmasının örgütün yapısına, çalışanın bireysel özelliklerine ve çalışılan pozisyona göre farklılık gösterebileceğini ifade eden Nye ve Witt (1993) örgütteki politik algının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel politika algısının sonuçlarını araştıran çalışmalarda da, iş stresine negatif yönde bir etkisinin olduğu (Valle ve Perrew, 2000: 372); işten ayrılma niyeti ile pozitif, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Vigoda, 2000: 326).

Bireylerin diğer bireyler tarafından nasıl görünmek istediğini denetleme şeklinde tanımlanan izlenim yönetimi ile örgütsel politika algısı ilişkisini inceleyen ve bunların bütünleşik olarak performansa etkisini araştıran çalışmada ise, politika algısı ve izlenim yönetimi arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca politika algısı ile iş stresi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi farklı değişkenler arasında izlenim yönetiminin ılımlatıcı etkisi görülmüştür (Zivnuskova vd., 2004: 627).

İKİNCİ BÖLÜM

TOKSİK DAVRANIŞ

1. TOKSİSİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Özünü fen ve sağlık bilimlerinden alan “toksik (toxic)” terimi sağlığa zararlı ve zehirleyici anlamlarına gelmektedir (TDK, 2018). “Zehirlilik”, “zehir etkisi gösterme derecesi” ve “zehirlenme yeteneği” olarak ifade edilen toksisite kavramı ise, Latince ve İngilizce kökenli bir kelime olan “toxicity” sözcüğünden türetilmiştir (TDK, 2019a;TDK, 2019b).

Örgütsel alandaki uluslararası çalışmalarda örgütsel toksisite, toksik örgütler, toksik davranış ve toksik liderlik gibi ifade edilen kavramlar ulusal çalışmalarda zehirli liderlik ve örgütsel zehirlenme şeklinde adlandırılmaktadır. Örgüt içindeki yapıyı etkileyerek, amaçlara ulaşılmasına engel olarak, yoğun ve uzun süre maruz kalındığında örgüte kalıcı olarak zarar vererek ortaya çıkan unsur ise örgütsel toksisiteyi (zehirlenmeyi) tanımlamaktadır (Bayrakçı, 2017: 35-36).

Frost (1999) toksisite metaforunu kullanarak örgütlerdeki işlevsel bozuklukların bireyler arasında yayıldığını ve örgüte zarar verdiğini öne sürmüştür. Ayrıca üzüntü, umutsuzluk, hayal kırıklığı ile öfke gibi olumsuz duyguların toksik olabileceğini ve duygusal acının insanların bağışıklık sistemini etkileyebileceğini belirtmiştir (Carlock, 2013: 13-14). Kasalak ve Aksu (2016) ise, hayvan, bitki, mikroorganizma, hastalık, doğa/coğrafya, eylem/olay ve yiyecek temalarını kullanarak geliştirdikleri metaforlar ile toksisiteye ilişkin farkındalığı ve kavramın anlaşılabilirliğini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma ile ilgili daha detaylı bilgilere ise toksisiteye ilişkin ulusal araştırmaların açıklandığı bölümde yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kendi içinde bir bütünselliği bulunmayan, olumsuz ve yıkıcı davranışları kapsayarak kolayca yayılabilen davranışların meydana geldiği örgütler toksik örgüt olarak ifade edilmektedir. Örgütsel toksisite ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar “genelleştirilmiş işyeri agresifliği” gibi farklı kavramlardan da yararlanmışlardır (Kırbaç, 2013: 34-35). Neuman ve Baron (1998: 395) kişilerin kendileri ile örgüt çalışanlarına zarar vermesini işyeri agresifliği olarak nitelendirmişlerdir. Yönetim

biliminde ve örgütsel alanda “toksik” terimini ilk kez Whicker (1996) araştırmış fakat “örgütsel toksisite” Frost (2003) tarafından tanımlanarak kullanılmıştır (akt. Kasalak ve Aksu, 2016: 677).

Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışmak yerine kendi çıkarlarına yönelik davrandıkları, örgütsel karar verme aşamasında yer almadan yoğun iş stresi yaşadıkları örgütler toksik olarak nitelendirilmektedir (Kırbaç, 2013: 10). Frost (2004: 114) toksisiteyi örgütteki “duygusal acı” şeklinde tanımlamıştır. Carlock (2013: 19) yöneticiler, toksik liderler, suçlama, taciz, kayırmacılık, politik oyunlar, nezaket dışı davranışlar, dedikodu gibi toksinlerin örgütte çalışanlara duygusal acı yaşatmasının örgütsel toksisite olduğunu belirtmiştir. Kısacası toksisite çalışana acı yaşatarak kendisini örgüt içinde zehirlenmiş hissetmesine neden olmaktadır. Kasalak (2015) örgütlerin yaralanmasına veya zarar görmesine neden olan, çalışanları da olumsuz etkileyerek, sıkıntı oluşturan, fayda vermeyen durumları “örgütsel toksisite” olarak ifade etmiştir. Tablo 4’te toksik örgütlerde görülen belirgin özellikler gösterilmiştir.

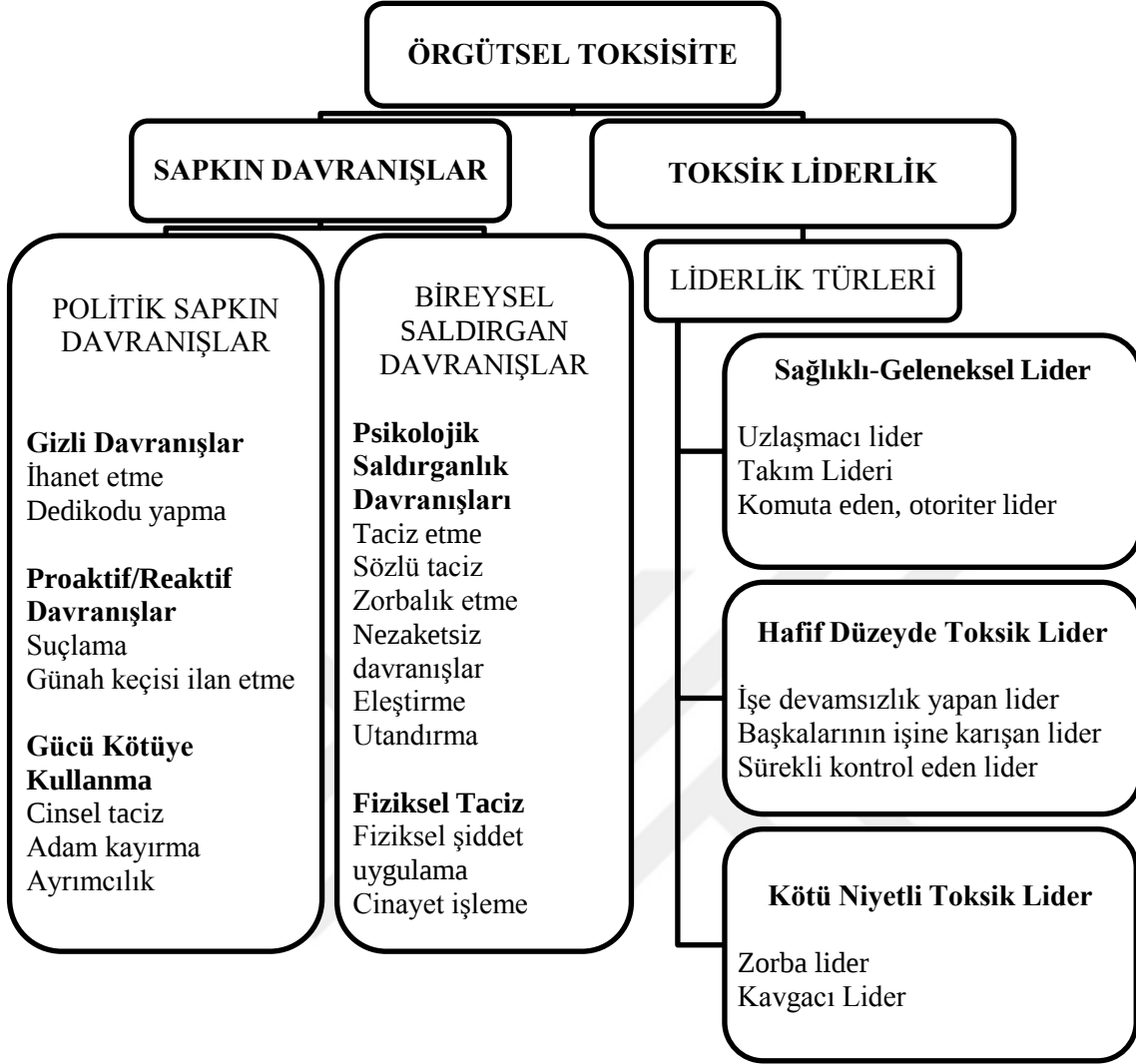
Tablo 4. Toksik Örgütlerin Belirgin Özellikleri

1	Örgütte başarılı liderlik ve yönetim eksikliği
2	Örgütsel misyon ve değerlere odaklanamama
3	Örgütsel memnuniyetsizlik
4	Kapalı İletişim
5	Örgütte cezalandırıcı bir atmosferin bulunması
6	Örgütte tartışmadan uzak, sorgulanamaz ortam
7	Örgütte otoriter, kontrol odaklı, esnek olmayan yapı
8	Duygusal, fiziksel ve cinsel istismar
9	Örgütsel uyumsuzluk
10	Çalışanlar arası iş ve özel hayat uyumsuzluğu
11	Çalışanlarda özgüven eksikliği
12	Çalışanların kendini geliştirme ve öğrenme yetersizliği

Kaynak: Hay, 2012: 3.

Enron, WorldCom, HCBC İsviçre Şubesi, Nothorn Rock ve Nortel gibi finansal piyasalara etki eden usulsüzlüklerin yaşandığı şirketlerde liderlerin amaçları uğruna göze aldıkları uygulamalar toksisite konusunda çalışmalara kaynaklık etmiştir. Özellikle WorldCom ve Enron gibi şirketlerdeki skandallar örgütsel toksisite ve toksik liderlik için örnek teşkil etmektedir (Bayrakçı, 2017: 35). Şekil 2’de toksik örgüt ve davranışlar ana hatlarıyla ifade edilmektedir.

Şekil 2. Ana Hatları İle Toksik Örgütler



Kaynak: Carlock, (2013).

Şekil 2’de genel hatlarıyla verilen örgütsel toksisitenin sapkın davranışlar ve toksik liderlik yoluyla ortaya çıktığı gösterilmiştir. Özellikle sapkın davranışlarda bulunan politik sapkın davranışlar bu tez çalışmasının bağımsız değişkeni olan örgütsel politika ile ilgili unsurları taşıması açısından önemlidir.

2.1. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTEYE KAYNAKLIK EDEN KURAMLAR

Araştırmacılar örgütsel toksisiteyi incelerken kavramın odağındaki güdüler ve toksisitenin sebeplerini anlayabilmek için farklı yaklaşımlardan yararlanmışlardır. Bu yaklaşımlar lider-üye etkileşimi kuramı, sosyal kimlik kuramı, kendini sınıflandırma kuramı, sosyal öğrenme kuramı, psikodinamik kuramı ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır.

Lider-üye etkileşimi kuramı liderlerin ve takipçilerinin sosyal ilişkilerini incelemektedir. Bu kuram örgütlerdeki liderlerin toksik olma potansiyelini değerlendirmektedir. Lider-üye etkileşimi ile bu etkileşimleri içeren faydalar ve zorunluluklar, kişilerin lider toksikliğine karşı tutumlarını ve algılarını tespit etmeye çalışmaktadır (Pellettier, 2009: 23). Toksik liderler takipçilerini etkilerler, sonra manipüle ederek, kötü davranışlar göstererek onları zayıflatır ve sonunda takipçilerini daha kötü hale getirerek onları bırakırlar. Takipçiler bunlara katlanarak, liderlerini pohpohlar, onları teşvik eder ve bu liderlerini toksik olmayanlara tercih ederler (Lipman-Blumen, 2005: 3-4).

Gruplar arasındaki değişim ve çatışmaların kaynaklarını açıklamaya çalışan sosyal kimlik kuramı, hiyerarşik olarak yapılaşan toplumun bu yapı içerisinde farklı sosyal gruplar aracılığı ile güç ve statü sağlamaya yönelik faaliyetler gösterdiğini ifade etmektedir (Hogg ve Vaughan, 2014: 415). Sosyal bir gruba ait hissetmesi bireyde benlik duygusu oluşturmakta, bu duygu ile birey gruba verdiği önem ve grupla kendini özdeşleştirerek sosyal kimlik geliştirmektedir. Bireyin sosyal kimliği kendini özdeşleştirdiği grubun davranış ve fikirlerinden etkilenmektedir (Kasalak, 2015: 25).

Örgütsel toksisite algılaması ile istenilen bir statüde kendini sınıflandırmanın bireyler arasında farklı ilişkilere yol açması kendini sınıflandırma kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Bu kurama göre bir bireyin toksik bir birey ile mücadele isteğinin söz konusu bireyin grup içi etkileşimine göre değişeceği düşünülmektedir (Pellettier, 2009: 40-41).

Örgütsel toksisiteye sebep olan davranışları ve bu davranışların etkenlerini araştıran sosyal öğrenme kuramına göre bireyler, aile, arkadaş grupları ve diğer kültürlerden olan insanları gözlemleyerek onların davranışlarını öğrenmekte ve öğrendikleri davranışları tekrarlamaktadırlar. Davranışlarına olumlu tepki gösterildiğinde bu davranışları sürdürmekte, olumsuz tepkiler karşısında ise bu davranışlardan vazgeçmektedirler. Bu kuram örgütlerde saldırgan davranışlar olarak kabul edilen örgütsel toksisite açısından ele alındığında, saldırgan davranışlarından dolayı cezalandırılmayan bireyler bu davranışlarına olumlu tepkiler gösterildiğinde ve hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olduklarını düşündüklerinde saldırganlıklarını artıracaklardır (O'Reary-Kelly vd.,1996: 230-233;Lubit, 2004: 187; akt. Kasalak, 2015: 26).

Örgütlerdeki çalışanlar ileri seviyede narsist davranışlar sergileyenleri kendilerine zarar ve acı veren bireyler şeklinde algılamaları sebebiyle bu kişileri ortadan kaldırmak için uğraşmaktadırlar. Bu kişiler kendilerini korumaya çalışarak misilleme yapmaya gerek duyarlar. Ayrıca çalışma hayatında adaletsiz uygulamalara maruz kalabilir, örgütteki otoriteleri istemedikleri şekilde eleştirilebilir. Dolayısıyla insanların önünde sinirlenerek ve onu işten kovabilecek bir üstünü azarlayarak tepkiler gösterebilirler (Lubit, 2004: 1-7). Saldırgan ve narsist davranışlardan kaynaklanan toksisitenin örgütsel toksisite ile ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım psikodinamik kuramındaki örgütsel toksisiteye dayandırılmaktadır.

Örgütsel toksisitenin dayandırıldığı kuramlardan sonuncusu olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde Maslow'un tespit ettiği fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, kendine saygı, bilişsel, estetik, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma ihtiyaçları tek tek toksisite oluşturma açısından incelenmektedir. Bireyler fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işini kaybetmemek adına çalışma ortamındaki toksisiteye sessiz kalmaktadırlar. Ait olma ve sevgi ihtiyacına göre bireyler diğer çalışanların toksisiteyi fark etmediklerini ya da olası bir problemi ifade etmesi durumunda dışlanma davranışına maruz kalacağı ve destek görmeyeceği düşüncesine kapılmaktadırlar. Kendine saygı basamağındaki birey tek başına toksisite ile mücadele edemeyeceğini düşünmektedir. Bilişsel ihtiyaçlar basamağında bireyler var olan koşulları kabullenerek belirsizlikten kaçınmaktadır. Estetik ihtiyaçlarda örgütteki davranışların kontrolden çıktığını bir kurtarıcıya ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacında birey kendisinin yapması gereken çok işi olduğunu toksisite ile mücadeleye ayıracak zamanının olmadığını yoksa kendi çıkarlarından ödün vermek zorunda kalacağını söylemektedir. Son olarak kendini aşma ihtiyacına göre birey başkalarına yardımcı olarak kendisinden daha önemli bir şeye katkıda bulunmak istemektedir (Lipman-Blumen, 2005: 130-131'denakt. Kasalak, 2015: 26).

2.2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN TEMEL NEDENLERİ

Örgütsel toksisite örgütteki travmalar, krizler, örgütsel müdahaleler, örgütsel politikalar ve örgütteki değişimler gibi örgütsel nedenlerin yanı sıra, toksik liderler ve çalışanlar ile kişilik özelliklerinden kaynaklı bireysel nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Pelletier, 2012: 412-413; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 17-18). Frost (2004: 59) örgütsel toksisitenin örgütsel ve bireysel nedenlerden kaynaklandığı kadar,

Çalışanlardan uygunsuz istekleri olan müşteriler ile aile bireylerinden birinin ölümü, yangın, terör saldırısı, deprem ve hastalık gibi örgüt dışından da oluşabileceğini düşünmektedir.

2.2.1. Toksisitenin Örgütsel Nedenleri

Örgütün günlük uygulamaları ile uyumlu olmayan örgütsel politikalar toksisiteye neden olmaktadır (Frost, 2003: 1). Örgütsel politikalar ile gerçekteki politikalar arasında birbiri ile uyumsuzlukve politikaların güvenilmez,örgütsel beklentilerin gerçekdışı olması duygusal acıyı daha fazla arttırmaktadır. Çalışanlara zorlayıcı ve ulaşamayacakları hedeflerin üst üste verilmesi onların çalışma hayatı dışında özel hayatlarına zaman ayıramamaları nedeniyle yıpranmalarına yol açmaktadır. Teknolojinin örgütsel hayata yoğun katılımı örgüte sürekli teknolojik cihazların eklenmesi ile de çalışanlar daha fazla işlerinin başında kalmak durumunda kalırlar. Dolayısıyla çalışanların özel hayatlarına ve özerkliklerine yapılan müdahaleler toksik etki oluşturmaktadır (Frost, 2004: 45-47).

Porter vd. (2010) örgütte dikey bir yapının olması ile çalışanların gelişimlerini engellemek, çalışanların birbirleriyle iletişiminin kuvvetli olmasını istememek ve yaratıcılıklarının önüne geçmeyi örgütsel toksisitenin kaynağı olarak ifade etmektedirler. Ayrıca dikey hiyerarşik yapının olması örgütte çalışanların sorumluluklarını benimseyerek yapmamalarına yol açmaktadır (Kasalak, 2015: 37).

2.2.2. Toksisitenin Bireysel Nedenleri

Örgütsel toksisitenin meydana gelmesinde etkili olan bireysel nedenler incelendiğinde kişilik özellikleri ile toksik davranışlar öne çıkmaktadır.Bu kişilik özellikleri ile toksik davranışları Frost (2003, 2004) yetersizlik, duyarsızlık, çaresizlik, kaçınılmazlık, ihlal, ihanet ve niyet olarak;Lipman-Blumen (2005) kasıtlı veya kasıtsız toksik davranış, yıkıcı şekilde davranma, doyumsuzluk, zayıfa karşı güçlü davranma, aşağılayıcı uygulamalar olarak; Schmidt (2008) kişisel reklam yapma, narsist kişilik, otokratik ve istismarcı davranışlar olarak; Pelletier (2009) sosyal hayattan dışlama, güvenliği tehdit, kişisel saygısına saldırganlık, serbest bırakma, bölücü tutumlar olarak;Kusy ve Holloway (2009) ise sabotaj, utandırma ve pasif düşmanlık olarak sınıflandırmışlardır. Ayrıca örgütsel toksisite bireyin saldırgan, katı, etik dışı ve narsist davranışlarından da meydana gelmektedir.

Davranışların ve tutumların saldırgan yapıda olduğu örgütlerde zamanla toksisitenin oluşacağı düşünülmektedir. Örgütsel toksisite çalışanlara hakim olarak onları denetim altında tutma isteği, güvensizlik, acımasız ve kaba davranışlar ile örgütte korku kültürü oluşturmaya yönelik davranışlar ile ortaya çıkmaktadır. Toksik davranışlarda bulunan bireyler kişisel çıkarları uğruna başkalarının istek ve yeteneklerini yok sayarak, onların hedeflerine ve kariyerlerine engel olarak, duygusal sağlıklarına ve saygınlıklarına zarar vererek çalışanlara verdikleri acıdan zevk alarak örgütte varlıklarını sürdürmektedirler. Ayrıca başkalarının hakkında olumsuz hikayeler anlatmak ve onları kötülemek de saldırgan davranışlardan sayılmaktadır (Lubit, 2004: 93-95). Örgütte toksisite oluşturan bireyler sadece kendilerini öne sürme ve örgütteki diğer çalışanları düşman görme eğilimindedirler. Örgüt açısından faydalı olan ama kendilerinin içinde yer almadığı tüm işleri sabote etmeye çalışabilir ve toksisite konusunda kimseyle konuşmaya yanaşmazlar (Frost, 2004: 51).

Örgütsel toksisitenin bir diğer belirtisi örgütteki katı tutum ve davranışlardır. Toksik örgütlerde çalışanlar tartışmaktan veya örgüt içinde muhalefet olmaktan kaçınırlar (Pelletier, 2009: 11). Etik dışı davranışlarla örgütsel toksisiteye sebep olan bireyler ise örgütün kaynaklarını kendileri için kullanarak, gösterişli çalışma odaları hazırlatarak, yüksek maaşlar alarak (Lipman-Blumen, 2005: 21); rüşvet, yolsuzluk, yalan beyanlar, sahte evrak, ayrımcılık ve işten kaytarma gibi davranışlar sergileyerek toksisite oluştururlar (Lubit, 2004: 65-67).

Son olarak narsist davranışların örgütsel toksisiteye yol açtığı düşünülmektedir. Örgüt içindeki toksik çalışanlar düzenli şekilde çalışma ortamından birilerini diğerlerinin gözü önünde küçümser, aşağılar ve kasıtlı olarak onlara duygusal acı yaşatır, örgüt içinde korku kültürü oluştururlar (Lipman-Blumen, 2005: 18-20). Narsist kişiliğe sahip bu bireyler kendilerine çok fazla güvenir, önemser ve övünür; hayran olunması gerektiğine, zeka, statü, dış görünüm olarak diğerlerinden üstün olduklarına inanmaktadırlar (Twenge ve Campbell, 2010: 43-44).

2.3. TOKSİSİTE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.3.1. Toksik Liderlik

Liderlik kavramı yönetim literatüründe birçok çalışmada ele alınmış ve farklı tanımlarla ifade edilmiştir. Bu tanımlar incelendiğinde ‘‘takipçilerini belirli hedeflere

ulařtıran birey’’ olarak ortak bir noktanın olduđu dűřűnűlmektedir. Belirli bir takipçi kitlesini sosyal ve çalıřma hayatında belirli bir hedefi gerçekleřtirmek uđruna bir araya toplayan, hedeflere yűnelik sűreleri planlayan, yűnlendiren, űrgűtleyen, kontrol eden bireyler lider řeklinde ifade edilebilir. Liderlerin kiřiliklerinin dıřında çalıřma hayatındaki liderlik tipleri, çalıřanların űrgűt içindeki davranıř ve tutumlarında űnemli etkilere sahip olmaktadır. űnkű beřeri bir varlık olan liderlerin de rasyonel olmaları beklenemez (Yalçınsoy ve Iřık, 2018: 1016).

Liderlik űzerine birçok yaklařım ve kuram geliřtirilmiř olmakla birlikte genellikle bu çalıřmalarda liderliđin űrgűte nasıl olumlu etkiler gűstereceđi ve liderin hedeflere yűnelik takipçilerini nasıl yűnlendireceđi űzerinde durulmuřtur. Halbuki bazı liderlerin olumsuz etkilerde bulunduđu ve karanlık yűzűnűn olduđu gűz ardı edilmektedir (Padilla vd.,2007: 176-177). Bu karanlık yűz bařkalarını dinlemeyen, ařırı űzgűven duyan, tűm kontrolű elinde tutmak isteyen, karar verme yetkisini tűműyle kullanan, diđer bireyleri kűűmseyen ve etrafındaki herkesi dűřman olarak gűren űrgűtsel literatűrde ‘‘hubris sendromu’’ olarak nitelendirilen liderlik tarzıdır. Hubris sendromu, liderin uzun bir sűredir gűcű elinde tutarken bařarılı olmasıyla, kendisini engelleyecek bir gűcűn olmadıđına yűnelik inancından ortaya çıkan durumdur. Liderlerde bulunan kiřisel űzellikler ile birlikte ‘‘hubris sendromu’’ bir araya geldiđinde liderlik yıkıcı ve toksik (zehirli) liderliđe dűnűřebilmektedir (Koçel, 2014: 699).Bűylelikle toksik liderlik uygulamaları da zamanla űrgűt içinde yıkıcı ve zararlı hale geldiđinde zehir űrgűtteki tűm organlara yayılarak űrgűtsel toksisiteye sebep olmaktadır.(Gilbert vd.,2012: 30).

Toksik liderlik konusunda yapılan çalıřmalarda bazı liderlik tarzlarının toksik űzellikler tařıdıđı tespit edilmiřtir. Otoriter, zorlayıcı, narsistik ve yıkıcı liderlik bu liderlik tarzlarından bazıları olmakla birlikte sayılan liderlik tarzları bir araya gelerek toksik liderliđi meydana getirmektedir (Çelebi vd.,2015: 250). űrgűtűn genel performansını dűřűrerek çalıřanlar açısından olumsuz sonuçlara sebep olan liderlik tarzı toksik liderlik olarak adlandırılmaktadır (Reyhanođlu ve Akın, 2016: 445). Bayrakçı (2017: 37) kasıtlı ya da kasıtsız biçimde çalıřanların çalıřma isteklerini olumsuz etkileyen, űrgűtsel kűltűr, iletiřim ve iklimi zarar veren, baskıcı, zorlayıcı, yıkıcı, bencil uygulamaları kapsayan liderliđi toksik olarak tanımlamıřtır.

Toksik liderlerin zararlı kiřisel űzellikleri ile yıkıcı davranıřları űrgűtler ve bireyler űzerinde kalıcı hasarlara yol açmaktadır (Lipman ve Blumen, 2005: 2).

Goldman (2006: 733) sınırdaki kişilik bozukluğunun toksik bir örgütsel davranış kaynağı olduğunu ve sınırdaki kişilik bozukluğu olan bir liderin örgüt açısından zehirleyici olduğunu belirtmektedir. Reed (2004: 67) ise, astlarına karşı sert davranan liderlerin toksik olmadığını, bazen samimi ve yumuşak davranan liderlerin de toksik olabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütün bütününün uzun bir süreç içinde olumsuz biçimde etkilenmesini zehirlilik ölçütü olarak kabul etmektedir. Toksik liderliğin astların kasten kötülüğünü düşünmek, öncelikli olarak kendi çıkarlarına odaklanmak ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemek şeklinde üç ana unsuru bulunmaktadır.

Wilson-Starks (2003:2) toksik liderin bulunduğu örgütlerde farklı görüşlerde olanların cezalandırıldığını, aynı görüşe sahip olanların ise ödüllendirildiğini söylemektedir. Toksikite yaşayan örgütlerde toksik lideri destekleyen ve onaylayan bireyler ödüllendirilirken, eleştirel düşünen, sorgulayan bireyler karar verme süreçlerine dahil edilmemektedir (Bayrakçı, 2017: 38). Ayrıca sağlıklı örgütlerde toksik lider ve yöneticiler fark edildiklerinde örgütten uzaklaştırılmakta, toksik örgütlerde ise bu bireyler fark edilememekte veya ödüllendirilmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

2.3.2. Toksik İletişim

Örgütsel başarının önemli unsurlarından olan iletişim, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel iklimin sağlıklı bir şekilde sağlanmasında vazgeçilmezdir. Toksik iletişim ise, örgütsel toksisitenin kaynaklarından biridir. Bir örgütte çalışanların örgütsel iş sorumluluğu dışında, bireylere yoğunlaşarak onlara söz ve davranış ile zarar vermeyi amaçlayan iletişim toksik olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bireylerin yıkıcı ve olumsuz davranışlarını da içine almaktadır. İletişim her zaman örgütte resmi şekilde meydana gelmemekte, resmi olmayan yollarla da gerçekleşmektedir. Özellikle resmi olmayan iletişim süreçlerine müdahale etmek zor olsa da, olumsuz ve örgüte zarar veren etkilerini hafifletmek veya önlemek daha kolay olacaktır. Söylenti, dedikodu gibi kulaktan kulağa bilgiler örgüt tarafından dikkate alınmadığında, çalışanları ve örgütü zehirleyerek bireylerarası ilişkilere zarar vermekte ve örgütsel toksisiteye zemin hazırlamaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 124-125).

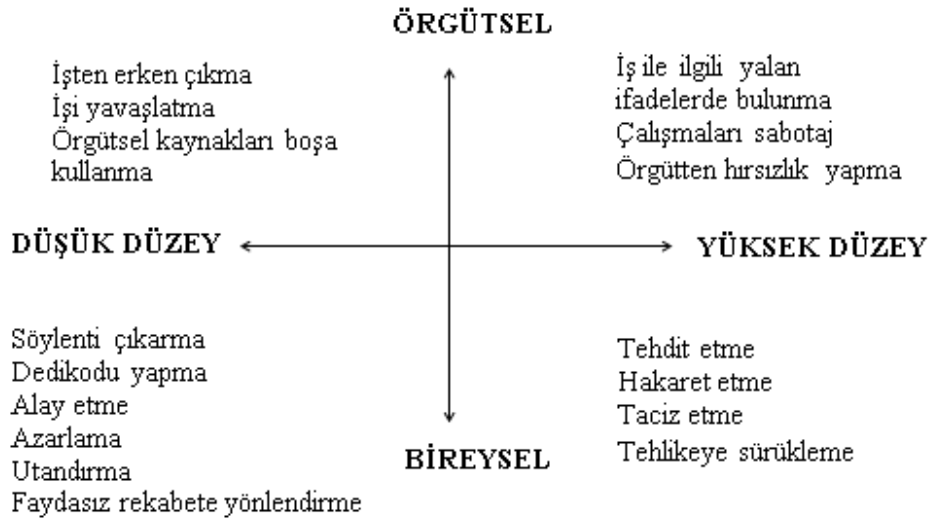
Örgüt içindeki toksik iletişimin çalışanlara nasıl yansıdığına dair Holloway ve Kusy bazı davranış ve tutumlar sıralamışlardır (Holloway ve Kusy, 2010: 336). Bunlar;

- Agresif ve pasif davranışlar sergileme,

- Başkalarını küçümseme ve aşağılama,
- Başkalarına güven duymama,
- Başkalarının yanlışlarını ortaya çıkarma,
- Başkalarını cezalandırmak için otoritesini kullanma,
- Bireyleri düşüncesizce eleştirme,
- Çalışma ortamındaki bireylerin davranışlarını gözetleme,
- Geri bildirimin zor olması,
- Kendini korumaya çalışma.

İfade edildiği üzere, toksik bir örgütün meydana gelmesinde örgütsel ya da bireysel nedenler etkili olabilir. Toksik bir örgütte gerçekleşen agresif bir liderlik, dedikodu ve olumsuzluklar örgütteki bireyleri etkilemektedir. Bu bireyler arasındaki ilişkilerin sonucu örgütün tüm faaliyetlerine yansımayaacaktır (Çalışkan, 2019: 87). Örgütte bireyler arası ilişkilerin yüz yüze iletişim aracılığı ile yoğun olarak kurulduğu departmanlarda toksisite daha kolay etki göstermektedir. Toksisitenin yayılmasıyla çalışanların zihinsel ve moral olarak sağlıklarını yitirdikleri görülebilir. Dolayısıyla toksik yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar etik dışı davranış ve iletişim yollarına başvurabilmektedir. Şekil 3'te olumsuz bireysel ve örgütsel davranışlar bulunmakta ve bu davranışlar toksik iletişimin bir kısmını meydana getirmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008: 127-128).

Şekil 3. Toksisiteye Yol Açan İletişim Şekilleri



Kaynak: Eğinli ve Bitirim, (2010).

Şekil 3'te gösterilen davranış ve iletişim şekilleri örgütteki liderler ile çalışanlar tarafından destek gördüğünde örgütte güvensizlikle beraber şüphencilik meydana gelmektedir. Sonunda da örgütsel performans, iş tatmin ve çalışan

motivasyonunun düşmesi ile stres düzeyinin yükselmesi ve karar verme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007: 591). Örgütteki toksik iletişimin zararlı sonuçlarından korunmak için de örgütsel iletişime yönelik planlamada toksisiteye yer verilmeli ve önlemler alınmalıdır. Bu önlemler örgütte toksik iletişimin farkına varmak, toksik iletişimi destekleyen ve dahil olan bireylere sınır koymak, bireyleri yargılamaktan uzak durmak, küçümseme ve azarlama gibi durumları önlemek, yoruma açık iletişimden kaçınarak net ve kesin ifadelerde bulunmak, sanal ortamdaki gerçekdışı mesajlara engel olmak ve bu önlemlerin yetersiz kaldığı toksik iletişimi sürdüren bireyler ile ilişkiyi kesmektir (Eğinli ve Bitirim, 2010: 136-137).

2.3.3. Toksik Kültür

Örgütsel kültür çalışma ortamında gelişen davranışların, sembollerin, değerlerin ve varsayımların birleşimidir. Başka bir ifade ile örgütteki bireylerin aralarında etkileşime girerken, sorumluluklarını yerine getirirken ya da karar alırken kullandıkları yazılı, açık ya da yazılı olmayan örtük kurallardır. Örgütün tanımlayarak belgelediği açık kurallar prosedürler, örgüt politikaları ve iletişim kanallarıdır. Örgütteki bireylerin tutum ve davranışları, yönetim biçimi ise yazılı olmayan kurallar kapsamındadır. Bir örgüt kültürü o örgütün nasıl işlediğini belirlemektedir. Enron şirketi toksik lider ile yöneticiler tarafından geliştirilen ve desteklenen toksik (zehirli) kültür örneğidir. Enron skandalı ile tanınan bu örgütteki bazı bireyler aşırı toksik davranışlar sergileyerek, örgüt içinde sık sık öfke nöbetleri geçirerek ve korku ile soru sorma zihniyetine sahip çalışanlardan meydana gelen bir örgüt kültürü oluşturmuşlardır. Bir örgütün kültürü lider ya da yöneticiler tarafından tamamen kontrol edilemese de davranışlarının etkileri örgüt kültürüne yansımaktadır. Enron örneğindeki gibi örgütteki lider ya da yöneticiler astlarına karşı kör ise negatif kültür örgüt içinde yayılabilir ve pozitif kültür bozulmaya başlayabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007:19-20).

Örgütteki çalışanların iletişim kurmaması, birbirlerini desteklememesi, örgütte olmaktan kimsenin mutlu olmaması ile birlikte bununla ilgili açık açık konuşmaların yapılmaması, hiyerarşiden tedirgin olma, örgütsel politika ve kuralların aşırı önemsenmesi, üstten asta doğru tek yönlü bir iletişimin varlığı, hatalar çok fazla konuşulurken başarıların farkında olunmaması, resmi olmayan iletişimin resmi iletişimden daha etkin olması, çalışanlara ulaşmaları mümkün olmayan hedeflerin

verilmesi ve buna sessiz kalmaları, görevleri yerine getirirken rahat olamamaları ve örgütte hakim bir korkunun hissedilmesi toksik bir örgüt kültürünün belirtileridir (Ryan, 2016: 15-24). Ayrıca örgüt içinde toksik kültürün oluşmasını önlemek amacıyla tedbirler alınmaya çalışılsa dahi toksisite görmezden geliniyorsa, kontrol edilip denetlenmiyorsa ve varlığı inkar ediliyorsa toksisite yayılmaya devam edecektir (Kırbaç, 2013: 40).

2.3.4. Toksik Davranış

Toksik örgütler bünyesindeki bireylere yapıcı davranışlar yerine çoğu zaman yıkıcı davranışlar sergilenmektedir. Bunun sonucunda toksik davranışlar meydana gelmekte ve çalışanların iş tatminleri, motivasyonları ile performansları olumsuz biçimde etkilenmektedir. Pelletier (2009: 9) toksik davranışları bireylerin motivasyonlarını, kendilerine olan saygılarını ve fiziksel rahatlıklarını olumsuz etkileyen yıkıcı davranışlar şeklinde ifade etmektedir.

Holloway ve Kusy (2010: 26) çalışmalarında ‘‘bireyleri başkalarına karşı mahcup etme, pasif düşmanlık gösterme ve sabote etme’’ şeklinde üç ana toksik davranış biçimi olduğunu ortaya koymuşlardır. Toksik davranışlar çalışanları ötekileştirmek, eleştirmek, küçümsemek, statüsünü düşürmek, sebepsiz şekilde işten çıkarmak, performans değerlendirmesinde öznel değerlendirme yapmak, performansı yükseltecek bilgilerin ve kaynakların lider tarafından çalışanlardan kasıtlı şekilde gizlenmesi ve çalışanlardan bazılarının bu nedenlerle örgütsel haklarından mahrum bırakmak gibi taktiklerle kendini gösterebilmektedir (Pelletier, 2009: 12).

Örgüt içinde sergilenen aşırı kıskançlık, üstünlük kurmaya çalışma, alaycı sözler, bireyleri rencide edici davranışlar, ağır iş yükü, kontrolsüz öfke, alt-üst ilişkilerine sınırlama ve çalışma alanlarını kısıtlama davranışları da yapılan çalışmalarda toksik davranışlar olarak sayılmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2015: 519). Ayrıca örgütte toksik davranışlar gösteren kişiler diğer çalışanların sapkın davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedirler (Appelbaum ve Girard, 2007: 18).

Örgütlerdeki olumsuz bir davranışın önlenmesinin en uygun yolu örgütte meydana gelebilecek olumsuz davranışın yerine geçebilecek farklı bir strateji ortaya koymaktır. Tablo 5’te örgütlerde meydana gelebilecek toksik davranışlardan bazılarının yerine geçebilecek stratejiler yer almaktadır.

Tablo 5. Toksik Davranışları Önlemeye Yönelik Stratejiler

Toksik Davranışlar	Yerine Geçebilecek Stratejiler
Uygun olmayan şekilde ağır iş yükü	Yoğun çalışma dönemlerine uygun şekilde çalışma programlarının yapılması
Dengesiz güç dağılımı	Örgütsel hedef, değer ve politikaların şeffaf olması
Rol ve sorumluluklarda belirsizlikler	Rol ve sorumlulukların çalışanların yeterlilikleri doğrultusunda açığa kavuşturulması
Kontrolsüz öfke ve suçlama kültürü	Liderliğin etkili bir şekilde ön plana çıkarılması
Olumlu geribildirim eksik olması	Ödül ve performans değerlendirme sistemlerinin işleyişinin sağlanması

Kaynak: Baurer, G. (2008). akt. Pekerşen, 2015: 80.

Toksik davranışlar Tablo 5’te görüldüğü gibi stratejiler geliştirilerek denetim altına alınmazsa örgütteki işlerin daha karmaşık olmasına, çalışanların akıl, ruh sağlıklarına ve enerjilerine olumsuz yönde etkiler bırakabilmektedir (Lubit, 2004:1). Uygun olmayan şekilde ağır iş yükü altında çalışan bireylerde işe karşı dikkat eksikliği ve uyku bozuklukları gibi fiziksel rahatsızlıklar görülebilir. Dengesiz güç dağılımının olduğu durumlarda çalışanlar arasında tartışmalar yaşanabilir ve işleri birbirlerine güç kullanarak yaptırımlar görülebilir. Rol ve sorumlulukların belirsiz olduğu durumlarda bireyler hangi görevin kimin sorumluluğunda olduğunu bilemediği için dengesiz iş yükü ortaya çıkabilmektedir. Kontrolsüz öfke ve suçlama kültürü çalışanların örgüte yabancılaşmasına ve iletişim kopukluklarına neden olabilir. Olumlu geri bildirimin olmadığı durumlarda ise, verim ve motivasyon kaybı yaşanabilmektedir. Kusy ve Hollaway (2010: 337) de toksik davranışları önlemede örgütsel politikaların yeniden tasarlanması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin olması, toksik davranışlara karşı mücadele edecek takımlar kurulması ve liderlik geliştirme gibi stratejilerin etkili olacağını ifade etmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN SONUÇLARI

Toksisitenin sonuçları ile örgütlere olan etkilerini ifade etmek çalışanların refahını sağlamak ve örgütlerde görülen toksik kültür, toksik liderlik, toksik iletişim ve toksik davranış gibi durumlarla mücadelede oldukça önemlidir. Örgütsel toksisite hem bireysel olarak hem de örgütsel açıdan etkiler doğurmaktadır.

Bireysel açıdan toksisitenin sonuçları Kiefer ve Barclay (2012: 605) tarafından üç şekilde ifade edilmiştir. Birincisi olumsuz duyguları tekrarlamadır. Yani bireylerin çözümü olmadığı düşüncesine yönelten durumların tekrarlanması ihtimalinden

korkmalarıdır (Frost, 2004: 38). Birey hissettiği olumsuz duyguları unutamaz, unutmadığı için aynı duyguları hissetmeye ve üzülmeye devam eder, hayal kırıklığı ve umutsuzluk içinde korkuları sürdüğü için çalışma istekleri azalır.

Toksisitenin bireysel açıdan ikinci sonucu ilişkiyi kesme olarak görülmektedir. Bu durumda birey iş ve sosyal çevresindeki arkadaşlarıyla ilişkisini kesmektedir (Kiefer ve Barclay, 2012: 605). Bireyler yaşadıkları toksisitenin verdiği duygusal acıyı yaşarken kendilerini bulundukları gruba ait hissetmedikleri gibi, depresyon ve öfke ile devam eden süreci yaşayabilmektedirler (Frost, 2004: 19-20). Dahası çalışanlardazaman içinde işten ayrılma isteği ve iletişim eksikliği meydana gelir (Holloway ve Kusy, 2010: 335).

Toksisitenin bireysel sonuçlarından üçüncüsü ise açığa vurmaktır. Bu durumdaki birey kendisini kaygı içinde, gergin, moralsiz, tükenmiş, değersiz ve yabancılaşmış olarak hissettiği için bu olumsuz duygularla psikolojik ve fiziksel olarak enerji düşüklüğü yaşamaktadır (Lubit, 2004: 4; Pelletier, 2009: 44; Kiefer ve Barclay, 2012: 605). Çalışanlar dikkat eksikliği yaşayarak hafıza becerilerinde azalma ve eleştirel düşünememe gibi psikolojik etkiler de görülmektedir (Appelbaum ve Roy- Girard, 2007: 22). Frost (2003: 3) ise, hayal kırıklığı, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duyguların bağışıklığı olumsuz etkilediğini, bireyin bedensel zehirlenme yaşayarak hastalandığını ve bunun sonucunda hasta olan çalışanların işe gelmeme, performans düşüklüğü veya işten ayrılması ile örgütsel kayıpların yaşanacağını ifade etmektedir.

Toksisite örgütsel kültür, performans ve vatandaşlık üzerinde ciddi olumsuz örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Daha önceki bölümlerde örgüt kültürünün toksisite yaşayarak toksik kültüre dönüştüğü ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Tüm ifadeler örgüt kültürü ve toksisite arasında ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Havuza atılan taş ile oluşan dalgalar nasıl yayılıyorsa toksisitenin de örgütsel kültüre bu şekilde yayılarak etki ettiği ve olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Lubit, 2004: 1). Kusy ve Hollaway (2009: 69-71) örgütsel yapının toksik çalışana uyum sağlamasının, toksik davranışların hoşgörü ile karşılanmasının ya da görmezlikten gelinmesinin toksisiteyi desteklediğini söylemişlerdir (Kasalak, 2015: 44).

Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 21) örgütsel performans açısından toksisite örgütlerin kötü performans sergilemelerine neden olduğunu ve toksik yönetici ile liderlerin örgütte oluşturduğu olumsuz çalışma ortamının da buna zemin hazırladığını

vurgulamışlardır. Holloway ve Kusy (2010: 338-339) ise yaptıkları çalışmada toksik davranışlarla karşılaşan çalışanların%12'sinde işten ayrılma, %80'inde kaygı ve %63'ünde toksik davranan bireylerden uzaklaşma isteği ile vakit kaybetmegörüldüğünü ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada toksik davranışların çalışanların %48'inin çalışma isteğinde, %47'sinin çalışma ortamında vakit geçirmesinde, %38'inin çalışma kalitesinde, %68'inin performansında ve %78'inin ise örgütsel bağlılıklarında azalma gibi örgütsel sonuçlarının olduğunu belirtmişlerdir.

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE TOKSİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel politika, politik davranış ve örgütsel politika algısı konularının daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütsel toksisite ile ilişkisinin daha iyi kurulabilmesi için bu bölümde tarihsel sıralama dikkate alınarak literatürdekiuluslararası ve ulusal çalışmalara yer verilmiştir.

3.1.1. Uluslararası Çalışmalar

Allen vd. (1979: 77-79) yönetici pozisyonunda çalışan 87 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcılardan görev aldıkları örgütlerdeki tecrübelerine dayanarak örgütsel politika ve bireysel politik davranışları tanımlamalarını istemiştir. Boyutlara ayrılan politik davranış “güç ittifakları”, “güçlülerle ilişki kurma, “bireysel görüşleri için destek bulma”, “diğer bireyleri övme”, “diğer bireyleri suçlama”, “zorunluluk oluşturma” ve “bilgi kullanımı” şeklinde farklı ifadelerle tanımlanmıştır.

Gandz ve Murray (1980: 240) farklı sektörlerde ve farklı kademelerde çalışan 428 katılımcının örgütsel uygulamaları politik açıdan nasıl algıladıklarını araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda katılımcıların örgüt, yaptıkları görev ve demografik değişkenler ile örgütsel politika algısı arasında ilişkinin olduğunu bulmuşlardır.

Ferris ve Kacmar (1992) politik davranış ile politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu, politik davranışların ya da politika algısının örgütteki çalışanları olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Parker vd. (1995: 898-907) araştırmalarında politika algısı ve örgütsel bağlılığın negatif yönlü ilişkisini doğrulayarak çalışanların politik algılamaları yükseldiğinde örgütsel yeniliğin azaldığını ve örgütte yeniliklere daha az destek sağlandığına ulaşılmıştır.

Harrell-Cook vd. (1999: 1097-1101) hemşirelerden oluşan 123 katılımcının bulunduğu çalışmada örgütsel politika algısı ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişkinin politik davranışlar ile olumlu etkilenebileceği kabul edilmiştir. İş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi davranışların ise olumsuz yöndeki politik algılamaları azalttığı sonucuna varılmıştır.

Vigoda (2000: 333-341) kamuda çalışan 303 katılımcıdan oluşan çalışmada örgütsel davranışlar ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Örgütsel politika algısı ile işe bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin negatif yönde, işten ayrılma niyeti ilişkisinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

O'Conner ve Morrison (2001: 304:309) alışmalarında 501 katılımcıdan toplanan verileri analiz ettiklerinde örgütsel politika algısı ve örgütsel iklim ilişkisinin negatif yönde olduğunu, örgütün bürokratik ve örgütsel iklimin olumsuz görüldüğü durumlarda politik algılamaların daha fazla olduğunu saptamışlardır.

Hochwarter (2003: 1364-1367) polis olan 131 katılımcı ile gerçekleştirdiği analiz sonucunda örgütteki işe bağlılık ile iş tatminini çalışanların politik davranışlar sergilediği durumlarda arttığını ve bunun örgütte politika algısının yüksek olduğunda gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Vigoda-Gadot ve Talmud (2010: 2837-2841) örgütsel güven ile sosyal desteğin iş sonuçları ve politika algısına düzenleyici rolünü araştırdıkları çalışmada 142 akademisyenden topladıkları verileri analiz ederek stres, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık gibi iş sonuçları ile örgütsel politika algısı ilişkisinde düzenleyici etkinin varlığını kabul etmişlerdir.

Kimura (2013: 589-593) Japon şirketlerde çalışan 200 katılımcıdan oluşan çalışmada örgütsel politika algısının duygusal bağlılığa azaltıcı etki gösterdiğini ve politik davranışın aracılık rolü de eklenerek incelendiğinde negatif olan ilişkinin zayıfladığını saptamıştır.

Yılmaz (2014: 102-107) turizm sektöründe gerçekleştirdiği örgütsel politika algısına yönelik çalışmada analiz ettiği 205 anketten toplanan verilerden politik

algılamaların izlenim yönetimine pozitif yönde etkisini tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel politika algısı ile cinsiyet ve yaş faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, iş tecrübesi ile anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.1.2. Ulusal Çalışmalar

İşcan (2005: 157-168) örgütsel politika algısının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 456 çalışana uygulanan çalışmada politika algısı ve adalet algısı ilişkisinin negatif, politika algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa örgütsel politika algısında yükselme görüldüğünde çalışanlar örgütsel adalet algılarında düşüş yaşamakta, örgütten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Hatta terfi durumları ücret politikaları, unvan gibi değişkenler için kadın çalışanların politika algısının daha çok olduğunu, aynı zamanda bu değişkenlerin politika algısı ile de aynı yönde ilişkilerinin bulunduğunu söylemiştir.

Altıntaş (2007: 157-162) ihracat alanında yönetici olarak çalışan 86 katılımcı ile örgütsel yapı unsurlarının işlem adaleti ve örgütsel politikaya etkisini araştırdığı çalışmada örgütsel politika ile merkezileşmenin pozitif, biçimselleşmenin negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bursalı (2008) örgütsel politika algısı ve politik davranışların ilişkili olduğu amacından yola çıkarak İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı şirket yöneticilerinden oluşan 350 katılımcıyı değerlendirmeye alarak yürüttüğü tez çalışmasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Ertem (2011) mobilya imalat alanındaki firmalardan 372 katılımcıdan toplanan verileri analiz ettiği tezde demografik unsurların değil, örgütteki kültür çeşitlerinin politik davranış algılamalarını farklılaştırdığını belirlemiştir.

Mehtap (2011) ilaç sektörü çalışanlarından 265 katılımcının bulunduğu tez çalışması ile politik davranışların örgütsel vatandaşlığa etkisini araştırmıştır. Etkinin var olduğunu tespit ederek ana hipotezini doğrulayan araştırmacı duygusal bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin de politik davranışların örgütsel vatandaşlığa etkisinde aracılık rolünün bulunduğunu da saptamıştır.

Demirtaş (2013) tezinde etik liderlik davranışlarının örgütte algılanan etik iklimi etkisinde politik algılamaların aracı bir değişken olup olmadığını çalışmıştır. Havacılık

sektöründe faaliyetlerine devam eden lojistik merkezlerinden 547 katılımcının bulunduğu araştırmada etik liderliğin politika algılamalarına pozitif etkisi varsayılmıştır. Sonuçta politik algılamaların aracılığı kabul edilmiştir.

Erol (2014) örgütsel iklim algısı ve politika algısının ilişkisi 866 akademisyenin katıldığı bir tez çalışması yaparak akademisyenlerin de politik davranışlarda bulunduğunu ve koalisyonlara girerek problemlerle başa çıktıklarını ifade etmiştir.

Doğan vd. (2014: 47-56) çalışanların politika algılarına yönelik kamu sektöründe çalışan 252 katılımcıda algıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma tecrübesine göre algıların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemişlerdir. Çalışma tecrübesinin farklılık göstermediği ancak diğer değişkenlerin çalışanların politika algılarına farklılık oluşturduğunu belirlemişlerdir.

Oruç (2015) tez çalışmasında varlığını ve sebeplerini araştırdığı politik davranışları akademisyenlerden oluşan katılımcılar ile belirlemeye çalışmıştır. Politik davranışların var olduğunu ifade eden akademisyenlerin bireysel amaçları gerçekleştirmek, problemleri çözmek ve korunma ihtiyacıyla politik davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Başar ve Varoğlu (2016: 755-762) 314 kamu çalışanına yönelik olarak işten ayrılma niyetinin aracılık durumunu politika algısının ihmalkarlık davranışına etkisinde araştıran bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışma bulguları da politika algısının ihmalkarlık davranışına ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu desteklemiştir.

Bıyık vd. (2016: 102- 111) örgütsel politik algısı ve kararlara katılım kavramlarının ilişkili olup olmadığı üzerinde durmuşlardır. Çalışmada 178 anket formu değerlendirilmeye alınmış, kararlara katılım kavramının iki boyutu olan katılım atmosferi algısı ile negatif, katılımın tutum boyutu ile pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Eryılmaz ve Gülova (2017: 161-170) kamu çalışanı 264 katılımcıdan örgütsel politika algısı ile örgüt iklimi konularının arasındaki ilişkiyi incelemek ve birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla veriler toplamışlardır. Çalışmanın sonucunda iki kavram arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu, örgüt ikliminin de politika algısına etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

3.2. TOKSİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel toksisite, toksik davranış ve toksisite ile ilgili kavramların anlaşılabilirliğini ve çalışmanın niteliğini arttırmak amacıyla bu bölümde literatürde yer alan uluslararası ve ulusal çalışmalar tarihsel sıralama ile ifade edilmiştir.

3.2.1. Uluslararası Çalışmalar

Bu bölümde ‘‘organizational toxicity’’, ‘‘toxic behaviour’’, ‘‘toxic culture’’, ‘‘toxic communication’’, ‘‘toxic leader’’ ve ‘‘toxic emotion’’ gibi anahtar kelimeler araştırılarak ulaşılan uluslararası araştırmalar özetlenmeye çalışılmıştır.

Goldman (2006: 733-746) yaptığı çalışmada liderlerde görülen toksik kişilik bozuklukları ve örgütler açısından sonuçlarını araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda kişilik bozukluklarının, toksik davranışa yüksek seviyede sebep olabileceğini tespit etmiştir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 17-28) örgütteki toksik durumları ve örgüt ile çalışanlara etkilerini araştırdığı çalışmada toksik lider ve yöneticilerin örgütteki bireyler üzerinde öfke, anksiyete, hafıza becerilerinde düşüş ve odaklanma sorunu gibi psikolojik yansımalarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kuzey Amerika’da bulunan örgütlerin toksik davranışlar sebebiyle yıllık 200 milyar dolar gibi yüklü miktarlarda kayıp yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Padilla vd. (2007: 176-194) liderliğin zararlı olması durumuna karşılık net bir tanımlamanın bulunmadığını, toksik üçgen şeklinde zararlı liderliği oluşturan faktörlerin olduğunu söylemişlerdir. Bu faktörler liderlerin bireysel özellikleri, takipçilerinin kırılganlığı ve çevresel özelliklerdir.

Pelletier (2010: 373-389) nicel ve nitel yöntemleri birlikte kullandığı çalışmada toksik algılanan liderlerin davranışlarını, toksik liderliğin boyutlarını ve örgütteki çalışanların yıkıcı olan liderliğe dair deneyimlerini araştırmıştır. Nitel verilere göre çalışanların toksik liderlikle ilgili sekiz boyut sıralamıştır. Dürüst davranmamak, sosyal olarak dışlamak, eşitsizliğe teşvik etmek, çalışanların özsaygısına saldırmak, bireysel güvenliği tehdit etmek, hakaret etmek, bölücü davranmak ve tam serbestlik vermek bu davranışsal boyutları oluşturmaktadır. Bu boyutlarla ilgili nicel yöntemle liderlerin 51 davranışının yarar ve zararı hakkındaki algılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonucunda

en zararlı liderlik davranışının özsaygıya saldırmak boyutu içinde yer alan çalışanların %98'inin herkesin içinde dalga geçmek olarak algılandığı davranış tespit edilmiştir.

Holloway ve Kusy (2010: 335-340) sağlık sektöründe yıkıcı ve toksik davranışlarla ilgili yapılması gerekenleri ifade ettiği çalışmada toksik örgütleri, davranışları, toksik örgütlerin sistemlerini, toksisiteye karşı önerilerini anlatmıştır.

3.2.2. Ulusal Çalışmalar

Ulusal literatürde yeni çalışılmakta olan ve sınırlı çalışma bulunan toksisite kavramı yapılan çalışmalarda zehir ya toksik olarak yer almaktadır. “Örgütsel zehirlenme”, “örgütsel toksisite”, “toksik davranış”, “toksik lider”, “toksik kültür”, “toksik iletişim” gibi anahtar kelimelerin kullanıldığı bu bölümde literatürdeki ulusal çalışmalara yer verilmiştir.

Kırbaç (2013) eğitim örgütlerindeki toksik liderliği araştırdığı tez çalışmasında tüm örgütlerin belli oranda toksik olduğunu, toksisitenin kendine zemin bulduğu andan itibaren örgüt içinde hızlı bir şekilde yayıldığını ifade etmiştir. Örgütte toksik iletişimin, adaletsiz yapının, kötü yönetilen karar mekanizmasının toksik kültür oluşumuna yol açtığını ve toksik liderin başarılı olduğu durumlarda etik dışı davranışların görmezden gelindiğine dikkat çekmiştir.

Pekerşen (2015) iş tatmini ve iş stresi ile örgütsel bağlılık ve toksik davranışları ele aldığı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda iş tatmini ve iş stresinin negatif, toksik davranışlar ile iş tatmininin pozitif anlamlı ilişkisini tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini belirtmiştir.

Kasalak (2016: 676-694) toksisite algılarını, toksisitenin etkilerini ve başa çıkma yollarını anlamak için akademisyenler üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Narsist, etik dışı, katı ve saldırgan davranışları örgütsel toksisiteye; olumsuz duyguları tekrarlama, ilişkiyi kesme ve açığa vurma gibi davranışlar toksisitenin etkilerine; direnme, sosyal destek, kaçınma ve çatışma gibi faktörler ise toksisiteyle başa çıkma konusunda metaforlar aracılığıyla incelemiştir.

Reyhanoğlu ve Akın (2016: 442-459) toksik liderliğin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada toksik liderliğe ait yıldırma

davranışları, otoriter, narsist ve istismarcı gibi özelliklerin örgütsel sağlığı olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Günsel (2017) çalışan performansına toksik ve yıkıcı liderliğin etkilerini araştırmış ve toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı ile anlamlı bir ilişkisini tespit edilemediğini ifade ederek, örneklem ve kültürel ortamın dikkate alınmasını önermiştir.

Bayrakçı (2017: 34-56) zehirli liderlik davranışlarını sağlık çalışanları tarafından zehirlenmeyi engellemek amacıyla ifşayı nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Çalışmaya katılanlar istismarcı davranışları toksik olarak algıladıklarını ve katılımcıların hepsinin psikolojik olarak davranışlardan etkilendiğini tespit etmiştir. Ayrıca ifşa niyetinin yüksek olduğu zehirli davranışlara karşılık ifşa davranışının düşük sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirdağ (2018: 1319-1334) yaptığı çalışmada farklı üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel toksisite, örgütsel toksisitenin algılanan etkileri ve başa çıkma düzeylerini araştırmıştır. Toksisitenin etkisinin başa çıkma düzeylerinden yüksek olduğunu, örgütsel toksisite algılamasının toksisitenin etkileri ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içerdiğini belirtmiştir.

Yalçınsoy ve Işık (2018: 1016-1025) liderdeki toksik liderlik seviyesinin, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisini bulmaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda toksik liderliğin bazı boyutları ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın anlamlı ilişkilerinin olduğuna ulaşılmıştır.

Çalışkan, (2019) iletişimin karanlık tarafı olarak gördüğü toksik iletişimi araştırdığı tezinde örgütsel dışlanma davranışına etkisini ele almıştır. Araştırma sonucunda ise iki değişken arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiyi tespit ederek, çalışanın sosyal dışlanma ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt içinde diğer bireylerle ilişkilerinde kopukluklar olduğunu ve örgütsel bütünleşmenin güçleştiğini vurgulamıştır.

3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde hem örgütsel politika algısının hem de toksik davranışların çalışanlar üzerinde örgüte karşı olumsuz duygular geliştirme ve bireysel çıkarlar gözetme gibi ortak özelliklerinin olduğu fark edilmektedir. Ayrıca örgütsel politika ölçeklerinde bulunan ve içerik itibarıyla örgütsel toksisiteyi çağrıştıran maddelerin varlığı iki değişken arasında ilişki olduğu varsayımına götürmektedir.

Örgütlerdeki karanlık davranışları araştıran bir çalışmada toksik örgütlerin özelliklerinden sayılan cinsel taciz, dedikodu ve söylenti gibi davranışlar ile örgütsel politikanın bir unsuru olan yıkıcı politik davranışlar da aynı başlık altında incelenmektedir (Binboğa vd.,2018: 385). Bu da bir ilişkinin olduğu varsayımını güçlendirmektedir. Yine kadro ve terfi mücadeleleri ile bireysel çıkarları ön planda tutma gibi örgütsel politika için önemli olan unsurlar örgütsel toksisiteye sebep olan etkenler arasında sayılmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2016: 678).

Bu bölümde hem çalışmanın hipotezlerini güçlendirmek hem de örgütsel politika ile toksik davranış arasındaki ilişkiyi, benzerlikler ve farklılıklar açısından vurgulamak adına araştırmacı tarafından bu tez çalışmasına kaynaklık eden literatürdeki araştırmalardan derlenerek tablolar hazırlanmıştır. Yalnız dikkat edilmesi gereken nokta örgütsel politikanın daha çok yıkıcı olan olumsuz yönlerinin toksik davranışlar ile ilişkilendirilmesidir. Bir bakıma örgütsel politikanın örgüte faydalı olan olumlu yönleri toksik davranışlar ile farklılaşan noktaları, olumsuz olan yıkıcı yönleri isetoksik davranışlar ile benzer noktaları oluşturmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Politika ve Toksik Davranış Arasındaki Benzerlikler

1.	Örgütsel politika ve toksik davranışlar örgütlerin karanlık yüzü olarak görülmektedir.
2.	Bireyler çıkarları uğruna örgütsel amaçlara ters şekilde davranışlar sergilemektedir.
3.	Bireyler kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için yolsuzluk, rüşvet, sahte evrak düzenleme ve adam kayırma gibi etik dışı davranışlarda bulunabilmektedir.
4.	Hem örgütsel politika hem de toksik davranışlar dedikodu çıkarma, ispiyonculuk, tehdit etme ve ihanet davranışlarını barındırmaktadır.
5.	Çalışanlar arasında fiziksel ve sözlü olarak saldırganlık davranışları görülebilmektedir.
6.	Kapalı iletişim ortamı çalışanların birbirlerini desteklememesine ve gayri resmi iletişimin gelişmesine ortam hazırlayabilmektedir.
7.	Çalışanların işe bağlılığını azaltarak, çalışma ortamı ile ilgili olumsuz duygular geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu da örgütsel sinizm ve örgütsel yabancılaşmaya yol açabilmektedir.
8.	İş tatminini azaltarak, çalışanların iş kalitesinin düşmesini etkileyebilmektedir.
9.	Tükenmişliğe yok açarak psikolojik ve duygusal yıkıma neden olabilmektedir.
10.	Örgüt içinde tartışmadan uzak, katı hiyerarşik yapı ortaya çıkabilmektedir.
11.	Örgütsel politikayı ve toksik davranışları kullanan bireylerde sıkça narsistik davranışlar görülebilmektedir.
12.	Örgütsel politika ve toksik davranışları kullanan bireyler mobbing yaparak örgüt üyelerini sindirmeye ve korku kültürü oluşturmaya çalışabilmektedir.
13.	Örgüt içinde adaletsiz ve eşit olmayan koşulların oluşmasına, ödül, statü ve ceza konularında objektif olmayan uygulamalara yol açabilmektedir.
14.	Örgütsel politikanın ve toksik davranışların örgütsel sağlığın bozulmasında etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da örgütsel politika ile toksik davranışların benzer özellikleri vurgulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca tablodaki ifadeler dışında örgütteki güç ve kaynaklara sahip olmaya çalışma, sabotaj, iftira ve yalan söyleme gibi davranışların da iki kavram arasındaki benzerliklerden olduğu ifade edilebilir (Özkara, 2014: 391).

Tablo 7. Örgütsel Politika ile Toksik Davranış Arasındaki Farklılıklar

	Örgütsel Politika	Toksik Davranış
1.	Örgütsel politikanın olumsuz yönlerinin yanında örgütü destekleyen olumlu katkıları da olabilmektedir.	Toksik davranışlar örgütü zehirleyen davranışlardır. Bu sebeple genellikle olumsuz sonuçlar doğururlar.
2.	Bireyler arasında aynı amaçlar var olduğunda örgütsel performansı artırıcı etkiler yapabilmektedir.	Bireyler arasında örgütsel amaç ve değerlere odaklanamama problemi olduğundan performansı azaltıcı etkiler yapmaktadır.
3.	Bireyler arasında koalisyonlar kurularak örgüt içinde işbirliğinin oluşturulmasında yarar sağlayabilmektedir.	Örgüt içinde uyumsuzluk var olduğu için iş birliği kurulamamaktadır.
4.	Olumlu politik davranışlar iş stresinin azaltılmasına yardım edebilmektedir.	Meydana getirdiği iş stresi ve kaygı bireyin psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
5.	Bireyler diğer örgüt üyelerine karşı olumlu özelliklerini yansıtarak imaj oluşturmaya ve kendilerine destek bulmaya çalışabilmektedir.	Toksik bireyler olumlu imaj oluşturmaya çalışmaktan çok kendileri ile övünerek diğer bireylerden fiziksel özellikler, zekave statü bakımından üstün oldukları inancını taşımaktadır.
6.	Pozitif politika örgütte tartışma ortamına imkan vermekte bu da karar mekanizmasına olumlu etkiler yaparak kararlara katılımı artırabilmektedir.	Örgüt içindeki esnek olmayan, tartışmadan uzak ve kontrol odaklı yapının olması bireylerde özgüven eksikliği oluşturarak, kararlara katılımı engelleyebilmektedir.

Tablo 7’de örgütsel politika ile toksik davranışların farklılaşan özellikleri belirtilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar politikanın örgütlere hem olumlu hem olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koyarken, toksisitenin örgütlere genellikle olumsuz etkilerinin olduğunu savunmaktadır. Busebeple bu bölümde iki kavram arasındaki ilişki benzerlikler ve farklılıklar açısından ele alınmış, uluslararası ve ulusal literatürdeki çalışmalara daha önceki bölümlerde ayrı başlıklar altında yer verildiği için tekrar yer verilmemiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TOKSİK DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez çalışmasının amacı örgütsel politika ve toksik davranış kavramlarını inceleyerek örgütsel politika algısının toksik davranışa etkisinin olup olmadığını araştırmaktır.

Örgütsel politikayı ve toksik davranışı oluşturan nedenleri ve bu unsurların meydana getirdiği sonuçları anlamak örgütlerin sürdürülebilirliği için önemlidir. Ulusal ve uluslararası çalışmalar ele alındığında örgütsel politika, güç mücadeleleri ile çıkar çatışmalarını; toksik davranışlar ise, örgütte yaşananlar ve karşılaşılan sorunlardan dolayı çalışanların işe olan ilgilerini, isteklerini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumları ifade etmek üzere kullanıldığı görülmektedir. Özellikle örgütsel toksisiteye ilişkin araştırmaların sayısının ulusal düzeyde yetersiz olması toksik davranış araştırmaya yönlendirmiştir. Bu da örgütsel toksisiteye dair araştırmalar içinde özgün bir araştırma olacağı düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Literatürdeki çalışmalarda örgütsel politika ve toksik davranış kavramlarının birlikte araştırılmaya ve açıklanmaya ihtiyacı olduğu düşünülmüştür. Ampirik bir çalışma ile de desteklenen konu daha sonra yapılacak araştırmalara yardımcı olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde Hochwarter vd. (2003) tarafından hazırlanan ve Demirtaş'ın (2013) Türkçe'ye uyarladığı 6 maddeden oluşan örgütsel politika algısı ölçeği; üçüncü bölümde ise, Kasalak (2015) tarafından hazırlanan 16 maddeden oluşan algılanan örgütsel toksisite ölçeği yer almaktadır.

Verilerin toplanması için hazırlanan anket formu 5'li Likert şeklinde olup; EK-1'de sunulmuştur. Anket formunda yer alan maddelerin cevaplanması için kullanılan seçenekler 1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3: ara sıra, 4: çoğu zaman, 5: her zaman şeklindedir. Kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılarak seçilen Afyonkarahisar'daki

belediyede mavi ve beyaz yakalı olarak çalışan bireyler örnekleme oluşturmaktadır. Anketler katılımcılara yüz yüze olarak 2019 yılı eylül-ekim aylarında uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerin toplam sayısı 120 olmakla birlikte 7 adet formda hatalı ya da eksik cevaplar bulunması sebebiyle analizlerde 113 anket formu dikkate alınmıştır. Toplanan veriler istatistik paket programı kullanılarak frekans, güvenilirlik, farklılık, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

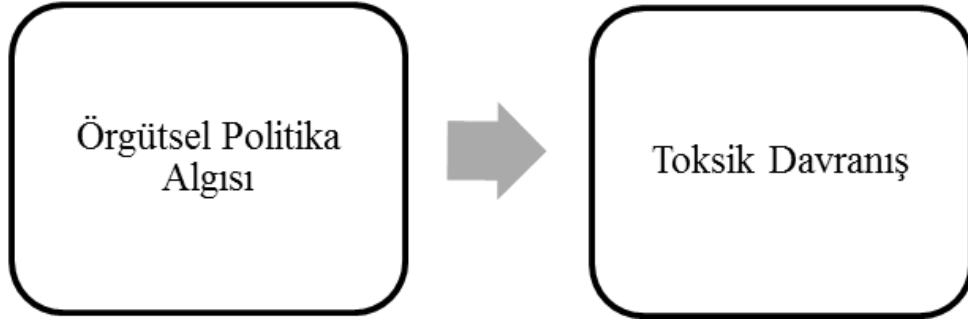
Araştırmada ilk olarak çalışılan konular ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel politika ve örgütsel toksisite konuları genel bir çerçevede incelenerek örgütsel politika ve toksik davranış kavramlarını açıklamaya yönelik zemin hazırlanmıştır. Literatürü içeren bölümlerdeki bilgiler ulaşılan ve kullanılan kaynaklarla sınırlıdır.

Tezin araştırma kısmını kapsayan uygulamayı Afyonkarahisar Belediyesi çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmanın Afyonkarahisar'daki ve ülkedeki tüm belediyeleri kapsamaması belediyelerin tamamına bulguların genellenememesi noktasında kısıt oluşturmaktadır. Verilerin elde edilmesi sürecinde katılımcıların çalıştıkları kurumdaki algı ve davranışları belirlemeye yönelik anket sorularının sorulması katılımcıların soruları objektif olarak cevaplamama ihtimalini ortaya çıkarabilir. Bu sebeple katılımcılara toplanan verilerin akademik bir çalışma için değerlendirileceği ve kimlik bilgisine gerek olmadığı, cevapların gizli tutulacağı söylenmiştir. Çalışmanın bulguları ise örgütsel politika ölçeği ile toksik davranış ölçeğinden elde edilen verilerin yorumu ile sınırlıdır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu tez çalışmasında toksik davranış bağımlı değişken, örgütsel politika algısı ise bağımsız değişken şeklinde ele alınarak örgütsel politikanın toksik davranışa etkileri araştırılmaktadır. Demografik özelliklerin toksik davranış üzerinde farklılıklar gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmaktadır. Örgütsel politika algısının toksik davranışa etkisini araştırmak üzere kurulan araştırma modeli ise Şekil 4'te verilmektedir.

Şekil 4. Araştırmanın Modeli



- H1: Demografik özelliklere göre toksik davranışlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- H1a: Cinsiyet değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1b: Yaş değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1c: Medeni durum değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1d: Eğitim durumu değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1e: Meslek değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1f: İş tecrübesi değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1g: İşyeri kıdemi değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H1h: Kadro durumu değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.
- H2: Örgütsel politika algısı ile toksik davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Örgütsel politika algısının toksik davranışa anlamlı bir etkisi vardır.

5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS paket programı ile çözümlenmiştir. İlk olarak anket formundaki soruların frekans dağılımları oluşturulmuştur. Frekans dağılımı bir veya birden fazla değişkene ait olarak toplanmış verilerin sayı ve yüzde şeklinde analiz edilerek, tablolar ya da grafikler yardımıyla gösterilmesidir (Büyüköztürk, 2018: 21).

Analizlerin ikinci adımında örgütsel politika ve toksik davranış ölçeklerinin Cronbach's Alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi çalışmada kullanılan ölçeklere ait soru maddeleri arasındaki korelasyona bağlı olarak dikkate alınan uyum değeridir. Cronbach's Alpha 0,70 ve üstünde bir değer olduğunda ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Fakat madde sayısının az olduğu durumlarda Cronbach's Alpha değeri için 0,60 ve üstü yeterli sayılmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 89).

Verilerin analizlerine dair üçüncü adımda toksik davranışların demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Farklılıkların tespitine ilişkin analizler yapılırken karşılaştırılacak iki grup olduğunda t testi, ikiden fazla grup olduğunda ANOVA testi kullanılmıştır (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 180).

Çalışmadaki analizler için bir diğer adım olarak örgütsel politika ile toksik davranış arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde ilişki -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Aralarında ilişki kurulmaya çalışılan iki değişken aynı şekilde azalıyor veya artıyor ise pozitif, bir değer azalırken diğer değer artıyorsa negatif yönlü kabul edilmektedir. Ayrıca ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmasının dışında, bu değer yorumlanırken ilişki değeri 10 ile 29 arasında olduğunda düşük, 30 ile 49 arasında olduğunda orta ve 50 ile 100 arasında olduğunda yüksek derece olarak nitelendirilir (Akbulut, 2010: 51-52).

Analizlerin son adımı olarak iki değişken arasındaki etkiye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişken(ler) tarafından yüzde olarak ne oranda açıklandığını tespit etmeye çalışan analize regresyon analizi denilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 91).

5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE YÖNELİK ANALİZLER

Araştırma kapsamında veri toplanan 113 katılımcının demografik dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmaktadır. Demografik özellikler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, iş tecrübesi, işyeri kıdemi ve kadro durumu şeklinde kategorilerden oluşmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kategoriler	Seçenekler	f	%
Cinsiyet	Kadın	27	23,9
	Erkek	86	76,1
	Toplam	113	100,0
Yaş	18-25 yaşı aralığı	7	6,2
	26-33 yaşı aralığı	27	23,9
	34-41 yaşı aralığı	40	35,4
	42-49 yaşı aralığı	26	23,0
	50 yaşı ve üzeri	13	11,5
	Toplam	113	100,0
Medeni Durum	Evli	85	75,2
	Bekar	28	24,8
	Toplam	113	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	8	7,1
	Lise	44	38,9
	Üniversite	55	48,7
	Yüksek Lisans	6	5,3
	Toplam	113	100,0
Meslek	Memur	37	32,7
	İşçi	22	19,5
	Tekniker/İşletmen	30	26,5
	Güvenlik/Şoför	8	7,1
	Diğer	16	14,2
	Toplam	113	100,0
İş Tecrübesi	0-4 yıl arası	4	3,5
	5-9 yıl arası	15	19,5
	10-14 yıl arası	24	26,5
	15-19 yıl arası	26	7,1
	20 yıl ve üzeri	44	14,2
	Toplam	113	100,0
İşyeri Kıdemi	0-4 yıl arası	26	23,0
	5-9 yıl arası	29	25,7
	10-14 yıl arası	22	19,5
	15-19 yıl arası	15	13,3
	20 yıl ve üzeri	21	18,6
	Toplam	113	100,0
Kadro Durumu	Kadrolu/Daimi	79	69,9
	Sözleşmeli/Geçici	34	30,1
	Toplam	113	100,0

Cinsiyet değişkeni ele alındığında katılımcıların %23,9'u kadın, %76,1'i erkek olarak dağılım göstermektedir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların %6,2'si 18-25 yaş, %23,9'u 26-33 yaş, %35,4'ü 34-41 yaş, %23'ü 42-49 yaş aralığında ve %11,5'i 50 yaş ve üzeri olarak dağılım göstermektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise, 38,20 olarak hesaplanmıştır.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların %75,2'si evli ve %24,8'i bekar olarak dağılım göstermekte, çoğunluğu evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Eğitim durumu değişkeni ele alındığında katılımcıların %7,1'i ilköğretim, %38,9'u lise, %48,7'si niversite ve %5,3' yüksek lisans olarak dağılım göstermekle birlikte doktora seviyesinde katılımcı bulunmamaktadır. Eğitim durumu açısından en fazla niversite düzeyinde katılımcı bulunmaktadır.

Meslek değişkenine göre katılımcıların %32,7'si memur, %19,5'i işçi, %26,5'i tekniker/işletmen, %7,1'i güvenlik/şoför ve %14,2'si mimar, mühendis vb. diğer meslek grubu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu beyaz yakalı memurlar oluşturmaktadır.

İş tecrübesi değişkenine göre katılımcıların %3,5'i 0 ile 4 yıl, %13,3' 5 ile 9 yıl, %21,2'si 10 ile 14 yıl, %23' 15 ile 19 yıl ve %38,9'u 20 yıl ve üzeri olarak dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu 20 yıl ve üzeri süredir iş hayatında yer almaktadır.

İşyeri kıdemi olarak katılımcıların dağılımı %23 0 ile 4 yıl, %25,7 5 ile 9 yıl, %19,5 10 ile 14 yıl, %13,3 15 ile 19 yıl ve %18,6 20 yıl ve üzeri şeklindedir.

Kadro durumu değişkeni açısından ise, katılımcıların %69,9'u kadrolu/daimi çalışan iken, %30,1'i sözleşmeli/geçici çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan örgütsel politika ve toksisiteye ilişkin ölçeklerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Anket Formundaki İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	Std. Sapma
	%	%	%	%	%		
ÖPA1	27,4	20,4	26,5	11,5	14,2	2,64	1,36
ÖPA2	37,2	15,0	22,1	15,0	10,6	2,46	1,39
ÖPA3	28,3	16,8	14,2	27,4	13,3	2,80	1,44
ÖPA4	40,7	15,9	18,6	16,8	8,0	2,35	1,36
ÖPA5	23,0	23,9	23,0	21,2	8,8	2,69	1,28
ÖPA6	26,5	20,4	22,1	18,6	12,4	2,69	1,36
ÖT1	40,7	23,0	21,2	10,6	4,4	2,15	1,19
ÖT2	49,6	17,7	23,9	4,4	4,4	1,96	1,14
ÖT3	33,6	29,2	24,8	8,8	3,5	2,19	1,10
ÖT4	40,7	23,0	20,4	11,5	4,4	2,15	1,20
ÖT5	43,4	22,1	14,2	15,9	4,4	2,15	1,26
ÖT6	31,9	25,7	20,4	14,2	8,0	2,40	1,28
ÖT7	22,1	23,9	30,1	14,2	9,7	2,65	1,24
ÖT8	54,0	20,4	14,2	6,2	5,3	1,88	1,18
ÖT9	54,9	21,2	8,8	7,1	8,0	1,92	1,28
ÖT10	34,5	23,9	23,0	11,5	7,1	2,32	1,25
ÖT11	43,4	20,4	21,2	8,8	6,2	2,14	1,24
ÖT12	27,4	35,4	17,7	13,3	6,2	2,35	1,19
ÖT13	43,4	28,3	18,6	6,2	3,5	1,98	1,09
ÖT14	38,9	26,5	20,4	8,8	5,3	2,15	1,18
ÖT15	34,5	30,1	20,4	10,6	4,4	2,20	1,15
ÖT16	32,7	34,5	21,2	6,2	5,3	2,16	1,11

Tablo 9’da yer alan veriler incelendiğinde örgütsel politika algısı ölçeğinde yer alan ‘‘Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.’’ ifadesinin tüm maddeler arasında 2,80 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %28,3’ü ‘‘hiçbir zaman’’, %16,8’i ‘‘nadiren’’, %14,2’si ‘‘ara sıra’’, %27,4’ü ‘‘çoğu zaman’’ ve %13,3’ü ‘‘her zaman’’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bu ifadeye verdikleri cevaplar örgütsel politikanın temelinde bulunan bireylerin kendi çıkarlarına yönelik davranışlar sergilemesi ile uyumlu olduğu göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların verdiği 1,88 ile en düşük ortalamaya sahip olan ifade örgütsel toksisite ölçeğinde yer alan ‘‘İftiraya uğranılır.’’ maddesidir. Bu ifadeye katılımcıların %54,0’ü ‘‘hiçbir zaman’’, %20,4’ü ‘‘nadiren’’, %14,2’si ‘‘ara sıra’’, %6,2’si ‘‘çoğu zaman’’ ve %5,3’ü ‘‘her zaman’’ yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların yaklaşık yarısı kadarı iftiraya uğramadığını ya da tanık olmadığını belirtirken azımsanamayacak kadar katılımcı da çalışanların işlerindeki kendi sorumluluklarından

kaçınmak, çıkarlarını korumak ve statülerini arttırmak için zaman zaman iftiraya uğranıldığına tanık olduklarını ifade etmişlerdir.

5.2. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik veri toplama aracının her kullanıldığında aynı sonuca götürmesi özelliğidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 109). Cronbach's Alpha ile ifade edilen güvenilirlik değeri 0 ile 1 arasında bulunmaktadır (Kozak, 2017: 146). Anket formu hazırlanırken iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. İlk olarak anket formunda yer alan iki ölçeğin tek tek güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra çalışma genelinin güvenilirliğine bakılmıştır. Tablo 10'da sırasıyla örgütsel politika ve toksik davranış güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Politika	6	0,929
Toksik Davranış	16	0,896

Tablo 10'da gösterilen güvenilirlik analizleri sonucuna göre cronbach's alpha değerleri örgütsel politika için 0,929 olarak, toksik davranış için 0,896 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmaların güvenilirlik eşiği olarak kabul edilen 0,700 değerinin üzerinde değerler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla anket formunu oluşturan değişkenler anlamlı ve iyi derecede güvenilirdir.

Ayrıca bu araştırma kapsamında değişkenlere faktör analizi uygulanmış, kullanılan ölçeklerin tek boyutlu ve az sayıda maddeden oluşması sebebiyle faktör analizi çalışmada detaylı olarak açıklanmamıştır. Yine çalışmada kullanılacak verilerin belirli bir dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek amacıyla Kolmogorov-Simironov normal dağılım analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği görülerek ($p>0,05$) uygun olan parametrik testlerin kullanılması sağlanmıştır.

5.3. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu çalışmada toplanan verilerin analizinde farklılıkları tespit etmek için t testi ile One Way ANOVA analizleri uygulanmıştır. Elde edilen analiz bulguları ve

değerlendirmeler ise ilgili tabloların altında yer almaktadır. Demografik özellikler ile farklılıkları araştırılan toksik davranış analizleri yapılırken ortalamalar dikkate alınmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (*t* Testi)

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	27	2,24	1,15	0,374	0,710
Erkek	86	2,15	0,89		

Toksik davranışın cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterip göstermediğini araştırarak analiz ile ilgili bulguları gösteren Tablo 11’de uygulanan *t* testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında toksik davranış farklılıkları olmadığı görülmüştür. ($p>0,05$). Dolayısıyla **H1a hipotezi reddedilmiştir.** Çalışmaya katılan kadın katılımcıların ortalamasının erkek katılımcıların ortalamasından yüksek olduğu ortaya konulmuş fakat istatistiksel olarak bir anlam kazanmamıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Grupları Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (*One Way ANOVA*)

Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	<i>p</i>
18-25 yaş aralığı	7	2,40	0,92	0,350	0,844
26-33 yaş aralığı	27	2,26	1,06		
34-41 yaş aralığı	40	2,04	0,92		
42-49 yaş aralığı	26	2,21	1,00		
50 yaş ve üzeri	13	2,20	0,85		

Tablo 12’de 18-25 yaş aralığında bulunan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip olduğu, 34-41 yaş aralığında bulunan katılımcıların ise diğer gruplara göre en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Fakat toksik davranışın yaşlara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere tek yönlü varyans analizinden $p>0,05$ sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla **H1b hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumları Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (*t* Testi)

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	<i>t</i>	<i>p</i>
Evli	85	2,06	0,91	-2,115	0,037
Bekar	28	2,50	1,04		

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarının toksik davranış açısından farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan *t* testinde tespit edilen değer $p<0,05$ olduğundan toksik davranışın medeni durumlara ilişkin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple **H1c hipotezi kabul edilmiştir.** Toksik davranışın evli ve bekar katılımcıların ortalamaları arasında istatistiksel olarak

anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bekar çalışanların toksik davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA)

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İlköğretim	8	2,15	0,96	0,221	0,882
Lise	44	2,16	0,95		
Üniversite	55	2,15	0,98		
Yüksek Lisans	6	2,48	0,97		

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların eğitim durumlarını ifade eden ortalamalarının ilköğretim düzeyinden yüksek lisans düzeyine doğru nispeten arttığı tespit edilmiştir. Analizler ele alındığında eğitim durumları açısından farklılık olsa da katılımcıların sayıca dengesiz dağılması sebebiyle bu konudaki bulguları yorumlamak doğru olmayacaktır. Katılımcıların dağılımı kriterler arası farklılığın tespit edilemesine sebep olmuş olabilir. Nitekim ANOVA analizinden $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Bu sebeple **H1d hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 15. Katılımcıların Mesleklerine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA)

Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Memur	37	2,19	0,93	0,558	0,694
İşçi	22	2,38	1,05		
Tekniker/İşletmen	30	2,03	0,97		
Güvenlik/Şoför	8	1,92	0,52		
Diğer	16	2,23	1,06		

Meslek gruplarının katılımcılar arasında toksik davranış farklılıkları gösterip göstermediğini anlamak için yapılan analiz $p>0,05$ olduğunu ortaya koymuştur. Yani Tablo 15'te görüldüğü üzere meslek grupları toksik davranışa anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. İşçi grubundaki katılımcıların sahip oldukları ortalama göre toksik davranış daha yüksek iken, güvenlik/şoför mesleğine sahip katılımcıların ortalamasına göre toksik davranışın en düşük meslek olmuştur. Bu analizde elde edilen sonuçlara göre **H1e hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 16. Katılımcıların İş Tecrübesine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA)

İş Tecrübesi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
0 ile 4 yıl arası	4	2,14	1,30	0,018	0,999
5 ile 9 yıl arası	15	2,21	0,88		
10 ile 14 yıl arası	24	2,16	0,99		
15 ile 19 yıl arası	26	2,20	1,07		
20 yıl ve üzeri	44	2,15	0,91		

Tabloda iş tecrübesinin toksik davranışa yönelik farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için yapılan analizde $p>0,05$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda **H1f hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 17. Katılımcıların İşyeri Kıdemine Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (One Way ANOVA)

İşyeri Kıdemi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
0 ile 4 yıl arası	26	2,27	0,84	0,993	0,415
5 ile 9 yıl arası	29	2,39	1,08		
10 ile 14 yıl arası	22	1,99	0,98		
15 ile 19 yıl arası	15	1,87	0,75		
20 yıl ve üzeri	21	2,15	1,00		

Katılımcıların işyeri kıdemine göre toksik davranış farklılıklarına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizinde $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Dolayısıyla toksik davranışın işyeri kıdemine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple **H1g hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 18. Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Toksik Davranış Farklılıklarının İncelenmesi (t Testi)

Kadro Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadrolu/Daimi	79	2,14	0,87	-0,431	0,668
Sözleşmeli/Geçici	34	2,24	1,14		

Kadro dağılımına göre toksik davranış farklılıklarının anlaşılması için yapılan t testi sonucunda sözleşmeli olarak çalışan katılımcıların kadrolu olarak çalışan katılımcılara nispeten daha yüksek toksik davranış ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu farklılık yapılan analize istatistiksel olarak yansımamıştır. Dolayısıyla $p>0,05$ olduğu için **H1h hipotezi reddedilmiştir.**

Demografik özelliklere göre toksik davranışlar arasında anlamlı farklılıklar göstereceğine belirlemek amacıyla yapılan bu bölümdeki t testi ve ANOVA testlerinden

yararlanılarak yapılan analizlerde farklılıklar ifade eden bulgulara rastlanıldığı halde istatistiksel olarak anlamlı sayılacak farklılıklar tespit edilememiştir. Bu sebeple **H1 hipotezi reddedilmiştir.**

Ayrıca bu çalışma kapsamında örgütsel politika algısının demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş, anlamlı farklılıklar oluşmadığı tespit edildiği için çalışmada yer verilmemiştir.

5.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE TOKSİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Örgütsel politika algısı ile toksik davranış arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Politika Algısı İle Toksik Davranış Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değişkenler	N	Örgütsel Politika Algısı	Toksik Davranış
Örgütsel Politika Algısı	113	-	
Toksik Davranış	113	0,763*	-

*0,01 Anlamlılık Düzeyi

Örgütsel politika algısı ile toksik davranış arasında %76,3 oranında ve pozitif yönlü yüksek derecede güçlü bir ilişki vardır. Bu durumda **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

5.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ TOKSİK DAVRANIŞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırma kapsamında örgütsel politikanın toksik davranışa etkisinin bulunduğu varsayılan H3 hipotezini test etmek için Lineer Regresyon Analizi uygulanmıştır. Regresyon analizine dair bulgular Tablo 20’da yer almaktadır.

Tablo 20. Örgütsel Politika Algısının Toksik Davranışa Etkisinin İncelenmesi

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p
Örgütsel Politika Algısı	0,553	0,143		3,862	0,000
Toksik Davranış	0,622	0,050	0,763	12,442	0,000

F= 154,808R²= 0,582

$$\text{Toksik Davranış: } 0,553 + 0,622 * \text{ÖPA}$$

Regresyon analizi sonucunda katılımcıların örgütsel politika algılarındaki her bir birimlik artış toksik davranış üzerinde %62 oranında artışa neden olmaktadır. Bu da

regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p: 0,000). R^2 değeri ise 0,582 olarak bulunmuştur. Yani örgütsel politika algısı toksik davranışlardaki değişimi %58,2 oranında açıklamaktadır. Tüm sonuçlar ele alındığında örgütsel politika algısının toksik davranışa anlamlı bir etkisi vardır. **Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

5.6. HİPOTEZLERİN KABUL-RED DURUMLARI

Tablo 21. Hipotezlerin Kabul-Red Durumları

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul-Red Durumu
H1: Demografik özelliklere göre toksik davranışlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	Red
H1a: Cinsiyet değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1b: Yaş değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1c: Medeni durum değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Kabul
H1d: Eğitim durumu değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1e: Meslek değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1f: İş tecrübesi değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1g: İşyeri kıdemi değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H1h: Kadro durumu değişkeni açısından toksik davranış farklılıkları bulunmaktadır.	Red
H2: Örgütsel politika algısı ile toksik davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3: Örgütsel politika algısının toksik davranışa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Dinamik bir unsur olan örgütlerin en önemli kaynaklarından biri bireylerdir. Örgüt içinde çalışan bireyler örgütlerin var olma amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olurken, hem örgüt içindeki yönetici ve çalışanlar ile hem de örgüt dışındaki unsurlarla etkileşim içindedirler.

Örgütteki çalışanların birbirleri ile etkileşimleri sonucunda örgütsel davranışlar meydana gelmektedir. Örgütsel davranışlar çalışanlar açısından onları işlerine karşı motive ederek olumlu sonuçlar oluştururken, bazen de çalışanlarda motivasyon kaybına yol açarak olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel davranışları algılamaları da farklılık göstermekte ve bu algılar da davranışları etkileyebilmektedir.

Örgütsel yazında yer alan ve bu çalışmaya da konu olan örgütsel politika algısı örgütsel politikanın ve politik davranışların çalışanlar tarafından subjektif bir şekilde yorumlanmasıdır. Hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda örgütsel politika, politik davranış ve politika algısı üzerine pek çok kavram ele alınmıştır. Önceki çalışmalarda örgütsel bağlılık (Parker vd. 1995), iş tatmini (Vigoda, 2000), örgütsel iklim (O'Conner ve Morrison, 2001), örgütsel güven (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010), örgütsel adalet (İşcan, 2005), örgütsel vatandaşlık (Mehtap, 2011), örgütsel liderlik (Demirtaş, 2013) ve işten ayrılma niyeti (Başar ve Varoğlu, 2016) gibi konular ile incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel politika ile ilgili konuları ele alan çalışmalarda örgütsel toksisite ve toksik davranış ile ilgili bir araştırmanın fazla yapılmadığı tespit edilmiştir. Toksik davranış da politika gibi örgütteki davranış ve algılama biçimlerini etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel politikanın toksik davranışa etkisini araştıran bir çalışma yapmaya karar verilmiştir. Ayrıca çalışmada demografik özellikler bakımından toksik davranışların farklılık gösterip göstermediğine dair analizler de incelenmiştir. Araştırmanın uygulaması Afyonkarahisar Belediyesi'nde çalışmakta olan bireylerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Anket formundan yararlanılan uygulamada katılımcılar ile birebir görüşülerek veriler toplanmıştır.

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda cinsiyete göre kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla toksik davranış geliştirdikleri görülmüş fakat istatistiksel olarak anlamlı bir fark sonuçlara yansımamıştır. Aslında cinsiyet ve rol farklılaşması sebebiyle kadın ve erkek çalışanlar örgütü farklı algılamakta ve

değerlendirme yapmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 90). Yani kadınlar iş hayatında daha nazik söylemlerde bulunur ve ayrıntılara dikkat ederken, erkekler katı davranışlarıyla toksisiteye daha fazla neden olabilirler. Uysal (2018: 45) ise kadınların erkeklere göre toksisiteden daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir.

Katılımcıların yaşa göre toksik davranış farklılıkları göstermediği görülmüştür. Bunun nedeni %35,4'ünün 34-41 yaş aralığında bulunması ile iş yaşamında belli bir tecrübeye sahip olmaları ve toksik davranış gösterme açısından daha ılımlı olmaları olabilir. Ayrıca katılımcıların yaş ortalaması 38'dir. Yani katılımcılar ağırlıklı olarak X kuşağından meydana gelmektedir. X kuşağındaki bireyler uzun yıllar aynı kurumda çalışabilen, mecbur olmadıkça iş değişikliği yapmayan, otoriteye saygılı, kanaatkar ve daha sabırlı bireylerden oluşmaktadır (Keleş, 2013: 28). Bu da örgütteki bireylerin toksik davranış göstergesi olan aşağılama, küçük düşürme, sebepsiz yere işten çıkarma gibi davranışlara karşı daha iyi tahammül etmelerini sağlayabilir.

Medeni durum açısından toksik davranış evli ve bekar çalışanlar için anlamlı farklılık göstermiştir. Yapılan analizde bekar çalışanlar evli çalışanlara göre çalıştıkları kurumu daha fazla toksik olarak nitelendirmişlerdir. Bunun sebebi çalışmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun evli olması bekar katılımcıların daha az sayıda olması gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim durumları ilköğretim düzeyinden yüksek lisans düzeyine doğru yükseldikçe toksik davranışlarının da yükseldiği görülmüştür. Bu durum eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların kurumdaki beklentilerinin artması, daha yüksek bir statüye sahip olma isteği ile girdikleri güç mücadeleleri ve çıkar çatışmalarının politik davranış ve algılamalarına yansımasonucu toksik davranışların etkilenmesi ile açıklanabilir. Fakat analiz sonuçlarına anlamlı bir farklılık olarak yansımamıştır.

Meslek gruplarına göre katılımcılar ele alındığında toksik davranış ortalaması en yüksek işçiler, en düşük güvenlik/şoförlerin oluşturduğu grup olmuştur. Yine de anlamlı farklılığın oluşmasında yeterli olmamıştır.

Katılımcıların büyük bölümünün iş tecrübesi açısından 20 yıl ve üzeri olması çalışanlarda toksik davranış ortalamasının yükselmesine sebep olmuş olabilir. Analiz sonucunda ise bu durum anlamlı farklılık olarak görülmemiştir. Ayrıca işyeri kıdemi de toksik davranışa anlamlı farklılık oluşturmamıştır.

Kadro durumuna göre sözleşmeli/geçici olarak çalışan katılımcıların daha yüksek toksik davranışlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum sözleşmeli/geçici olarak çalışan katılımcıların kendilerini bulundukları örgüte bağlı hissetmemeleri, her an işten çıkarılma ile karşı karşıya kalabileceklerini düşünerek örgütsel güven eksikliği yaşamaları ve işten kaytarma davranışlarına yönelmeleri gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Fakat anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde istatistiksel sonuçlara ulaşamamıştır.

Her ne kadar demografik özellikler bakımından toksik davranış farklılıkları istatistiklere yansımamış olsa da örgütsel politika algısı ile toksik davranış arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizinde örgütsel politika algısı ve toksik davranış arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İki değişken arasındaki güçlü ilişkinin sebebi iki kavramın da örgüt içinde benzer nedenlerden kaynaklanması ve benzer sonuçlar meydana getirmesi olabilir.

Örneğin örgütsel politika bireylerin örgüt içinde güç sahibi olma ve kişisel menfaatlerini gerçekleştirme niyeti ile ortaya çıkarken, örgütsel toksisite ya da toksik davranışlar bireylerin yıkıcı şekilde davranma ve doyumsuz örgütsel istekleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine politik davranışlarla elde edilen örgütsel gücün kötüye kullanılmasıyla adam kayırma ile örgütteki ödüllendirme ve takdir etme sisteminin kullanımında adaletsiz davranılması örgütsel toksisiteye diğer bir ifadeyle örgütsel zehirlenmeye zemin hazırlayabilir.

Çalışmanın son basamağında örgütsel politika algısının toksik davranışa etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel politikanın toksik davranış üzerindeki değişimi açıklama oranı %58,2'dir. Analiz sonucuna göre tez çalışmasının temel amacı olan hipotez örgütsel politika algısının toksik davranışa anlamlı bir etkisinin bulunması ile kabul edilmiştir.

Bu tez çalışmasından özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- ✓ Her örgüt az ya da çok potansiyel olarak toksik özellikler taşımaktadır.
- ✓ Toksik özellikler bulaşıcıdır ve bu özellikler örgüt içinde kısa zamanda toksisite meydana getirebilir.
- ✓ Bireyler politik çıkarları için örgütteki gruplara girmeye çalışırken gruplar arasında tercih yapmaya zorlanabilir.

- ✓ Bireyler başkalarına iyi görünmek için örgüt içindeki eleştirilerigörmezden gelerek kaba, aşağılayıcı ve küçümseyici davranışlar sergileyebilir.
- ✓ Asılsız dedikodular, kırıcı, nezaketten uzak, saygısız ve iğneleyici sözlerle toksik iletişim ortaya çıkabilir.
- ✓ Bireyler kendi çıkarlarını sağlamak için arka planda işler çevirirken başkalarına iftira atabilir.
- ✓ Politikadan etkilenecek toksik davranışlar ortaya çıkan örgütlerde iş yükünün haksız şekilde artırılması ve görevleridışında işler yapmalarının beklenmesi ile iş stresi ve tükenmişlik artabilir.
- ✓ Bireylerin özlük haklarını kullanmalarına engel olunması sonucu çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini azalabilir.
- ✓ Örgütsel politikada olduğu gibi toksik örgütlerde de işbirliğinden uzak bireysel menfaatlerin gerçekleştirilmesine dayalı ilişkiler kurulabilir.
- ✓ Yöneticilere toksiklik bulaşması ile toksik liderlik ortaya çıkabilir.
- ✓ Örgütsel kurallara aykırı davranışlar sergilenmesi, toksik özelliklerin yayılması ve toksik iletişimin kurulması ile toksik kültür oluşabilir.
- ✓ İfade edilen tüm bu durumların gerçekleşmesi sonucundaörgütsel toksisite (örgütsel zehirlenme) meydana gelebilir.

Örgütler ve araştırmacılar için hazırlanan öneriler ise aşağıda sıralanmaktadır. Örgütler için öneriler:

- ✓ Çalışanların neden toksik davrandıklarını ve bu davranışlarının kaynağının bilinmesi önemlidir. Çünkü toksik davranışlar örgüte zarar verme noktasına gelmeden önlenabilir.
- ✓ Toksik davranışlar toksik iletişim ile yayılır. Bu sebeple örgüt içinde açık iletişim ortamı sağlanarak çalışanlar arasındaki ilişkiler ve dayanışma kuvvetlendirilebilir.
- ✓ Örgüt içinde açık bir kültür oluşturularak, görüş farklılıklarının ortaya konulması noktasında çalışanlar cesaretlendirilerek, olumlu tutum ve davranışlar ile çalışanların iş ve özel hayatları arasında denge sağlanabilir.

- ✓ Çalışanlara görevleri dışında sorumluluk yüklenmemeli, stres ve iş yükünün fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.
- ✓ Çalışanların özlük haklarını kullanabilmeleri için engeller konulmamalı, performans değerlendirme ve ödüllendirme yapılırken adaletli davranılmalıdır.
- ✓ Örgütsel politika ve toksik davranış arasında güçlü düzeyde ilişki tespit edilen bu çalışma göz önüne alındığında örgüt içinde bu konulara yönelik eğitimler ve bilgilendirme programları düzenlenerek çalışanların davranışları üzerinde iyileştirmeler yapılabilir.

Araştırmacılar için geliştirilen öneriler:

- ✓ Bu tez çalışmasında değerlendirilen veriler Afyonkarahisar ili belediye çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu sebeple çalışmanın örneklemini genişletilerek çalışmanın genellenebilirliği artırılabilir.
- ✓ Literatürde örgütsel politika ve toksik davranış arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Daha detaylı yorum yapabilmek ve konulara başka bir perspektiften bakabilmek için nitel yöntemler kullanılarak çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Örgütsel politika ile birlikte örgütsel adalet, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik gibi konuların toksik davranış ile ilişkisi ve etkisi araştırılabilir.
- ✓ Kuşak farklılıklarının toksik davranış eğilimlerini etkileyip etkilemediği incelenebilir.
- ✓ Toksik davranış ve örgütsel sağlık arasındaki ilişki incelenebilir ve etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abel, C. F. (2005). Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4), 495-519.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 66-81.
- Altıntaş, Ç. F. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Appelbaum, S. H. & Girard, D. R. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impact and Solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Öncüller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Aristoteles. (2018). *Politika*. (20. Baskı). (Çev: M. Tunçay). İstanbul: Remzi Kitabevi. (1982).
- Bağcı, Z. ve Bursalı M. Y. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Akademik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkarlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 23 (3), 751-765.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayrakçı, E. (2017). A Qualitative Research on Possibility of Whistleblowing at Eliminating of Intoxication and Toxic Leadership. *Organizational Toxicity, Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Bektaş, M. ve 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.
- Bıyık, Y., Erden, P. ve Aydoğan, E. (2016). Çalışanların Kararlara Katılım ve Örgütsel Politika Algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.
- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A. (2018). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü ve Türkçe Literatürün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2007). Individual and Organizational Factors That Affect Political Behavior. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(2), 101-127.
- Bradshaw-Camball, P. & Murray, V. V. (1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. *Organization Science*, 2(4), 379-398.

- Buchanan, D. A. (2008). You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perception of Organization Political Behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Buenger, C. M., Forte, M., Boozer, R. W. & Maddox, E. N. (2007). A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 294-301.
- Burns, T. (1962). Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond Bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pepperdine University, USA.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Çalışkan, Ş. B. (2019). *Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Kişilerarası Toksik İletişimin İşyerinde Dışlanma Davranışı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(4), 201-215.
- Demirdağ, S. (2018). The Perceptions of Academicians on Organizational Toxicity. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1319-1334.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, OAKA*, 4(7), 143-161.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, H. T. (2014). Kamu Örgütlerinde Örgütsel politika: Çalışanların Politik Davranışlara Göre Algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 39-63.
- Drory, A. & Beaty, D. (1991). Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 249-258.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and The Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194- 202.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737-770.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkasap, A. (2014). Örgütlerde Güç ve Politik Davranış. *Academia.edu*. 1-30.
- Erkutlu, H. V. (2003). *Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici Ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erol, E. (2014). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, Y. G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Ankara: Todaie Yayıncılık.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt Kültürü ve Politik Davranış Algılamaları: Farklılıklar ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova A. A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal Of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991). Politics in Human Resources Decisions: A walk on the Dark Side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1992). The Politics of Age Discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 341-350.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. *Research in Multi Level Issues The Many Faces of Multi-level Issues*, 179-254.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M. & Howard, J. L. (1996). Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Frost, P. J. (2003). Emotions in the Workplace and the Important Role of Toxin Handlers. *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Gadot, E. V. & Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics*. UK: Edward Elgar Publishing
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Genç, N., Yalçıntaş, M. ve İyigün, Ö. N. (2015). Güç Kaynakları Açısından İbn-İ Haldun (Mukaddime) ve Machiavelli (Hükümdar) Karşılaştırması. *3 Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 644-649.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2012). Toxic Versus Cooperative Behaviors at Work: The Role of Organizational Culture and Leadership in Creating Community-Centered Organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47).

- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8),733-746.
- Goltz, S. M. (2003). Considering Political Behavior in Organizations. *The Behavior Analyst Today*, 4(3), 354-366.
- Gray, B. & Argis, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10(4), 707-723.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R. & Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hay, R. (2012). The Toxic Mission Organization-Fiction or Fact?.*Encunters Mission Journal*, 1-8.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 24(1), 89-106.
- Holloway, E. & Kusy, M. (2010). Detox Your Workplace. *MHS Summer*, 24-27.
- 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*, 25(6), 335-340.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 135-153.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşcan, Ö. F. (2005). Yönetmel Değerler ve Örgütsel Siyasetin Ahlakılığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 307-324.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement* 51(1), 193-205.
- Kacmar, M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. & Anthony, W. P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension, *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Keleş, H. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (26), 23-43.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kirel, Ç. (1998). Örgütsel Politikanın Algılanması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), 525-540.
- 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, 600-625.

- Kimura, T. (2013). The Moderating Effects of Political Skill and Leader-Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 587-599.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kufman, H. (1964). Organization Theory and Political Theory. *The American Political Science Review*, 58(1), 5-14.
- Kumar, P. & Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lubit, R. H. (2004). The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence to Deal With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Lundberg, C. C. (1981). Reviewed Work(s): Power and Politics in Organizations (by Samuel B. Bacharach & Edward J. Lawler). *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 646-650.
- Machiavelli, N. (2018). *Prens*. (20. Baskı). (Çev: K. Atakay). İstanbul: Can Yayınları.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79-100.
- March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662- 678.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 672-678.
- Mayes, B. T. & Ganster, D. L. C. (1988). Exit and Voice: A Test of Hypotheses Based on Fight/Flight Responses to Job Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 199-216.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (1. Baskı). (Çev: G. Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- Nye, L. G. & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 821-829.
- O'Conner, W. E. & Morrison, T. G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135 (3), 301-312.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). Organizational-Motivated Aggression: A Research Framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkara, B. (Çev. Ed.) (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pekerşen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pelletier, K. L. (2009). *The Effects of Favored Status and Identification With Victim on Perceptions of and Reactions to Leader Toxicity*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Clarenmont Graduate University, USA.
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and Reactions to Leader Toxicity: Do Leader-Follower Relationships and Identification With Victim Matter?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412-424.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim*. (Çev: E. Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Platon, (2018). *Devlet*. (35. Baskı). (Çev: S. Eyüboğlu). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999) Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7(2), 217-244.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Reed, C. G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5 (3), 442-459.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (14. Baskı). (Çev: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rosen, S., Levinger, G. & Lippitt, R. (1961). Perceived Sources of Social Power. *Journal of Abnormal Social Psychology*. 62(2), 439- 441.
- Ryan, L. (2016). *Ten Unmistakable Signs of A Toxic Culture*. (Erişim Tarihi: 20/06/2019). <http://www.forbes.com>.
- Sagrestano, L. M. (1992). The Use of Power and Influence in a Gendered World. *Psychology of Women Quarterly*, 16(4), 439-447.
- Schein, V. E. (1977). Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality. *The Academy of Management*, 2(1), 64-72.
- Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2002). Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.

- Shetty, Y. K. (1978). Management Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 15(2), 176-186.
- Sonaïke, K. (2013). Revisiting the Good and Bad Sides of Organizational Politics. *Journal of Business & Economics Research*, 11(4), 197-202.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- TDK, (2018). *Büyük Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 25/11/2018).
- TDK, (2019a). *Biyoloji Terimleri Sözlüğü*, (1998). <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 30/04/2019).
- TDK, (2019b). *Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü*, (2014). <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 30/04/2019).
- Turner, R. A. & Schabram, K. F. (2012). The Bases of Power Revisited: An interpersonal perceptions perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 9-18.
- Tushman, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, 206, 216.
- Twenge, J. M. & Campbell, W. K. (2010). *Asrın Vebası: Narsisizm İleti*. (1. Baskı). (Çev: Ö. Korkmaz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Valle, M. & Perrewé, P. L. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics a Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Vigoda-Gadot, E. & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effects of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve Otorite*. (4. Baskı). (Çev: B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Witt, L. A., Pati, A. L. & Farmer, W. L. (2002). Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(3), 486-499.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yılmaz, D. Ö. (2014). Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 98-109.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Global Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow: England.
- Zaleznik, A. (1971). Power and Politics in Organizational Life. *McKinsey Quarterly*, 7(4), 52-69.
- Zanzi, A. & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.

- Zanzi, A., Arthur, M. B. & Shamir, B. (1991). The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.

EKLER

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket formu Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler **bilimsel bir amaç için** kullanılacak ve **vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır**. Kimlik bilgisi belirtmenize gerek yoktur. Çalışmanın güvenilirliği açısından aşağıda belirtilen ifadelere samimiyetle ve eksiksiz cevap vermeye özen gösteriniz.

Değerli katılımlarımız ile araştırmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Latife KILIÇSAL

Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Tez Danışmanı

I. BÖLÜM
1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: Evli () <u>Bekar</u> ()
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu: İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()
5. Mesleğiniz/ Unvanınız:
6. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? :
7. Şu andaki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? :
8. Kadro durumunuz: Kadrolu/Daimi () Sözleşmeli/Geçici () Yarı Zamanlı () Diğer:

II. BÖLÜM Çalıştığım Ortamda;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.					
2. Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler.					
3. Çalışanlar, kendilerine yardımcı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.					
4. Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler.					
5. Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.					
6. Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar.					

Arka sayfadaki ifadeleri cevaplamayı unutmayınız→

III. BÖLÜM Çalıştığım Ortamda;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Küçümseyici tavırlar sergilenir.					
2. Aşağılayıcı mesajlar verilir.					
3. İğneleyici sözler kullanılır.					
4. Yapılan işler hor görülür.					
5. Bireyler gruplar arasında taraf olmaya zorlanır.					
6. Asılsız dedikodu çıkarılır.					
7. Kıskançlık davranışlar sergilenir.					
8. İftiraya uğranılır.					
9. Kural ve mevzuata aykırı davranılır.					
10. Bireylerden görevleri dışında işler beklenir.					
11. Özlük haklarının kullanımına engel olunur.					
12. İş yükü haksız biçimde artırılır.					
13. Kaba davranışlar sergilenir.					
14. Sinsice saygısızlık yapılır.					
15. Nezaketten uzak tavırlar sergilenir.					
16. Kırıcı sözler söylenir.					

ÖZGEÇMİŞ

Latife KILIÇSAL 1994 yılında Afyonkarahisar'ın Merkez ilçesinde doğdu. İlköğretimini Şemsettin Karahisari İlköğretim Okulunda tamamladı. Eğitimine İbrahim Evren Mesleki ve Teknik Lisesinde devam etmiştir. 2012 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme bölümünde üniversite eğitime başlamıştır. 2017 yılında lisans mezunu olmuş, eğitimine Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisansta devam etmiştir. Lisans eğitiminden itibaren örgüt teorisi ve örgütsel davranış gibi alanlarda çalışmalara merak duymakta ve çalışmalar yapmaya çalışmaktadır. 2018 yılı 3. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumunda yönetim ve organizasyon alanında birincilik ile ödüllendirilen ve makale olarak yayınlanan ‘‘X ve Y Kuşaklarının Politik Davranış Algıları’’ isimli bir çalışması bulunmaktadır.



