

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK VE İŞYERİ  
NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

MURAT AYHAN

İstanbul, 2022

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK VE İŞYERİ  
NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

MURAT AYHAN

Danışman: PROF. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2022

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı :Murat AYHAN  
Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Program : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Sibel GÖK  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – 2022  
Anahtar Kelimeler : Politik Davranış Algısı, Tükenmişlik, İşyeri Nezaketsizliği

## ÖZET

### **POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI İLE TÜKENMİLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu tez çalışmasının amacı; çalışanların algıladıkları politik davranışların tükenmişlik düzeylerini ve işyeri nezaketsizliği sergilemelerini ne ölçüde etkilediğinin araştırılmasıdır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde politik davranış algısı, ikinci bölümde tükenmişlik, üçüncü bölümde işyeri nezaketsizliği, dördüncü bölümde ise idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan 122 kişi üzerinden anket tekniği ile elde edilen verilerin analizine ve bulgularına yer verilmiştir. Tezin anket uygulamasında veri toplama aracı olarak Politik Davranış Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği, İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılarak elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 25.0 ve IBM SPSS Amos paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada; politik davranış algısı ile tükenmişlik ve alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken politik davranış algısı ile kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca politik davranış algısı ile işyeri nezaketsizliği sergileme sıklığı arasında da orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Murat AYHAN  
Field : Labor Economics and Industrial Relations  
Programme : Management and Labor Psychology  
Supervisor : Prof. Dr. Sibel GÖK  
Degree Awarded and Date : Master – 2022  
Keyword : Perception of Political Behavior, Burnout, Workplace Incivility

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF POLITICAL BEHAVIOR AND BURNOUT, WORKPLACE INCIVILITY**

The aim of this thesis study is to research the extent to find out to what extent employees' perceived political behaviors affect burnout levels and workplace incivility. The research consists of four parts. Part 1 includes the perception of political behavior, in the second part introduces Burnout. Part 3 includes workplace incivility, in the fourth part introduces the analysis and findings of the data gathered by the survey technique from 122 employees working at Office of public institution operating in the administrative and judicial field in İstanbul In the field study of the thesis, the Political Behavior Scale, Burnout Scale, Workplace Incivility Scale and Personal Information Form were used as data tool collection. The data obtained from the surveys were analyzed with the IBM SPSS Statistics 25.0 and IBM SPSS Amos package programs.

In the research; while it was determined that there is a moderate, positive and significant relationship between the perception of political behavior and burnout and its sub-dimensions of emotional exhaustion and depersonalization, there was no significant relationship between the perception of political behavior and the feeling of falling in personal achievement. In addition, it was found that there was a a moderate, positive and significant relationship between the perception of political behavior and the frequency of exhibiting of workplace incivility.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM POLİTİK DAVRANIŞ

I. POLİTİK DAVRANIŞ KAVRAMI.....	3
II. POLİTİK DAVRANIŞ VE GÜÇ.....	5
III. POLİTİK DAVRANIŞ BOYUTLARI.....	6
IV. POLİTİK DAVRANIŞ TAKTİKLERİ.....	10
V. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI.....	12
VI. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISININ NEDENLERİ.....	13
VII. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISININ SONUÇLARI.....	15
A. Politik Davranış Algısının Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....	16
B. Politik Davranış Algısının Örgütler Üzerindeki Sonuçları.....	16
VIII. POLİTİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	17

### İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

I. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	21
II. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI.....	23
A. Duygusal Tükenme.....	24
B. Duyarsızlaşma.....	24
C. Kişisel Başarıda Düşme Hissi.....	25
III. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....	26
A. Fiziksel Belirtiler.....	26
B. Psikolojik Belirtiler.....	26
C. Davranışsal Belirtiler.....	27
IV. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	27
A. Bireysel ve Sosyal Faktörler.....	27

B. İş ve Örgütle İlgili Faktörler.....	29
V. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY VE ÖRGÜT ÜZERİNDE ETKİLERİ.....	29
A. Tükenmişliğin birey üzerindeki olumsuz sonuçları.....	29
B. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz sonuçları.....	30
VI. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	31
A. bireysel düzeyde mücadele yöntemleri.....	31
B. örgütsel düzeyde mücadele yöntemleri.....	32
VII. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	32

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ**

I. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI.....	34
II. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	39
A. İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörler.....	39
B. İşyeri nezaketsizliğine neden olan örgütsel faktörler.....	40
III. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	40
A. İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları.....	41
B. İşyeri nezaketsizliğinin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları.....	41
IV. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİ ÖNLEME YOLLARI.....	42
V. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	43

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	44
II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	46
III. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	47
IV. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	48
V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI.....	49
VI. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	51
VII. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	51
A. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Bulguları.....	52

B. Politik Davranış, Tükenmişlik ve İşyeri Nezaketsizliği Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistik, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi ve Normallik Analizi Bulguları.....	53
1. Güvenilirlik Analizi.....	53
2. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	54
3. Faktör Analizi Bulguları.....	59
4. Normallik Analizi Bulguları.....	63
C. Araştırma Ölçeklerinin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular.....	64
1. Politik Davranış Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular.....	64
2. Tükenmişlik Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular.....	70
3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular.....	75
D. Korelasyon Analizi.....	77
E. Regresyon Analizi.....	79
VII. DEĞERLENDİRME .....	82
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>103</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1:</b> Örgütlerde Politik Davranışa Dair Bir Tipoloji.....	7
<b>Tablo 2:</b> Politik Taktiklerin Tanımı.....	11
<b>Tablo 3:</b> Politik Davranış Boyutları ve İlgili Maddeler.....	50
<b>Tablo 4:</b> Tükenmişlik Boyutları ve İlgili Maddeler.....	50
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı.....	53
<b>Tablo 6:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutların Cronbah Alfa Değerleri.....	54
<b>Tablo 7:</b> Politik Davranış Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	55
<b>Tablo 8:</b> Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	57
<b>Tablo 9:</b> İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	58
<b>Tablo 10:</b> Politik Davranış Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	59
<b>Tablo 11:</b> Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	61
<b>Tablo 12:</b> İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	63
<b>Tablo 13:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutların Normallik Analizi Bulguları....	64
<b>Tablo 14:</b> Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Tek Anova Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 15:</b> Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 16:</b> Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 17:</b> Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 18:</b> Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 19:</b> Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 20:</b> Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 21:</b> Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 22:</b> Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 23:</b> Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 24:</b> İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	75

<b>Tablo 25:</b> İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 26:</b> İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 27:</b> İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 28:</b> İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 29:</b> Değişkenler ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Dair Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 30:</b> Politik Davranış Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 31:</b> Politik Davranış Algısı ile Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 32:</b> Politik Davranış Algısı ile Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 33:</b> Politik Davranış Algısı ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	81

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1:</b> Maslach Tükenmişlik Modeli.....	24
<b>Şekil 2:</b> Örgütlerde İşyeri Nezaketsizliği ve Diğer Zarar Verici Davranış Şekilleri....	36
<b>Şekil 3:</b> Nezaketsizlik Sarmalı Örneği.....	38
<b>Şekil 4:</b> Araştırmanın Modeli.....	48

## GİRİŞ

Örgütlerde birbirinden farklı karakter, mizaç, tutum, beklenti ve istekleri olan çalışanlar ve bu çalışanların şahsi menfaatlerini ön planda tutan tutum ve davranışları, çalışma ortamında kaçınılmaz olarak politik davranış olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Nitekim bütün örgütler politik bir yapıya sahiptir (Zaleznik 1970: 47-48). Bütün örgütlerin yazılı veya sözlü genel kabul görmüş kurallarıyla bütünleşen bir örgüt kültürü vardır. Çalışanların düşünce ve davranışları da örgütün sahip olduğu kültüre göre şekillenmektedir. Örgüt kültürünü meydana getiren önemli faktörlerden biri de çalışanların politik davranışlarıdır. Örgüt kültürü, örgütlerde uygulanan politik faaliyetlerin düzeyinden ve çalışanların politik faaliyetlere nasıl tepki vereceğinden etkilenmektedir (Kacmar, Carlson 1997: 628). Örgütlerde çalışanların sergilediği politik davranışların kaçınılmazlığı, politik davranış olgusunun iyi yönetilmesi ile üzerinde önemle durulması ve araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgütlerde sergilenen politik davranışların, örgüte ve çalışanlara hem yararlı hem de zararlı sonuçları olmakla birlikte daha çok zararlı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Çalışanların algıladığı politik davranış süreklilik kazandığı zaman, çalışanları tükenmişliğe itmekte diğer yandan da politik davranış içinde düşmanlık duygularını harekete geçiren öğeler barındırdığı için işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilenmesine zemin hazırlamaktadır.

Yukarıda belirtilen düşünceler ışığında bu araştırmada “Çalışanların politik davranış algısı ile tükenmişlik düzeyleri ve işyeri nezaketsizliği sergilemeleri arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırma sorusu doğrultusunda çalışmanın amacı, çalışma ortamında sergilenen politik davranışların tükenmişlik düzeyi ve işyeri nezaketsizliği sergilenmesi üzerindeki etkilerini incelemektir.

Bu bağlamda araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; politik davranış kavramının tanımı, politik davranış ile güç arasındaki ilişki, politik davranış boyutları ve taktikleri, politik davranış algısının nedenleri ve sonuçları incelenmekte, politik davranış ile ilgili yapılan diğer çalışmalar sunulmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; tükenmişlik kavramının tanımı, önemi, alt boyutları ve belirtileri ile tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin etkileri ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmakta, tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; işyeri nezaketsizliği kavramının tanımı, işyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel ve örgütsel faktörler ile işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve

örgütler üzerindeki sonuçları incelenmekte, işyeri nezaketsizliğini önleme yolları ve işyeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amaç ve önemine, araştırma problemi ve hipotezlerine, araştırmanın modeline, sınırlılıklarına, evren ve örnekleme ile araştırmada kullanılan veri toplama yöntem ve araçlarına yer verilmekte; idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan 122 personele uygulanan anketlerin analizi ile tespit edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### POLİTİK DAVRANIŞ

Örgütlerde, çalışanlar, muhtelif yöntem ve metotlarla diğer örgüt üyelerini kendi istekleri doğrultusunda yöneltme ve belirli yöndeki davranışlara sürüklenme gayreti içine girebilmektedir. Çalışma hayatında örgüt üyelerinin güç elde etme ve bu gücü kullanma doğrultusundaki gayretleri örgüt içinde gerçekleşen politikayı ortaya çıkarmaktadır (Koçel 2011: 558). Örgütler farklı sistemlere sahip olmasına karşın, sonuç itibarıyla bütün örgütler politik bir yapıdır (Zaleznik 1970: 47-48). Örgüt içinde sergilenen politik davranışların yararlı veya zararlı sonuçları olabilmektedir (Allen, Madison, Porter, Renwick, Mayes 1979: 82) ve bu sonuçlara göre politik davranışa iyi veya kötü diyebilme imkânı bulunmaktadır. Ancak göz ardı edilemeyen önemli bir gerçeklik ise örgütlerin yapı itibarıyla politik olmasıdır (Erdoğan 1997: 27).

Bu bölümde politik davranış kavramının tanımı, politik davranış ve güç arasındaki ilişki, politik davranışın boyutları ve taktikleri, politik davranış algısı ile politik davranış algısının nedenleri ve sonuçları incelenerek, politik davranış ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

#### I. POLİTİK DAVRANIŞ KAVRAMI

Politika olgusu, insanlık tarihinin en eski zamanlarından günümüze kadar ulaşmaktadır. İnsanoğlunun, içinde bulunduğu toplulukta, gücü sahip olmak ve başkalarını etkilemek için, çeşitli yöntemler kullanarak, politik faaliyetlerde buldukları görülmektedir (Bursalı 2017: 145). Çalışan davranışlarının politik doğası, uzun yıllar boyunca, birçok akademik disiplin tarafından kabul edilmektedir (Kacmar, Ferris 1991: 193).

Politik kavramının, kelime anlamı Türk Dil Kurumun’ da mecaz/sıfat olarak “*belli bir hedefe ulaşabilmek için uzlaşmayı, iyi geçinmeyi amaçlayan*” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde politik davranış için farklı tanımlar verilmektedir.

Farrell ve Peterson (1982), örgütlerde sergilenen politik davranış, kişinin örgüt içerisinde üstüne düşen görevin bir parçası olarak gerekli olmayan fakat kurum içindeki avantaj ve dezavantajların paylaşımını etkileyen ya da etkilemeye amaçlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Farrell, Peterson 1982: 405). Murray ve Gandz, politik davranış kısaca, gerçek veya olması muhtemel rakipler karşısında şahsi çıkar arayışı olarak ifade etmektedir (Murray, Gandz 1980: 16).

Mintzberg (1983), politik davranışı, çoğunlukla gizli ve görünürde örgütün tamamı pahasına kişiye veya gruba fayda sağlamak üzere tasarlanmış ve bunların sonucu olarak genellikle tabiatı gereği bölücü veya çelişkili olan ve kişileri veya grupları çoğunlukla örgüte veya birbirine karşı tahrik eden davranışlar olarak belirtmektedir (Mintzberg 1983: 172).

Başka bir tanıma göre, politik davranışlar, gücün savunmasını meşru hale getirmek ve tekrar üretebilmek için, menfaat kazanmaya yönelik, içinde sosyal psikolojik ögeler barındıran davranışlardır. Gücün muhafaza edilmesi formaliteden ziyade, politik bir ortam oluşturulması, politik taktiklerin geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile gerçekleşmektedir (Armağan 2005: 93).

Benzer şekilde politik davranış, çalışanların şahsi menfaat ve avantajları için diğer çalışanların çıkarları ve bazı durumlarda tüm örgütün veya örgüt içindeki belli bir birimin çıkarları pahasına kişinin kendisine hizmet eden davranışlar olarak açıklanmaktadır. Bu yaklaşım dahilinde politik davranış, herkes tarafından kabul edilen gerçek politik faaliyetler veya uygulanan politik taktikler ile değil, kişinin subjektif politika algısına göre şekillenmektedir (Vigoda, Cohen 2002: 312).

Politik davranış için ifade edilen tanımların ortak özelliği “*bu davranışın kişinin çıkarlarına hizmet etmesi, istenilen sonuçlara daha çabuk ulaşabilmesi için kişiye yardımcı olması, ancak kurum tarafından hoş görülmemesidir*” (İslamoğlu, Börü 2007: 136).

Politik davranışların ayırıcı özelliğine bakıldığında, örgütlerdeki bütün davranışların politik olarak ifade edilemeyeceğini ve politik olarak nitelendirilen davranışların bütün örgütlerde farklı derecelerde gerçekleşmekte olduğu, (Mayes, Allen 1977: 672) bunun yanı sıra politik davranışın, çalışma performansıyla ilişkili olmayan, çalışanların şahsi isteklerini gerçekleştirmekle birlikte istenmeyen durum veya sonuçlardan kaçınmak için uygulanan faaliyetler olduğu (Goltz 2003: 335) vurgulanmaktadır.

Politik davranışlarda amaç, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin, beklenen istek ve hedeflerini ortaya koyma amacıyla bilinçli bir şekilde ve kendi menfaatleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri maksatlı faaliyetler, politik davranışları meydana getirmektedir. Bu bağlamda spontane bir şekilde, bilinçsiz olarak gerçekleştirilen ve kendi menfaatleri değil de başkalarına yarar sağlama amacıyla yapılan davranışlar politik olarak izah edilememektedir (Bursalı, Bağcı 2011: 25).

Ayrıca örgütlerde sergilenen politik davranışların, mutlak olarak kötü ve örgütlerde istenmeyen bir etkinlik olduğunun söylenmesi doğru kabul edilmemektedir. “*Politika*” örgüt için olumlu neticeler verdiği, değişimi harekete geçirerek yönlendirdiği, kaynakların en uygun kullanımına yardım ettiği sürece pozitif bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, birçok durumda örgütün hayatını idame ettirebilmesi için politik faaliyetler zorunlu olabilmektedir. Diğer taraftan, şahsi menfaatler, örgütün menfaatlerinin üstünde tutulduğu

takdirde politik faaliyetler zararlı olmaktadır (Erdoğan 1997: 27). Bu bağlamda, politik davranışların işlevselliği de örgüt için büyük önem taşımaktadır. Politik davranış örgütün yöneticisi tarafından, örgütün gelecekte daha etkili olmasını sağlamak için fikir birliğine zemin hazırlamak amacıyla sergilendiği zaman işlevsel kabul edilmektedir. Diğer taraftan politik davranış, değişimin örgüt için elzem olduğu zamanlarda, süregelen düzenin korunması için kullanılıyorsa işlevsiz olmaktadır (Börü, İslamoğlu 2007: 104).

Politik davranışa dair yapılan araştırmalarda iki konu üzerine dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki, olumsuz çağrışımlar yapmasına rağmen politik davranışların çalışanlar ve örgütler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin olduğu kabul edilmektedir. İkincisi ise, örgütlerde politik davranışların yaygın olduğu konusunda fikir birliğine varılmaktadır (Kırel 1998: 531).

## II. POLİTİK DAVRANIŞ VE GÜÇ

Örgütler, çalışanlara kariyer yapma fırsatı veren ve bunun sonucunda kişisel isteklerin gerçekleştirilmesi için imkân sağlayan politik yapılardır. Çalışanların kariyer gelişimleri için özellikle üst yönetim ve profesyonel meslek gruplarında, şahsi menfaatler elde etmek amacıyla diğer çalışanları etkileme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, sahip olunan güce bağlı olarak değişmektedir (Zaleznik 1970: 48). Ayrıca yönetsel etkinliğin kapsam bakımından önemli ayırıcı özelliği, astları, kendi konumundaki çalışanları ve üstleri etkilemede kazanılan başarı ile ölçülmektedir (Yukl, Falbe 1990: 132).

Gündelik hayatımızın en önemli kavramlarından biri olan güç kavramı, kurumlarda yönetici konumunda bulunan kişilerin aldıkları kararları uygulayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetici konumunda bulunan çalışanların, talimatlarını tatbik ettirebilmesi, astlarını kurum amaçlarına yönlendirmesi, hiyerarşide altında olan çalışanları etkileyebilme becerisine, kısaca gücü elinde bulundurmasına bağlı olmaktadır. Fakat güç, sadece yöneticilerin sahip olduğu bir araç olarak değerlendirilmemektedir (Erdoğan 1997: 22).

Örgütlerin bütün seviyelerinde ihtiyaç duyulan ve varlığını hissettiren güç kavramı, kaynakların dağıtımı ve çalışanların ödüllendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Ertekin, Ertekin 2003: 22). Gücün temelleri literatürde farklı şekillerde kavramsallaştırılarak ele alınmaktadır. Sık kullanılan gücün temelleri, French ve Raven (1956) tarafından ödüllendirme gücü, baskı gücü, yasal güç, çekicilik gücü ve uzmanlık gücü olarak beş kategori altında kavramsallaştırmaktadır.

*Ödüllendirme Gücü:* Ödüllendirme gücü, temelinde ödüllendirme yetkisi veya yeteneği olan güç olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme gücü yöneticinin astlarına olumlu kazanımlar verme veya olumlu kazanımları ortadan kaldırabilme gücüyle ilişkilendirilmektedir (French, Raven 1956: 152).

*Baskı Gücü:* Baskı gücü, ödüllendirme gücü ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca baskı gücü kazanımların yönlendirilmesi yeteneğine veya yetkisine dayanmaktadır (French, Raven 1956: 152). Baskı gücü örgütlerde en sık başvurulan güç gösterme yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İşe geç kalan çalışanın yöneticisi tarafından azarlanması baskı gücüne örnek olarak verilebilmektedir (Erdoğan 1997: 23).

*Yasal Güç:* Otoriteden alınan yetki sonucu elde edilen güç olarak tanımlanmaktadır. Astarlar, yöneticilerden aldıkları talimatları, yöneticinin meşru hak veya yetkisi sonucu kabul etmekte ve uygulamaktadır (French, Raven 1956: 153).

*Çekicilik Gücü:* Kişinin veya grubun diğer bir kişi veya grubu farkında olsun veya olmasın hal ve tavırlarıyla etkilemesi sonucu ortaya çıkan güç, çekicilik gücünü ifade etmektedir (French, Raven 1956: 154). Çekicilik gücü, etkileyiciye özenmeye veya benzemeye çalışma arzusuna dayanmaktadır (Bayrak 2001: 27).

*Uzmanlık Gücü:* Bir çalışan tarafından diğer bir çalışana belli bir konuda sahip olduğu bilgi sonucu atfedilen güçtür. Uzmanlık gücünün temelinde sahip olunan bilgi ve bunun algılanış biçimi yatmaktadır (French, Raven 1956: 155).

Gücün temellerine ilişkin sık kullanılan bir diğer kavramlaştırmaya göre ise bireyin güç temelini oluşturan başlıca üç unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi diğer pozisyonlarla arasındaki farkı belirleyen otoritenin verdiği *resmi yetki*; ikincisi, bireyin sahip olduğu yetenekleri için uzmanlığa duyulan saygı sonucu *kazanılan yetki*; üçüncüsü ise bireyin kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan *karizma* unsurudur (Zaleznik 1970:49). Özellikle rekabet ortamında, iktidar için bireyin sahip olduğu gücü sonuna kadar kullanma ihtiyacı bütün politik yapıların ortak özelliği olarak kabul edilmektedir.

Örgütler yapıları itibariyle politik oldukları kabul edilmektedir. Bu yüzden, çeşitli konularda verilen kararlar, karar vericiler tarafından mutlak anlamda tarafsız ve örgüt için en uygun çözümün nasıl olacağını düşünerek verilmemektedir. Öte yandan karar almada kullanılan ögeler peşin hükümlü fikirlerden etkilenebilmektedir (Erdoğan 1997: 27).

### III. POLİTİK DAVRANIŞ BOYUTLARI

Politik davranış literatürü incelendiğinde, politik davranış boyutlarını, en kapsamlı sınıflandırma çalışması Farrell ve Peterson (1982) tarafından yapıldığı görülmektedir. Farrell ve Peterson (1982) örgütlerde sergilenen politik davranışları; Dahili-Harici boyut, Yatay-Dikey boyut ve Meşru-Meşru olmayan boyut olmak üzere üç temel boyut olarak ele almaktadır. Politik davranışın bu alt boyutlarında, çalışanların kurum içindeki avantaj ve dezavantajlarının dağılımını

etkilemek için kaynak arama stilleri ya da mevcut kaynakları kullanırken oluşturdukları yöntemler gösterilmektedir (Farrell, Peterson 1982: 405).

Tablo 1’de belirtilen örnekler, kurumlarda görülen politik faaliyetlerin tamamını kapsamamakla birlikte, literatürde ilgi çeken politik davranış şekillerini içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte, üç boyut tipolojisi, kurumlarda sergilenen politik davranış biçimlerini kapsamı açısından oldukça genel kabul görmektedir (Farrell, Peterson 1982: 407).

**Tablo 1**

**Örgütlerde Politik Davranışa Dair Bir Tipoloji**

	Meşru		Meşru Olmayan	
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
Dahili	<p><b>I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Doğrudan tepki</li> <li>-Yöneticiye şikâyet etme</li> <li>-Sıralı emir zincirini atlama</li> <li>-Engelleme</li> </ul>	<p><b>II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Koalisyon Kurma</li> <li>-Karşılıklı çıkar gözetme</li> <li>-Misilleme</li> </ul>	<p><b>V</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabotaj</li> <li>-Sembolik Protesto</li> <li>-Direnme</li> <li>-İsyan</li> </ul>	<p><b>VI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tehditler</li> </ul>
Harici	<p><b>III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yargıya taşıma</li> </ul>	<p><b>IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Başka bir örgütten meslektaş ile görüşme</li> <li>-Harici profesyonel etkinlikte bulunma</li> </ul>	<p><b>VII</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Olumsuz durumları ifşa etme</li> </ul>	<p><b>VIII</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Örgütsel ikiyüzlülük</li> <li>-İhanetler</li> </ul>

**Kaynak:** Farrell, D., J.C. Peterson (1982), ‘Patterns of Political Behavior in Organizations’ *Academy of Management Review*, 7/3, s.407

*Dahili ve Harici Boyut:* Politik davranışın dahili-harici boyutu, örgütlerde politik davranış sergileyenler tarafından, aranan kaynakların odağıyla ilişkili olmaktadır (Farrell, Peterson: 405). Dahili boyutta, politik davranış sergileyen kişiler ihtiyaç duydukları kaynakları kurum içinden karşılamaktadır. Örneğin; diğer çalışanlarla karşılıklı menfaat ilişkilerine girilmesi, yardım edilen kişilerden karşılık beklendiğinin hissettirilmesi, başkalarının hedeflerine ulaşmasında zorluk çıkarılması, misillemede bulunulması, kurum içinde koalisyon kurulması, kargaşa çıkarılması gibi davranışları ihtiva etmektedir (İslamoğlu, Börü 2007: 138; Erdem, Alayoğlu 2016: 89). Harici boyutta ise politik davranış sergileyen kişiler, kurum sınırları dışına

çıkarak, harici kaynakları amacı doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin, kuruma dair gizli bilgileri medyaya sızdırmak, ispiyonculuk yapmak, dava açmak, kurum harici kişilerle iş birliği içine girmek gibi davranışlardır (İslamoğlu, Börü 2007: 138).

*Yatay-Dikey Boyut:* Yatay-dikey boyutta, ast ile üst ya da eşit konumdaki çalışanlar arasında, birbirlerini etkilemek için kullanılan yöntemler belirtilmektedir. Dikey boyuta örnek olarak, kurum içindeki hiyerarşik düzene itibar etmeme, gereksiz övgülerde bulunma, amire şikâyet etme, mentor-hami ilişkisi içine girme gibi davranışlar verilmektedir. Yatay boyutta sergilenen politik davranışlara, yardım teklifi etme, iş birliği yapma, formel olmayan ilişkiler geliştirme ve karşılıklı çıkar gözetme örnek olarak verilmektedir (İslamoğlu, Börü 2007: 138-139).

*Meşru-Meşru Olmayan Boyut:* Politik davranışın meşru-meşru olmayan boyutunda, örgütlerin sahip olduğu genel kabul görmüş kuralların ihlal edilmesi söz konusu olmaktadır (Farrell, Peterson, 1982: 406). Meşru politik davranışlara örnek olarak, üst yönetime şikâyet etme, koalisyon kurma, hiyerarşik düzene itibar etmeme, kurallara ihtiyaç duyulandan daha fazla bir şekilde bağlanarak kurumun hedef ve işleyişini engellemeye çalışma verilmektedir. Meşru olmayan politik davranış boyutunda ise örgütün genel kabul görmüş kurallarına aykırı olan ve örgüt yapısının çalışmasına zararlı etkileri olan davranışları ifade etmektedir (Erdem, Alayoğlu 2016: 89). Örneğin; ayaklanma ve isyan çıkarma, protesto eylemlerine katılma, kurallara uymama ve sabote etme, toplu bir şekilde hasta olduğunu belirterek işe gitmeme gibi davranışlardır. Meşru olmayan politik davranış sergilenmesine, örgütler tarafından sert cezalar verileceğinden dolayı çalışanlar, ekseriyetle meşru olmayan politik davranışları tercih etmemektedirler. Nihai olarak örgütlerde sergilenen politik davranışların çoğu meşru kabul edilmektedir (İslamoğlu, Börü 2007: 139). Diğer taraftan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da politik davranış tercihlerini belirlemektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların meşru politik davranışlara, örgüte bağlılığı az olan çalışanların ise meşru olmayan politik davranışlara yöneleceği ileri sürülmektedir (Ertekin, Ertekin 2003: 17-18).

Politik davranışlara ilişkin bir diğer sınıflama da İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007) politik davranışları “Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olmak üzere 5 alt boyut olarak incelemektedir (Bu tez çalışmasında kullanılan politik davranış ölçeği, İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilmiştir).

*Tavizci ve ikiyüzlü davranmak:* örgüt üyeleri, belirli dönemlerde, önceden hazırlamış oldukları hedeflere erişebilmek için diğer örgüt üyelerine taviz vermekte (Doğan, Bozkurt, Demirbaş 2014: 44) veya düşündüğünün aksine davranışlar sergileyebilmektedir. Tavizci ve ikiyüzlü davranma boyutuna örnek olarak, bir işin yanlış yapıldığını bilmesine rağmen daha sonra

koz olarak kullanabilmek için çalışma arkadaşına hata yaptığı zaman gerekli uyarıyı yapmama, çalışanları birbirine karşı kötöleme, kendini daha yetkin gösterebilmek için diğer çalışanların yaptıkları işi hor görme gibi davranışlar verilmektedir (İslamoğlu, Börü 2007: 142).

*Göze girmeye çalışmak:* Türk Dil Kurumuna göre göze girmek “davranış ve yetenekleriyle ilgi ve önem kazanmak” olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta içinde bulunulan örgütün ve çalışanların değer yargıları temel rol oynamaktadır. Göze girmeye çalışan kişi etkilemek istediği kişinin değer yargılarına hitap edebileceği bir izlenim bırakmayı amaçlamaktadır (Ertekin, Ertekin 2003: 46). Göze girmeye çalışmak boyutuna, yöneticiler ile yakın temaslarda bulunma, içinde bulunduğu durum ve zamanın şartlarına göre menfaat elde etmeye çalışma, üstlerine istediklerini razı etmek için başarılı görünme (İslamoğlu, Börü 2007: 143) çalışma arkadaşlarını yüzüne karşı gereğinden fazla övme, samimiysiz bir tevazu sergileme (Judge, Bretz 1994: 45) gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir.

*Koalisyon Kurmak:* Çalışanın özellikle kendi seviyesindeki iş arkadaşlarını, yanına almasıyla birlikte diğer çalışanlara baskı kurarak, başkalarının davranış ve kararlarının etkilemeyi amaçladığı davranışları ihtiva etmektedir (Barbuto, Moss 2006: 31). Koalisyon kurmak, çalışanların örgüt içinde yaşadığı sorunların çözümünü hızlandırmakta ve daha önemlisi güven duygusu hissettirmektedir (Ertekin, Ertekin 2003: 45). İş arkadaşlarının desteğini alarak amiri veya yöneticiyi etkilemeye çalışma, hiyerarşik düzen dahilindeki üstünü etkilemek için daha üst düzey konumdaki çalışanları harekete geçirme (İslamoğlu, Börü 2007: 143) gibi davranışlar koalisyon kurma alt boyutuna örnek olarak verilmektedir.

*Karşılıklı Çıkar Gözetmek;* Başkalarına yapılan iyiliklerin daha sonra hatırlatılarak veya ima edilerek karşı tarafın itaatinin beklendiği bir davranış biçimi olarak açıklanmaktadır (Barbuto, Moss 2006: 31). Kişinin hal ve tavırlarıyla başkalarına yardımda bulunacağını hissettirmeye çalışması, geçmişte yapılan iyilikleri başkalarına hatırlatma çabaları (İslamoğlu, Börü 2007: 143), iş dışında bir etkinliğe davet etme, diğer bir çalışana yol gösterme ve ileride kendi isteklerinin desteklenmesi niyetiyle, karşı tarafın fikirlerini destekleme (Ertekin, Ertekin 2003: 45) gibi davranışlar karşılıklı çıkar gözetme alt boyutuna dair örnekleri oluşturmaktadır.

*Üst yönetime yaranmaya çalışmak;* Emir komuta zinciri dahilinde patron veya yöneticinin desteğini almayı veya etkilemeyi amaçlayan davranışları ifade etmektedir (Barbuto, Mos 2006: 32). Yöneticiyi gereğinden fazla övme, yöneticinin tasvip ettiği şekilde giyinme (İslamoğlu, Börü 2007: 143) gibi davranışlar üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutuna örnek olarak verilmektedir.

#### IV. POLİTİK DAVRANIŞ TAKTİKLERİ

Örgütlerde gerçekleşen politik davranışlar ve çalışanların diğerlerini etkilemek için kullandığı politik taktikler, çalışanların yükselmesi için gerekli araçlar olarak işlev görmektedir (Vigoda, Cohen 2002: 321). Hemen hemen bütün çalışanlar, örgütlere katılmalarıyla birlikte, politik davranışların etkilerini, algılayış biçimlerine göre az ya da çok fark etmeye başlamaktadır. Bu bağlamda çalışanlar, iş hayatını, politik davranışlarla birlikte sürdürmesi gerektiği gerçeğini öğrenerek politik davranışların zararlı etkilerinden kaçınmak için çeşitli yöntem ve taktikler geliştirmektedirler (Demirel, Seçkin 2009: 149-150).

Politik taktiklerin, uygulayıcılarını ne ölçüde başarıya ulaştırdığı algısı, politik taktiklerin uygulama sıklığından daha önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Politik taktik uygulayan çalışanların, başarıya ulaştığı algısı oluştuğunda, örgüt üyeleri tarafından politik taktik uygulayan çalışanların, örnek olma olasılığı artabilmekte ve bunun sonucunda örgüt üyeleri kariyer hedeflerinde politik taktik uygulamanın bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler (Demirel vd. 2019: 311).

Çalışanların birbirlerini etkilemek için kullandıkları taktiklere yön veren faktörler, dahil oldukları kurumun özel veya kamu sektörü oluşuna, kurumun büyüklüğüne ve çalışan sayısına bağlı olarak değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar kamu sektörü ve çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde politik taktiklere başvurma eğiliminin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Yaylacı 2006: 98).

Yukl, Seifert, Chavez (2008), tarafından yapılan çalışmalar sonucunda 11 temel politik taktik tespit edilmiştir. Bunlar; “Mantıkla ikna etme (*rational persuasion*), danışma (*consultation*), değer ve inançlara başvurma (*inspirational appeals*), iş birliği (*collaboration*), bilgilendirme (*apprising*), göze girmeye çalışma (*ingratiation*), kişisel rica (*personal appeals*), karşılıklı çıkar gözetme (*exchange*), meşrulaştırma taktikleri (*legitimizing tactics*), baskı kurma (*pressure*), koalisyon taktikleri (*coalition tactics*) olarak sınıflandırılmaktadır (Yukl, Seifert, Chavez 2008: 610).

Bu politik taktiklerin tanımları Tablo 2 de yer almaktadır.

**Tablo 2**

**Politik Taktiklerin Tanımları**

Mantıkla ikna etme	İşi yürüten kişi, bir talebin veya teklifin uygulanabilir ve önemli görev hedefleriyle ilgili olduğunu göstermek için mantıklı gerçeklere dayalı kanıtlar kullanır.
Danışma	İşi yürüten kişi, hedef çalışandan iyileştirmeler önermesini ya da önerilen bir etkinliği veya hedef kişinin desteğine ihtiyaç duyulan bir değişiklik planlamasına yardımcı olmasını ister.
Değer ve inançlara başvurma	İşi yürüten kişi hedef çalışanın değerlerine ve ideallerine başvurur; bir talep ya da öneriyi olan ilgiyi arttırmak için hedef çalışanın duygularını uyandırma yoluna başvurur.
İş birliği	İşi yürüten kişi, hedef çalışanın bir talebi yerine getirmesi ya da önerilen bir değişikliği onaylaması durumunda yardım etmeyi ya da gerekli kaynakları sağlamayı önerir.
Bilgilendirme	İşi yürüten kişi, hedef çalışana, bir talebi yerine getirmenin ya da bir öneriyi desteklemenin, kendisine, kişisel olarak, nasıl fayda sağlayacağını ya da kendi kariyerini ilerletmeye nasıl yardımcı olacağını açıklar.
Göze girmeye çalışma	İşi yürüten kişi, hedef çalışanın bir talebi yerine getirmesi ya da bir değişikliği desteklemesi için etkilemeye çabalarırken, bu çabanın öncesinde ya da sonrasında, övgüye ve yüceltmeye başvurur.
Kişisel rica	İşi yürüten kişi, hedef kişiden, sırf arkadaşlıkları hatırına, bir talebi yerine getirmesini ya da bir değişikliği desteklemesini ister; daha konudan bahsetmeden kişisel ricada bulunur.
Karşılıklı çıkar gözetme	İşi yürüten kişi, kendi isteğini yerine getirme karşılığında, hedef kişinin istediği bir şeyi teklif eder ya da daha sonraki bir zamanda yerine getirmeyi önerir.
Meşrulaştırma taktikleri	İşi yürüten kişi, bir talebin meşruiyetini sağlamaya ya da işi yerine getirmek için gerekli yetkiye sahip olduğunu doğrulamaya çalışır.
Baskı kurma	İşi yürüten kişi, bir şeyi yapması için hedef kişiyi etki altına almak amacıyla, talepler, tehditler, sık kontroller veya sürekli hatırlatmalar kullanır.
Koalisyon taktikleri	İşi yürüten kişi, hedef kişinin bir işi yapmasını sağlamak amacıyla, başkalarının yardımını isteyerek ya da başkalarının desteğini kullanarak etki altına almaya çalışabilir.

**Kaynak:** Yukl, G., Seifert, C., Chavez, C. (2008), "Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire", *Leadership Quarterly*, 19/5, 609-621.

Literatür incelemesi sonucunda, örgütlerde çok sık rastlanan ve üzerinde önemle durulması gereken politik taktiğin, bilginin kullanılması olduğu görülmektedir. Bilgiye sahip olan

kişi etrafındakileri kendisine bağımlı konuma getirdiğinde, şahsi menfaatleri için ya da rakip olarak gördüğü kişileri zor duruma sokmak amacıyla, sahip olduğu bilgiyi saklayabilmekte veya diğerlerinin aleyhine kullanabilmektedir (Erdoğan 1997: 29).

## V. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI

Politik davranış olgusu üzerine değinilmesi gereken temel bir konunun da politik davranışların algılanma şekli olduğu düşünülmektedir. İnsanoğlunun, düşüncelerinin şekillenmesinde, karar vermesinde, bunların davranış olarak sergilemesinde ve içinde bulunduğumuz dünyayı anlamlandırma noktasında; bilgilendirme fonksiyonu olarak kullanılan algısal süreçler, temel rol oynamaktadır. Fikirlerimiz, aldığımız kararlar ve sergilediğimiz davranışlar gerçekliğin kendisinden ziyade, gerçekliğin nasıl algılandığına göre biçimlenmektedir (Bursalı 2017: 147). Bir başka ifade ile insanlar sergiledikleri davranışları gerçeği algılayış biçimlerine göre şekillendirmektedir. Bu yüzden çalışanların politik davranışları ne şekilde algıladıkları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple çalışanların, çalışma ortamını politik olarak algılaması, kişilerin diğer çalışanlara ve örgüte olan hisleri ile çalışma şekillerini doğrudan etkilemektedir (İşcan 2005: 150).

Çalışanlar, örgütlerde sergilenen politik davranışlara, algılayış biçimlerine bağılı olarak birbirlerinden farklı tepkiler ortaya koymaktadırlar. Politik davranış algısı, öncelikle çalışanlar üzerinde etki bırakmakla birlikte örgütleri de etraflıca etkilemektedir (Demirel, Seçkin 2009: 148).

Politik davranışların örgüt ve çalışanlar açısından faydalı veya zararlı olup olmadığı konusu, sergilenen politik davranışın kendi gerçekliğinden daha çok nasıl algılandığına bağılı olarak farklılık gösterebilmektedir (Akdoğan, Demirtaş 2014: 111). Örgüt içindeki politik faaliyetler bazen açık ve nesnel bir şekilde ortaya çıkmakta, bazı durumlarda ise oldukça simgesel ve gizli bir biçimde meydana gelebilmektedir. Bundan dolayı davranışların politik olarak algılanması, içinden bulunulan duruma, zamana ve kişiden kişiye farklılık gösterebilmekte, sonuç itibariyle öznel bir nitelik taşımaktadır (Bursalı, Bağcı 2011: 24).

Politik faaliyetler fiili olarak çalışanların beklentilerini karşıladıkları zaman politik davranış algısı azalarak örgüt adil ve dürüst olarak algılanmaktadır. Bununla beraber sergilenen politik davranışlar çalışanların beklentilerini karşılamadığı zaman örgüte karşı “*sinik*”<sup>\*</sup> bir tutum gerçekleşmekte ve politika algısı çoğalarak kişi içine bulunduğu çalışma ortamının adaletsiz ve

---

\*Sinik tutum, çalışma ortamında olumsuz etkiler bıraktığı düşünülen ve çalışanın dahil olduğu örgütün, dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesi ve örgüte karşı olumsuz bir eğilim içine girmesi ile örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimi olarak açıklanmaktadır (Dean, Brandes, Dharwadkar 1998: 345)

samimiyetsiz olarak değerlendirmektedir. Bunun sonucunda örgüt “politik” olarak algılanmaktadır (Vigoda, Cohen 2002: 321). Diğer taraftan politik sürecin kendisine zarar verdiğini düşünen çalışanlar süreci olumsuz olarak değerlendirirken, örgüt içinde daha iyi konumda olan çalışanlar politik süreçlerin örgüt için gerekli olduğunu düşünmektedirler (İşcan 2005: 150).

Örgüt üyeleri, politik davranışların örgütsel uygulamaları hayata geçirdiği ve örgütsel düzene yön verdiği düşüncesine inandığında, daha önce politik faaliyetlerde bulunmayan çalışanlar bile ileri safhalarda politik davranış sergilemeye başlayabilmektedir (İşcan 2005: 151).

Çalışma ortamında politik davranışların ne sıklıkla sergilendiğini öğrenmek için çalışanların düşüncelerini değerlendirip, motivasyon ve algılarını öğrenmek gerekmektedir. Çoğu insanın bunları yapması için ne fırsatı ne de becerisi vardır ancak çalışanların sergiledikleri davranışlar gözlemlenerek, doğru çıkarımlar yapılırsa başkalarının davranışları hakkında sonuçlara varılabilmektedir (Murray, Gandz: 1980: 16).

## VI. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISININ NEDENLERİ

Politik davranış sergilemenin altında yatan temel güdünün, kişinin kendini gizleme eğilimi içinde olmasında yattığı ileri sürülmektedir. Çünkü politik faaliyetlerde bulunan kişinin, esas niyeti öğrenildiğinde, politik faaliyet uygulayıcısının elde etmek istediği sonuçlara ulaşması zorlaşmaktadır. Diğer taraftan politik davranışların, özellikle kaynak dağıtımına ilişkin açık ve net kuralların olmadığı ve kaynaklar için rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda görülme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Goltz 2003: 357-358). Bu bağlamda çalışma ortamında yaşanan belirsizlik durumlarında politik davranış sergilenme olasılığı daha fazla gözlemlenmektedir (Ferris, Kacmar 1992:95). Hemen hemen bütün örgütler, en az bir alanda bile olsa kaynak kıtlığı yaşayacağından dolayı, neredeyse bütün örgütlerde politik faaliyetler gerçekleşebilmektedir (Kacmar, Carlson 1997: 630).

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan politik davranışlar doğal olarak çalışanların örgütü politik olarak algılamasına yol açacağı söylenebilmektedir. Politik davranış sergileme sıklığı arttıkça çalışanların politik davranış algısının da buna bağlı olarak artacağı düşünülmektedir.

Politik davranış algısına neden olan önemli faktörler belirsizlik, değişim ve zamandır. *Belirsizlik* önceden bilinmesi mümkün olmayan bir durumun meydana gelmesi olarak ifade edilmektedir. Belirsizlik durumu ortaya çıktığında daha önce kullanılan yöntemlerle çözüm bulmak zorlaşmaktadır. Geçmişteki veriler baz alınarak karar verme imkânı olmayabilir. Örgütlerin içinden geçtiği böyle süreçlerde, düzenlemeler anlamını kaybedebilmekte ve uygulamalarda zorluk çıkabilmektedir. Örgütte yaşanan bu belirsiz ve kaotik ortamı fırsat olarak değerlendiren kişi ya da gruplar politik faaliyetlerini arttırmaktadırlar. *Değişim* ise örgütlerden

daha çok verim alınabilmesi için personel sayısının azaltılmasına veya bazı bölümlere daha az kaynak ayrılmasına yol açacak şekilde, özellikle rekabeti arttırarak gerçekleşebilmektedir. Böyle bir durumda zarar gören örgüt üyeleri ile kaynaklardan daha fazla pay almak isteyen kişi ya da gruplar politik faaliyetlerini şiddetlendirmektedir (Ertekin, Ertekin 2003: 10). Artan politik faaliyetlerin çalışma ortamında gerçekleşen politik algıyı arttırdığı düşünülmektedir. Örgütler verimlilik artışı amacıyla küçülmeye gittiklerinde, kaynaklarını da azaltmaktadır. Çalışanlar sahip olduğu kaynakları kaybetme endişesiyle politik davranışlar sergileme eğilimine girmektedir. Kaynakların önemli oranda yeniden bölüşümüne neden olan esaslı değişimler, büyük olasılıkla politik davranışları körüklemektedir (Börü, İslamoğlu 2007: 107).

Politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan diğer önemli faktörlerden birisi de *zamandır*. Örgütlerin elindeki kıt kaynakların paylaşılması konusunda karar verileceği zaman, alınan kararların politik faaliyetlerden etkilenmesi ihtimali çoğalmaktadır. Bunun nedeni kıt kaynaklardan pay almak isteyen farklı çevreler olmasıdır. Bu çevrelerin hepsi, kendilerinin mevcut kaynakları diğerlerine göre daha çok hak ettiğini veya daha fazla ihtiyacı olduklarını düşünmektedirler. Kaynak kıtlığından dolayı bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesine neden olmakta ve tüm çevrelerin mutlu olması mümkün olmamaktadır. Sonuç olarak kaynak dağıtım sürecinde karar vericiyi etkilemek için politik davranış sergileme olasılığı artmaktadır (Erdoğan 1997: 27-28). Buna ek olarak ilerleme fırsatını işaret eden terfi kararları, örgüt üyelerinin rekabetini şiddetlendirerek, karar vericileri etkilemek için çalışanları politik davranışlara itebilmektedir (Börü, İslamoğlu 2007: 108).

Politik davranışların kişilik yapısı ile de bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Makyevelist kişilik özelliği\*, risk alma eğilimi, güç ihtiyacı gibi kişilik özellikleri veya davranış biçimlerine sahip örgüt üyelerinin politik davranış sergileme eğilimleri daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Kırel 1998: 538).

Ayrıca Mayes ve Ganster (1988), politik davranış sergileme ile stres arasında bir bağ kurarak, çalışanların iş stresinden kaynaklanan gerginlikler yaşadığında muhtemelen agresif bir tutum sergileyeceklerini ya da örgütten ayrılma davranışını gerçekleştireceğini ileri sürmektedirler. Agresif yapılı çalışanlar, politik manevralar kullanarak örgütü veya içinde bulunduğu durumu değiştirme eğilimi içine girmektedirler. Yapılan araştırmaya göre, bir çalışanın, örgütün yapısından dolayı oluşacak stresle başa çıkmak için, politik davranış sergileme yolunu izleyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Mayes, Ganster 1988: 202-203). Diğer taraftan özellikle

---

\*Makyevelist kişilik özelliği, Christie ve Geis (1970) tarafından şahsi çıkarlarını ön planda tutan, hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarını sömürmekten çekinmeyen ve duygusal yönlendirme davranışlarıyla karakterize olan, bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (O'Conner, Athota 2013: 750).

işe yeni başlayan veya tecrübesiz çalışanların çoğunluğu, ilk zamanlarında, örgütsel hayatta sergilenen politik davranışların farkında olmamaktadırlar. Çalışanlar, iş hayatının ileri safhalarında, kazandıkları tecrübeler doğrultusunda, yoğunluk ve etki derecesi kişiden kişiye değişmekle birlikte, örgütlerde sergilenen politik davranışları sezinlemeye başlamakta ve bu davranışlara karşı tepki ve taktikler geliştirmeyi öğrenmektedirler. Örgütlerin sahip olduğu örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile bireylerin algı ve örgütlerdeki liderlik tarzları politik davranışların öğrenilmesine etki eden faktörleri oluşturmaktadır (Demirel, Seçkin 2009: 147).

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılan politik davranışları etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin araştırıldığı çalışmada “başarı beklentisi”, “rol belirsizliği”, “performans değerlendirme sistemi”, “kendisine hizmet eden yönetici anlayışı”, “kaynakların yeniden tahsisi”, “sıfır toplamlı ödül sistemi” faktörlerinin politik davranışlara yol açtığı tespit edilmiştir (Börü, İslamoğlu 2007: 121).

Örgütlerde politik davranışların ödüllendirildiği düşüncesi örgüte yerleştiği zaman daha önce politik davranış sergilemeyen kişiler de bu durumdan etkilenmektedir. Başka bir deyişle, politik davranış sergileyen kişilere göre daha az ödüllendirildiğini düşünen çalışanların, daha sonraki zamanlarda politik davranış sergileme olasılıkları çoğalmakta (İşcan 2005: 154) ve bunun sonucunda politik davranış algısının arttığı düşünülmektedir.

## VII. POLİTİK DAVRANIŞ ALGISININ SONUÇLARI

Politik faaliyetlerin gerçekleşmesi sonucunda oluşması düşünülen algının kişiye, gruba ya da örgüte yararlı ve zararlı etkileri olabilmektedir (Ertekin, Ertekin 2003: 11).

Politik davranış algısının olumlu sonuçlarını, Ertekin ve Ertekin (2003) örgütte demokrasinin varlığına vurgu yaparak belirli konular üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Politik etkinlikler, doğası gereği dinamik olmayı gerektirdiği için örgütlerde güçlü liderlerin ortaya çıkmasına araç olabilmektedir. Politik davranış sergileyebilmek için yapılan işe dair çok fazla bilgiye ihtiyaç duyulmakta ve ihtiyaç duyulan bilgiler araştırılırken, örgütte, yasalara ve etik değerlere uygun olmayan faaliyetlerin ortaya çıkması sağlanmakta veya önlenmektedir. Politik davranış sergileyen çalışanlar, kendi isteklerini gerçekleştirebilmek için başkalarını etkilemeye çabalayarak kararlara katılım sağlamaktadır. Ayrıca politika, bir anlaşmazlık veya çatışma sonucu ortaya çıkmaktadır. Çatışma ve anlaşmazlık örgütte farklı görüşte kişilerin olduğunu göstermekte, bu da politik faaliyetlerin üretkenliğe özendirildiğine işaret etmektedir (Ertekin, Ertekin 2003: 12-13).

Ayrıca yapılan araştırmalarda, politik davranışın olumlu sonuçlarına kariyer gelişimi, pozisyon, güz kazanma, yüksek mevki elde etme, kişisel hedeflere erişme, yüksek kontrol duygusu, başarıyı hissetme örnek olarak verilebilmektedir. Olumsuz sonuçları ise sahip olunan

konuma güvenin azalması, başkalarına karşı hissedilen olumsuz duygular, pişmanlık hissi, suçluluk duygusu ve çeşitli şekillerde gerçekleşen çalışma performansının düşmesi olarak belirtilmektedir (Vigoda 2002: 2).

Örgütlerde sergilenen politik davranışlar sonucu oluşan algının, öncelikle çalışanlar ve örgüt üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir.

### **A. Politik Davranış Algısının Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları**

Çalışma ortamını politik olarak algılayan çalışanlar, dahil oldukları örgütlerden iki farklı yolla, çekilme davranışı ortaya koyabilmektedirler. Bu davranışların ilki işe devamsızlık, mesai saatlerine uymama, sıkça izin isteme ya da sağlık raporu alma gibi davranışlar olabilmektedir. İkincisi ise örgüt ile olan bağların tamamen koparılmasıdır. Diğer taraftan çalışma performansının azalması, çalışanların bilgi ve yeteneklerini saklı tutması veya sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini örgütle bütünleştirmekten kaçınmaları politik davranışların olumsuz olarak algılanmasının çalışanlar üzerindeki diğer sonuçları olarak belirtilmektedir (Demirel, Seçkin 2009: 149).

Politik davranış, doğası gereği çalışanları her an hazır ve dinamik olmaya itmektedir. Politik davranış sergilemenin sıklaşmasıyla algılanan politik davranış algısı ve bunun sonucunda oluşan sürekli *hazırlıklı ve aşırı dikkatli olma* durumu, uzun vadede çalışanlarda kaygıya, gerginliğe strese ve stresin kronikleşmesi sonucunda tükenmişliğe neden olacağı düşünülmektedir.

### **B. Politik Davranış Algısının Örgütler Üzerindeki Sonuçları**

Çalışma ortamının politik olarak algılanması sonucunda çalışanların verdiği tepkilerin örgütler üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Verimli bir çalışma ortamının zarar görmesi, performansta yaşanan örgütsel düşüş, istifaların çoğalması ve bunun neticesinde nitelikli iş gücü kaybı yaşanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kopmaya başlaması, politik davranışların olumsuz olarak algılanması sonucunda örgütler üzerinde gerçekleşen etkiler olarak sayılabilmektedir (Demirel, Seçkin 2009: 149).

Öte yandan yaşanan politik çatışmalar örgütü yıpratarak güç kaybetmesine neden olmakta bunun sonucunda örgüt kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanamamaktadır. Nihai olarak örgüt içinde sorunlar ciddi düzeye ulaşarak örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte politik davranış algısının örgüt kültürüne yerleşmesi sonucunda yükselmek isteyen çalışanların, yaptıkları işe itina göstermek yerine politik davranışlar

sergilemeyi alışkanlık haline getirmesi, örgüte olumsuz bir iklimin yerleşmesinin önünü açmaktadır (Ertekin, Ertekin 2003: 12).

Çalışma ortamında sergilenen politik davranışların artmasıyla birlikte çalışanların bağlı oldukları örgütü politik olarak algılama düzeyleri de artmaktadır. Özellikle belirsizlik durumunda meydana gelen politik davranışlar, çalışanların politika algılarını arttırarak örgüt içindeki belirsizliğin daha da çok yerleşmesine sebep olmakta, bunun sonucunda çalışanların işe dair kaygıları artmaktadır (Ferris, Kacmar 1992: 97). Ferris ve Kacmar (1992: 44) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışanların politik davranış algısı kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenerek, iş tatmini, iş bağlılığı, iş kaygısı gibi örgütler üzerinde tesiri olan faktörleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerde politik davranışların algılanması ile politik davranış sergileme arasında doğru bir orantı bulunduğu ifade edilmektedir. Her şeyden önce ast ile üst arasındaki ilişkide politik davranış algılanırsa, astların üstlerine olan güveni kaybolmakta bunun sonucunda işten ayrılma niyeti, işe gelmeme veya geç gelme, stres, performansın düşmesi gibi örgütsel maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanlar sergiledikleri politik davranışları arttırarak örgütleri direkt olarak zarara uğratma eğilimine girebilmektedirler (Kirel 1998: 538-539).

Nihai olarak politik davranış algısının örgütlerde belli bir dereceye kadar pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalıştıkları kurumda politik faaliyet sürecine dahil olmayan ve politik davranışları kendi amaç ve ilgi alanlarına aykırı olarak algılayan çalışanlar, politik davranışlara daha yüksek düzeyde stres ve tükenmişlikle tepki vermektedirler. Çalışanların yaşadığı stresin, örgütlere uzun vadede mali açıdan zararlı sonuçları olduğu için politik davranış kişisel olarak faydalı bulanlar dahi, diğer örgüt üyelerinin olumsuz tepkileri ve örgütsel düzeyde yaşanan stres ve tükenmişlikle mücadele etme ihtiyacı nedeniyle sonunda kaybettiklerini belirtmektedir (Vigoda 2002: 17). Bunlara ek olarak politik davranışların sık sergilendiği örgütlerde çalışmak streslidir, stresli çalışma ortamı olumlu iş tutumlarına engel olmaktadır (Börü, İslamoğlu 2007: 102).

## **VIII. POLİTİK DAVRANIŞ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Literatürde Politik Davranış konusunda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Politik davranış konusunun farklı değişken ve örneklemeler ile incelendiği bazı çalışmalar aşağıda belirtilmektedir.

Akdoğan ve Demirtaş (2014: 121) tarafından yapılan, etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisinde, örgütsel politika algılamalarının aracı değişken olarak araştırıldığı

çalışmada, etik liderlik davranışlarının politik algılamaları negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayhan ve Gürbüz'ün (2014: 88) kamu çalışanları üzerine yaptığı bir çalışmada, algılanan örgütsel politikanın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığı belirtilmiştir.

Kamu çalışanlarının politik davranışlara yönelik algısının araştırıldığı bir diğer çalışmada, kamu personelinin, kurumlarında aşırı derecede politik davranış sergilenmediği şeklinde bir algıya sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca aynı çalışmada, kamu çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin yapılan incelemede, kadınların erkeklere göre, genç çalışanların daha ileri düzey yaş gruplarındaki çalışanlara göre, eğitim seviyesi yüksek çalışanların daha az eğitim seviyesindeki diğer çalışanlara göre politik davranış algısının daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiş ve işyeri kıdemi ile politik davranış algısı arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Doğan, Bozkurt, Demirbaş 2014: 58-59-60).

Kamu kurumunda yapılan başka bir araştırmaya göre ise çalışanların örgütsel politika algısının, işe yönelik ihmalkarlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Başar, Varoğlu 2016: 759).

Çalışanların politik davranış algı düzeylerinin araştırıldığı bir çalışmada örgüt içinde gerçekleşen politik faaliyetlerin, bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak iki farklı şekilde meydana geldiği ve bu nedenlerin çalışanların politik davranış algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Demirel, Seçkin 2009: 156).

Gandz ve Murray (1980: 17) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimini, üst yönetim kademelerinin daha fazla politik, alt yönetim kademelerinin ve yönetici pozisyonunda olmayan meslek gruplarının ise daha az politik olarak algıladığı tespit edilmiştir (Gandz, Murray 1980: 242). Aynı yazarlar yaptıkları başka bir çalışmada (1980) ise çalışanların büyük bir çoğunluğunun örgütlerde politik davranışların yaygın olduğuna ve başarılı yöneticilerin politik davranışlar sergileme konusunda iyi olduklarına inandıklarını tespit etmiş ancak buna rağmen işyerlerinde sergilenen politik davranışların çalışanların çoğu üzerinde hoşnutsuzluk yarattığı sonucuna ulaşmışlardır (Murray, Gandz 1980: 17).

Yolaç (2009: 165) tarafından birbirinden farklı sektör ve alanlarda çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada, politik davranış ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel adalet arttığında politik davranış sergileme eğiliminin azaldığı veya politik davranışlar arttıkça örgütsel adaletin azaldığı tespit edilmiştir.

Politik davranış ile tükenmişlik ilişkisinin incelendiği bir araştırmada, politik davranışın tükenmişlik ile ilişkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirtilerek, örgütsel güvenin aracı değişken olarak devreye girdiği zaman ise, politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinin

ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır (Gültekin, Cindiloğlu, Polatçı 2016: 9-10). Yapılan bir meta-analizi çalışmasında (Dirik, Yeloğlu 2020: 483) ise algılanan örgütsel politika ile tükenmişlik arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Sağlık kurumlarındaki çalışanlar üzerinde, politik davranış ile tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı başka bir çalışmada politik davranışın artması, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı arttırdığı ayrıca kişisel başarıda düşme alt boyutu ile arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk 2017: 94).

Vigoda ve Cohen (2002: 320) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın politik davranış algısını olumsuz olarak etkilediği ve kadın çalışanların daha az, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar ile daha yüksek konumdaki çalışanların, çalışma ortamını daha çok politik algıladıkları bulgularını elde etmişlerdir.

Farklı sektörde çalışan katılımcılar üzerine yapılan başka bir araştırmada, algılanan örgütsel politikanın sözlü saldırganlığa ve tükenmişlik aracılığıyla işyerinde fiziksel saldırganlığa neden olabileceği bulguları elde edilmiştir (Vigoda 2002: 16).

Örgütsel politika algısının kapsamlı bir şekilde araştırıldığı bir çalışmada, örgütsel politika algısı yüksek çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük, işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, politik davranış algısı cinsiyet, çalışma süresi, unvan ve ücret değişkenleri açısından incelenerek, kadın çalışanların örgütsel politika algılarının erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu, çalışma süresi, ücret ve unvan değişkenlerinin her birindeki artışının örgütsel politika algısını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (İşcan 2005: 169).

Sektörler arası yapılan bir araştırmaya göre örgütsel politika algısının, kamu sektöründe çalışanların, özel sektör çalışanlarına göre çok daha fazla olduğu tespit edilmiş ve kamu çalışanlarının çalışma ortamının doğası gereği politik olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmaya göre örgütsel politika algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir (Vigoda, Kapun 2005: 269).

Bu araştırmalar politik davranış olgusunun farklı değişkenlerle ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Politik davranış olgusunun “*Sosyo-demografik Değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim)*”, “*Etik Liderlik Davranışları*”, “*İşten Ayrılma Niyeti*”, “*Yöneticilik Pozisyonu*”, “*Örgütsel Adalet*”, “*Tükenmişlik*”, “*Örgütsel Güven*”, “*İş Tatmini*”, “*Örgütsel Bağlılık*”, “*Sözlü-Fiziksel Saldırganlık*” ve “*İş Stresi*” gibi değişkenler ile ilişkisi olduğunu gösteren çok sayıda çalışma olduğu gibi, “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*” ve “*Sosyo-demografik Özellikler (işyeri kademisi)*” değişkenleri ile ilişkisinin olmadığına işaret eden az sayıda çalışma da bulunmaktadır.

Kesin bir yargıya varamamakla birlikte politik davranış algısının birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar politik davranış algısının, tükenmişlik düzeyi ve işyeri nezaketsizliğine etkileri olduğuna işaret etmektedir. İkinci ve üçüncü bölümde bu kavramlar detaylı olarak ele alınmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

İnsanların çalışma hayatına dair ilişkileri ve bu ilişkilerde meydana gelen sorunlar, modern çağda, uzun zamandır önemli fenomenler olarak kabul görmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 398). Bağımlı çalışan sayısının gün geçtikçe artmakta olduğu ve bireylerin zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma hayatında sarf ettikleri için tükenmişlik, üzerinde önemle durulması gereken bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışma yaşamındaki bireylerin büyük bir çoğunluğu, yaptıkları iş aracılığıyla kendilerinin toplumda bir konum kazandığını düşünmektedir. Toplumdaki konumlarını yaptıkları iş ile bütünleştiren insanlar, yaptıkları işe büyük idealler, yüksek umutlar ve güçlü motivasyon ile istekli bir şekilde bağlanmaktadır. Bu insanlar, çalışma hayatında başarısız olduklarında veya yaptıkları işin değersiz ve kendilerine ya da insanlığa hiçbir katkı sağlamadıklarını düşündüklerinde kendilerini ümitsiz, çaresiz ve tükenmiş hissetmektedirler (Sürgevil, 2014: 8).

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı, önemi, alt boyutları ve belirtileri, tükenmişliğe neden olan faktörler ile tükenmişliğin etkileri ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel düzeyde incelenerek, tükenmişliğe dair yapılan çalışmalara yer verilecektir.

#### I. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından mesleki bir tehlike olarak nitelendirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır (Demirel, Seçkin 2009: 146). Tükenmişlik kavramı, uzun bir zaman dilimi boyunca süreklilik gösteren “*kronikleşmiş stres durumu*” sonucu oluşan duyguyu ifade etmektedir (Sürgevil, 2014: 13). Benzer şekilde Maslach’a göre tükenmişlik, mücadele edilemeyen stresin bir sonucu olarak meydana gelmektedir (Paşa, Kaymaz 2013: 78).

Tükenmişlik, sürekliliği olan ve yaşamın farklı dönemlerinde, yapılan herhangi bir uğraş, görev ve çalışma hayatı etkinliklerinde kendi hissettirebilen duygusal bir tepki olarak açıklanmaktadır (Silah 2001: 162, akt. Paşa, Kaymaz 2013: 77-78). Tükenmişlik, çalışanların iş hayatına dahil olduktan sonra yaptıkları işe ilişkin arzu, istek, ideal ve ilkelerini yaptıkları işle bağdaştıramadığını düşünmesi sonucunda başlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Demirel, Seçkin 2009: 146). Başka bir deyişle tükenmişlik, yapılan işe dair olumlu beklentiler içinde olan, coşku ve heyecanla, insanların hayatlarına dokunmaya kendilerini adanmış çalışanların, yaşadığı trajik bir son olarak da ifade edilmektedir (Maslach, Goldberg 1998: 63).

Diğer taraftan tükenmişlik, çoğunlukla bireyin hayatında bir şeylerin düzgün yürümediği ancak bu duruma inanmayı reddettiği zamanlarda gelişen bir sendrom (Barutçu, Serinkan 2008: 545) ve insan ruhunda meydana gelen değer ve saygınlık kaybının sembolü olarak belirtilmektedir (Işıkhani 2016: 370).

Freudenberger ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda, duygusal tükenme ile bağıllığın azalması ve motivasyon kaybı arasındaki ilişkiyi meydana çıkartarak, tükenme sürecinin direkt sebeplerini gün yüzüne çıkarmakta ve Freudenberg bu duyguyu, günlük dilde, kronik ilaç bağımlılığını açıklamada kullanılan “*Burnout / Tükenmişlik*” terimiyle ifade etmektedir (Sürgevil, 2014: 23). Tükenmişlik olgusuna alternatif olarak, “*iş ortamında yaratıcılığın yok olması*”, “*bıkkınlık*”, “*çalışanların iş stresi*”, “*aşırı çalışma sendromu*”, “*yılgınlık*” ifadeleri de kullanılabilir (Paşa, Kaymaz 2013: 78). Türk Dil Kurumu’na göre tükenmişlik “*gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu*” olarak tanımlanmaktadır.

Freudenberger (1974), tükenmişliği “*enerji, güç veya kaynaklar için aşırı taleplerde bulunulması sonucu kişinin başarısız olması, yıpranması veya tükenmesi*”, olarak tanımlamakta ve tükenmişliğin, belirti ve seviyelerinin kişiden kişiye değişerek birçok farklı semptomatik biçimlerde kendini gösterdiğini ifade etmektedir (Freudenberger 1974: 160).

Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişliği, “*Yaptığı iş gereği yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve sürekli başka insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom*” olarak tanımlamaktadır.

Santinello (1990), tükenmişliği bireyin çıkar yol bulamaması, ruhsal kaynakların duygusal anlamda tükenmesi, insanlar arası ilişkilerde kopukluk, soğukluk ve aidiyet bilincinden yoksun olma duygularıyla bütünleşen psikolojik ve fiziksel bir durum olarak açıklamaktadır (Pedrabissi, Rolland, Santinello 1993: 529).

Tükenmişlik duygusuna, çoğunlukla, aşırı bir biçimde başarıya odaklanarak, yoğun bir programla çalışan, kendi yapabileceklerini rasyonel ve objektif bir şekilde değerlendiremeyerek karşılaştığı durumlarda üstüne düşenden fazlasını yapan kişilerde rastlanmaktadır (Baltaş, Baltaş, 2013: 78). Benzer şekilde tükenmişlik, özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerde, aşırı duygusal isteklerin olduğu çalışma ortamlarında, uzun bir zaman dilimi boyunca çalışan, idealist insanlarda görülmektedir (Balcıoğlu, Mememetali, Rozant 2008: 100). Bu bağlamda, insanların başarıya olan aşırı düşkünlüğünün, fiziksel ve ruhsal kaynaklarının tükenmesine yol açtığı söylenebilir (Işıkhani 2016: 367).

Pines (2002: 104-105-109-110), tükenmişliğe daha farklı bir bakış açısıyla incelemekte ve tükenmişliği psikonalitik-varoluşsal bir yaklaşımla açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre

insanlar, meslek seçimlerini, farkında olsun veya olmasın çocukluk dönemlerinde yaşadıkları sorunların etkisi altında belirlemektedir. İnsanlar, çocukluk döneminde yaşanan farklı sorunların üstesinden gelebilmek için farklı meslekler seçmektedirler. Seçilen meslekte beklenen başarı elde edilmesi kişinin temel özgüven duygusu sürdürmesine olanak sağlamakta, bunun aksi bir durum söz konusu olduğunda, beklenen başarı elde edilemediği zaman, tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre, tükenmişliğin en önemli nedeni yapılan işin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan güç ve kaynağa sahip olamamaktır.

Perlman ve Hartman (1980) tükenmişliğe dair yapılan tanımların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Cordes, Dougherty 1993: 623).

- Başarısız olma, yıpranma, tükenme,
- Yaratıcılığın kaybı,
- İşe olan bağlılığın kaybolması,
- Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve örgüte karşı ilgisizlik,
- Sürekli en iyinin istenmesinin yarattığı kronik strese karşı verilen tepki,
- Kişinin, genellikle rahatsız edici fiziksel ve psikolojik belirtilerle ilişkili olarak, kendisine karşı olumsuz tutumlar beslemesi.

Tükenmişlik olgusu, içinde önemli anlamlar barındırmaktadır. Bu duygu, kaynağı insan olan ve özellikle yoğun bir çalışma hayatında faaliyet gösteren insanları, öncelikli olarak tehlike altında bırakmaktadır. Tükenmişlik duygusunu yaşayan insanlar bir sonraki güne başlayacak enerjiyi kendilerinde bulamamaktadır. Tükenmişlik çalışma hayatının yanı sıra sosyal hayatı da derinden etkileyerek, kişide intihar düşüncesini dahi hareket geçirebilmektedir (Paşa, Kaymaz 2013: 78-79).

## II. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenme boyutunu belirtirken (Demirel, Seçkin 2009: 147), Maslach ve Jackson (1981: 101) yaptıkları çalışmada, tükenmişliği “*Duygusal Tükenme*”, “*Duyarsızlaşma*”, “*Kişisel Başarıda Düşme Hissi*” olarak üç alt boyut şeklinde ele almaktadır. Tükenmişlik süreci incelendiği zaman bu üç alt boyutun birbirinden ayrı olarak değerlendirilemeyeceği ve bu alt boyutların birbiriyle bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Demirel, Seçkin 2009: 147).

Tükenmişlik bir süreç olarak değerlendirildiğinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi boyutlarının birbirini takip eden olgular olduğu düşünülmektedir. Maslach vd. (1996), duygusal tükenmenin duyarsızlaşmaya neden olduğu ve bunun sonucunda kişisel başarıda düşme hissini yaşadığını ileri sürmektedir (Demirel, Seçkin 2009: 148). Maslach’ın tükenmişlik evreleri şekil 1 de verilmiştir (Ardıç, Polatçı 2008: 71).

## Şekil 1

### Maslach Tükenmişlik Modeli



**Kaynak:** Ardıç, K., Polatçı S. (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, s.71.

#### A. Duygusal Tükenme

Bireyin, manevi güç ile duygusal kaynaklarının tükenmesi (Balcıoğlu, Memetali, Rozant 2008: 100) ve psikolojik anlamda başkalarına verebilecek hiçbir şeyin kalmadığı hissiyle bütünleşen bir duygu durumu olarak ifade edilmektedir (Iwanicki 1983: 27). Başka bir deyişle, çalışanların yaptıkları işe dair ideallerinin, bağlılıklarının, heyecanlarının ve heveslerinin kaybolması sonucunda, çalışanların öncelikli olarak kendilerine, daha sonra ise dahil oldukları örgüte yabancılaşması, isteksizleşmesi ve ilgilerinin kaybolması şeklinde açıklanmaktadır. Literatürde duygusal tükenme, tükenmişliğin en ciddi ve ayırt edici boyutu olarak kabul edilmektedir (Arı, Bal 2008: 133).

Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin başlangıcı ve merkezi olarak düşünülmektedir (Işıkkhan 2016: 374). Bu boyut, odak noktasına kişinin kendisini koyarak verimini, hizmet verilen kişilere dair yaklaşım tarzını ve örgüte olan bağlılığını geniş çaplı olarak etkilemekte (Demirel, Seçkin 2009: 147) ve yapılan iş gereği karşılaşılan insanlara hizmet vermek için ihtiyaç duyulan enerjiden yoksunluğu belirtmektedir (Maslach, Goldberg 1998: 64). Duygusal tükenme yaşayan insanlar, kendilerine aşırı yüklenildiğini hissetmekte ve bunu sonucunda yaptıkları işe duygusal olarak kendilerini verememektedir (Balcıoğlu, Memetali, Rozant 2008: 100). Çalışanlara yüklenen nicel iş yükü duygusal tükenmenin önemli belirleyicisi olmaktadır. Çalışanların aşırı iş yükü altında yüksek miktarda duygusal enerji sarf etmeleri ve performanslarını korumak için beklenenden daha çok zaman harcamaları neticesinde duygusal tükenme meydana gelmektedir (Cordes, Dougherty, Blum 1997: 688).

#### B. Duyarsızlaşma

Bireyin, hizmet verilen kişileri, diğerlerinden farklı özel bir varlık olduğu düşüncesinin aksine, bir insandan ziyade bir nesne gibi görmeye başlaması olarak açıklanabilmektedir (Demir 2004: 10-11, Barutçu, Serinkan 2008: 546). Tükenmişliğin bu boyutunda çalışan hizmet verilen kişilerin yaşamlarında gereğinden fazla yer kapladığını düşünmektedir (Balcıoğlu, Memetali, Rozant 2008: 100). Duyarsızlaşma boyutunda, kişinin tükenmişliğe olan yatkınlığına bağlı olarak,

ilk önce kendisine olan güvenin azalması gerçekleşmekte daha sonraları ise birey çalışma arkadaşlarına ve hizmet verilen kişilere yönelik olumsuz tutumlar geliştirerek zararlı davranışlar sergilemektedir. Gerçekleşen olumsuz tutum ve davranışların psikolojik tatminsizliğe ve aşırı strese verilen bir tepki olduğu savunulmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu karşılıklı bir etkileşim ile sonuçlandığı için sadece bireyi değil işi gereği iletişim içinde olduğu herkesi etkilemektedir (Demirel, Seçkin 2009: 148).

Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet verilen kişilere, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı mesafeli, küçümseyici ve ilgisiz bir tutum geliştirmektedir (Çimen, Ergin 2001: 170). Birey tükenmişliğin ağır yükünü üstünden atabilmek için duyarsızlaşmayı kaçış yolu olarak görmektedir. Bu yüzden çalışan, yaptığı iş ile ilgili iletişim kurmak zorunda olduğu kişilerle etkileşimini en aza indirmektedir (Işıkhani 2016: 374). Başka bir ifade ile duyarsızlaşma bir kalkan görevi görmekte ve çalışanların, duygusal kaynaklarını aşırı taleplere karşı korumak için çalışma ortamından psikolojik olarak uzaklaşmasını sağlamaktadır (Cordes, Dougherty, Blum 1997: 687).

Özellikle, örgüt iklimi aşırı biçimde emir komuta zincirine bağlı ve bürokratik olarak algılandığında, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda artış görülmektedir (Arı, Bal 2008: 139). Tükenmişliğe dair yapılan araştırmalarda, duyarsızlaşma boyutunun, tükenmişlik olgusundaki belirginliği, literatürde sıkça vurgulanmakta (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 403) ve bu boyut, tükenmişliğin kişilerarası ilişkisini temsil etmektedir (Maslach, Goldberg 1998: 64).

### **C. Kişisel Başarıda Düşme Hissi**

Maslach'a göre kişisel başarıda düşme hissi, çalışanın kendisini olumsuz değerlendirme eğilimi içine girmesini ifade etmektedir (Kutanis, Karakiraz 2013: 15). Birey yaptığı işlerden dolayı olumlu bir geri bildirim almadığını düşündüğü zaman kişisel başarıda düşme hissi ortaya çıkmakta (Tuğrul, Çelik, 2002: 2) ve çalışanın yaptığı işe dair başarıya ulaşma hissinde eksilme meydana gelmektedir (Akbolat, Işık, Karadağ 2010: 42). Sosyal desteğin yeterli olmaması ve dahil olunan örgütte, çalışanın kendini geliştirme fırsatlarının olmaması gibi etkenler kişisel başarıda düşme hissine zemin hazırlamaktadır (Maslach, Goldberg 1998: 64).

Özellikle duyarsızlaşma sonucunda, çalışanlar yaptıkları işe dair, daha az zaman ve çaba ayırdıkları için iş hayatında kişisel başarının azaldığı hissi oluşmaktadır (Cordes, Dougherty, Blum 1997: 687). Tükenmişliğin bu boyutu, çalışanın kendisine dair olumsuz düşüncelerin artış göstermesi sonucunda kişinin benliğinde iç çatışma yaşanarak kendine güvenin azaldığı bir dönemi ifade etmektedir. Bu alt boyutta, kişinin tükenmişliğin sebebinin kendinde görmesi ve bunun sonucunda tükenmişliğe neden olan diğer faktörleri göz ardı etmesi büyük önem

taşımaktadır (Demirel, Seçkin 2009: 148). Kişisel başarıda düşme hissi boyutu, tükenmişliğin öz değerlendirme sürecini temsil etmektedir (Maslach, Goldberg 1998: 64).

### **III. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Tükenmişlik yavaş gelişen ve ağır sonuçlar doğurabilen bir sendrom olarak ifade edilmektedir (Ardıç, Polatçı 2008: 73). Tükenmişliğin belirtileri, bireylerde farklı şekillerde meydana gelebilmekte ve genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak 3 ayrı başlık altında incelenebilmektedir. (Ardıç, Polatçı 2008: 73, Sürgevil, 2014: 31). Ayrıca tükenmişliğin bu belirtileri, tükenmişliğin sonucu olarak da değerlendirilmektedir (Sürgevil, 2014: 31).

#### **A. Fiziksel belirtiler**

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri psikolojik ve davranışsal belirtilere göre daha kolay anlaşılmakta ve şu şekilde sıralanmaktadır (Freudenberger 1974: 160):

- Yorgunluk veya bitkinlik hissi,
- İyileşmesi uzun süren soğuk algınlığı,
- Sık baş ağrıları,
- Uykusuzluk,
- Nefes darlığı,
- Mide-bağırsak hastalıkları.

Bireyin bu belirtilere gereken önemi vermesi, vakit kaybetmeden ihtiyaç duyulan tedbirleri alması gerekmektedir. Çünkü fiziksel belirtiler tükenmişliğin ilk işareti olabilmektedir (Ardıç, Polatçı 2008: 73).

#### **B. Psikolojik belirtiler**

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğer belirtilere göre daha az fark edilmekle birlikte (Ardıç, Polatçı 2008: 73) kişinin ruh sağlığını tehdit edecek boyutlara ulaşabilmekte ve şu şekilde sıralanmaktadır (Ardıç, Polatçı 2008: 73, Demirel, Seçkin, 2009: 150, Sürgevil, 2014: 34):

- Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- Düşmanlık Duygusu,
- Korku ve kaygı veya yersiz endişe,
- Benlik saygısının zarar görmesi,
- Meseleleri endişe ve şüpheyle değerlendirme,
- Hayata dair olumsuz tutumlar geliştirme.

### **C. Davranışsal belirtiler**

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, başkaları tarafından daha kolay fark edilmektedir (Ardıç, Polatçı 2008: 73). Tükenmişliğin davranışsal belirtilerinin temelinde tükenmişlik adayının duygularını saklamasında yaşadığı zorluk yatmakta ve şu şekilde sıralanmaktadır (Freudenberger 1974: 160, Firth, Britton 1989: 59, Maslach, Goldberg 1998: 65):

- İşe devamsızlık,
- Sık olarak hastalık iznine ayrılma,
- Duygu durumunda anormal artış, çabuk ağlama, bağırma, çığlık atma,
- Hakaretamiz ifadeler kullanma,
- Depresif bir izlenim verme

Tükenmişliğin belirtileri, birbirinden ayrı olarak düşünüldüğünde başka bir sorunun veya rahatsızlığın da habercisi olabilmektedir. Ancak tükenmişliğin belirtileri örgüt iklimi ve yapılan iş ile bağlantılı olarak ele alındığında, bu belirtilerin tükenmişliğin ilk işaretleri olarak düşünülmesi, tükenmişlikle mücadele edilmesi konusunda büyük önem taşımaktadır (Arı, Bal 2008: 142).

## **IV. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Tükenmişlik, örgütsel ve bireysel sorunların sebep olduğu çok boyutlu karmaşık bir fenomen olarak kabul edilmektedir (Kaçmaz 2005: 30). Tükenmişliğe neden olan faktörler, bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgüt ile ilgili faktörler olarak iki başlık altında incelenebilmektedir (Arı, Bal 2008: 136).

### **A. Bireysel ve Sosyal Faktörler**

Çalışanın maruz kaldığı kronik stres sonucu meydana gelen tükenmişliğin önemli sebepleri arasında bireysel faktörler olduğu kabul edilmekle birlikte (Işıkhani 2016: 375) tükenmişliğin nedeni olarak sadece bireysel faktörleri değişken olarak değerlendirmemek ve bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamını göz ardı etmemek gerekmektedir (Sürgevil 2014: 77). Bireyin sahip olduğu özellikler, tükenmişliği körükleyebilmekte, bazen etkisini azaltabilmekte ya da arttırabilmektedir. Mesleki kıdem, yapılan işten beklentiler, işe olan düşkünlük, sahip olunan kişilik tipi, benlik saygısı, strese karşı tolerans düzeyi, sosyal destek, motivasyon düzeyi ve medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi sosyal-demografik özellikler tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal faktörler olarak kabul edilmektedir. (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 409, Arı, Bal 2008: 137, Işıkhani 2016: 376-377).

Ayrıca psikolojik yorgunluk, sert kurallar, hızlı yükselme arzusu, insanlar ile yoğun iletişim kurma, ulaşılması güç hedefler belirleme, işe dair yüksek beklentiler içinde olma ve yapılan her işte mükemmeli arama gibi etkenler de çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 411, Işıkkhan 2016: 377).

Diğer taraftan yapılan iş ile kişi uyumsuzluğu da tükenmişliğe etki eden diğer bir önemli faktördür (Maslach, Goldberg 1998: 71). Maslach ve Leiter (1997), tarafından geliştirilen “*Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik*” modeline göre, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları ile yapılan işten kaynaklı istekler arasındaki fark ne kadar fazla ise, başka bir deyişle, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk düzeyi ne kadar çok ise, bireyin tükenme olasılığı da o ölçüde artmaktadır (Üçok, Torun 2014: 238).

Bireyin sahip olduğu psikolojik özellikler, bireylerin tükenmişlik seviyelerini belirlemede önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin sorunları algılayış biçimleri, diğer insanlarla ilişkileri, olaylara bakış açıları ve kişinin kendisini kontrol becerisi, hissedilen tükenmişlik seviyesinde ayırt edici unsurlar olmaktadır (Arı, Bal 2008: 137-138). Bu bağlamda tükenmişliğe etki eden önemli faktörlerden birisinin de bireyin sahip olduğu kişilik özelliği (Ardıç, Polatçı 2008: 71) ve davranış biçimi olduğu düşünülmektedir.

Tükenmişlik, iç kontrol odağı baskın olan kişilerden ziyade dış kontrol odağı yüksek bireylerde daha çok görülmekte ve depresyona yatkın bireylerin, tükenmişliğe karşı daha savunmasız olduğu belirtilmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 404-410). Kontrol odağı kavramı, bireyin kendisinin sergilediği davranışların sonucunda, ortaya çıkan durumun, bireysel sorumluluğunu kontrol etme düzeyini tanımlamaktadır. Bireyin, yaşadığı olayları kendi davranışları sonucunda gerçekleştiğini düşünmesi iç kontrol odağını, yaşanan olayların kendi davranışlarının aksine şans, kader veya başkaları tarafından gerçekleştiğini düşünmesi dış kontrol odağını ifade etmektedir (Akın, Güngör, Mendi, Şahin, Bizat, Durna 2007: 31).

İnsan davranışları, literatürde genel olarak, A tipi ve B tipi davranış biçimi olarak ikiye ayrılmakla birlikte, bu davranış şekilleri kesin çizgilerle birbirinden ayrılmamaktadır. B tipi davranış biçimi üzerinde zaman baskısı hissetmeyen, sakin ve durağan bir hayat tarzını benimseyen insanları tanımlarken, A tipi davranış biçimi ise üzerinde yoğun bir zaman baskısı hisseden, tutkulu, hareketli ve rekabeti bir yaşam biçimi haline getirmiş kişileri tanımlama da kullanılmaktadır (Baltaş, Baltaş 2013: 148-149). A tipi davranış biçiminin doğası gereği daha çok stresle karşılaşacağı beklendiğinden, bu davranış biçimine sahip kişilerin tükenmişliğe daha yatkın olduğu düşünülmektedir.

## **B. İş ve Örgütle İlgili Faktörler**

Tükenmişlik, çalışma ortamında diğer çalışan veya hizmet verilen kişiler ile karşılıklı etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arı, Bal 2008: 139). Tükenmişliğe neden olan çeşitli iş ve örgüt ile ilgili faktörler bulunmakta (Karacaoğlu, Arslan 2013: 46) ve bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 408-409-414-415, Maslach, Goldberg 1998: 71-72, Sürgevil 2014: 76):

- Nitel ve/veya nicel iş yükü,
- Zaman baskısı,
- Rol çatışması, rol belirsizliği,
- Geri bildirim eksikliği,
- Karar verme sürecine katılımın az olması veya olmaması, özerkliğin olmaması,
- Hakkaniyetsiz ödül sistemi,
- Adil bir çalışma ortamının olmaması,
- Örgütsel adaletin olmayışı,
- Değer veya ilke çatışması,
- Çalışma ortamındaki iletişim sorunları,
- Çalışanlarla uyumlu olmayan örgüt politika ve stratejileri.

Diğer taraftan, kronikleşmiş ve çözülmemiş çatışmalar çalışma hayatında yıkıcı bir etkiye sahiptir. Bu tür çatışmalar düşmanlık duygularını beslemekte, sürekli olumsuz bir örgüt iklimi oluşturmakta ve çalışma arkadaşlarının sağlayacağı sosyal desteği zedeleyerek, tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 415).

## **V. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY VE ÖRGÜT ÜZERİNDE ETKİLERİ**

Tükenmişliğin hem birey hem de örgüt üzerinde önemli olumsuz etkileri bulunmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 406). Yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişliğin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı hasarlar bıraktığı tespit edilmiştir (Ardıç, Polatçı 2008: 74). Tükenmişlik sendromuna maruz kalan çalışanlar, mesleğini veya işini yapamayacak duruma gelmektedir. Ayrıca tükenmişlik bireyler de olduğu kadar örgütler üzerinde de olumsuz etkiler bırakmaktadır (Arı, Bal 2008: 132).

### **A. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde fiziksel bitkinlik oldukça sık görülmektedir. Bu fiziksel bitkinliğin temelinde duygusal yorgunluğun yattığı ileri sürülmektedir. Yaşanan bu

duygusal yorgunluğun kaynağını ise bireyin çalışma ortamında yaşadığı sürekli gerginlik hissi oluşturmaktadır (Işıkhani 2016: 378).

Tükenmişlikte görülen uykusuzluk, fiziksel yorgunluk, alkol kullanımının artması, uyuşturucu kullanımına yönelme, evlilik/aile sorunları, aşırı ilaç kullanımı, hayattan zevk almama gibi durumlar ve çeşitli psikosomatik belirtiler bireyin yaşamına önemli ölçüde zarar vermektedir (Maslach, Jackson, Leiter 1986: 193, Burke, Greenglass 1995: 198).

Tükenmişliğin duygusal açıdan birey üzerindeki olumsuz etkilerine, gereğinden fazla sınırlılık hali, öfke kontrolünün kaybedilmesi, aşırı alınganlık ve içe kapanma örnek olarak verilebilmektedir (Beşoğul, Demirkaya 2018: 652). Bunlara ek olarak, tükenmişlik kaygıya, depresyona ve benlik saygısının zedelenmesine de yol açmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 406).

Tükenmişlik, bireylerin çalışma hayatına olumsuz etkiler bırakmakla birlikte, kişisel yıpranmaya neden olduğu için insan hayatında önemli yeri olan, bireyin yakın çevresi ve ailesi de bu olumsuz süreçten etkilenmektedir (Sürgevil: 2014: 144). Tükenme yaşayan bireyin, ailesine gerekli ilgiyi gösterememesi veya ailenin tükenmişlik sorunu olan bireyle doğru iletişim kuramaması sonucunda, aile içi ciddi çatışmalar doğmaktadır. Aile içinde yaşanan bu çatışmalar yakınların birbirlerinden kopmasına neden olabilmektedir (Ardıç, Polatçı 2008: 75).

## **B. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**

Tükenmişlik, önce bireyin hayatı üzerinde olumsuz etkiler bırakarak zamanla motivasyon kaybı ve genel sağlığın bozulmasına yol açmakta ve sonrasında çalışma hayatı üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Ardıç, Polatçı 2008: 75). Tükenmişlik yaşayan kişi, çalışma ortamında çatışma çıkartarak diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilmekte, bu yüzden tükenmişliğin bulaşıcı bir özelliği olduğu ileri sürülmektedir. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki en belirgin olumsuz etkisi ise çalışanın iş performansında olumsuz yönde değişim yaratmasıdır (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 406, Işıkhani 2016: 380).

Tükenmişliğin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır (Firth, Britton 1989: 59, Maslach, Goldberg 1998: 65, Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 406, Sürgevil 2014: 142):

- İşe devamsızlık, işten ayrılma niyeti,
- Düşük üretkenlik,
- Azalan iş tatmini,
- Örgütsel bağlılıkta azalma,
- Konsantrasyon bozukluğu ve buna bağlı olarak meydana gelen iş kazaları,

- Verilen hizmetin kalitesinin düşmesi.

## VI. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik, çalışma hayatını daimî olarak tehlike altında bırakan bir olgu olarak düşünülmekte ve tükenmişlikle mücadele için bireysel ve örgütsel düzeyde mücadele yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Sürgevil 2014: 147). Bununla birlikte tükenmişlikle mücadele için sadece bireysel veya sadece örgütsel yöntemler yeterli olmamaktadır. Tükenmişlikle etkin bir mücadele için bireysel ve örgütsel yöntemlerin entegre edilerek uygulanması gerekmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001: 419). Tükenmişlik ne kadar hızlı ve doğru meydana çıkarılırsa o ölçüde hızlı önlenebilmektedir. Özellikle örgütlerin doğru müdahale yöntemleri, tükenmişlikle mücadele de etkin olmaktadır (Çam 1998: 90).

### A. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Pines ve diğerleri (1981) tükenmişlikle bireysel düzeyde mücadele etmek için genel olarak dört strateji belirtmektedir. Birincisi yaşanan sorunun farkına varma, ikincisi tükenmişlikle mücadele etmek için gereken sorumluluğu alarak harekete geçme, üçüncüsü belli bir seviyeye kadar bilişsel netliğe sahip olma ve dördüncüsü tükenmişlikle mücadele yöntemleri geliştirmektir (Iwanicki 1983: 29).

Bireyin yaşadığı tükenmişlik hakkında bilgiye ve farkındalığa sahip olması, içinde bulunulan olumsuz durumdan çıkmak için kişiyi çözüm yolları aramaya itmektir. Bununla birlikte çalışanların, yaptıkları işe dair gerçekçi hedef ve beklentiler içinde olması gerekmektedir. Kişi bir örgüte veya çalışma hayatına girmeden önce yapılacak işin zorlukları, riskleri, avantaj ve dezavantajları hakkında yeterli bilgiye sahip olursa, tükenmişliğe karşı önlem de almış olmaktadır (Arı, Bal 2008: 142).

Literatürdeki, bireysel mücadele yöntemleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Maslach, Goldberg 1998: 67, Kaçmaz 2005 :31, Sürgevil 2014 :153-160-164-182):

- Monotonluğu azaltma, rutin alışkanlıkları değiştirme,
- Kendini tanıma, sınırlarını bilme,
- Sorunlara profesyonelce yaklaşma, içselleştirmeme,
- Zaman ve stres yönetimi,
- Nefes egzersizleri,
- Fiziksel aktivite, spor,
- Meditasyon,
- Mizah duygusu geliştirme,

- İyimser bir bakış açısı kazanma.

## **B. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri**

Tükenmişlikle mücadele konusunda birçok yöntem olmakla birlikte örgütlerde özellikle yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanların yaşadığı tükenmişliği fark etmeleri ve ortadan kaldırmaları için çaba sarf etmeleri ve sarf edilen çabaları olumlu sonuçlara dönüştürebilmeleri için de tükenmişlik konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir (Arı, Bal 2008: 132).

Tükenmişlikle örgütsel düzeyde mücadele yöntemleri aşağıda sıralanmaktadır (Taycan, Kutlu, Çimen, Aydın 2006: 107, Sürgevil 2014: 190-193, Işıkhan 2016: 388):

- Sosyal etkinlik ve tatil imkanlarının sağlanması/ çoğaltılması,
- Yapılan işe dair belirlenen görev tanımlarının net ve açık olması,
- Daha çok çaba ve yetkinlik ihtiyacı duyulan işlerin personeller arasında dönüşüme dayanan bir programla yapılması,
- Çalışanlara, sürekli olarak ulaşabileceği danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, eğitim verilmesi,
- Personel eksikliğine sebep olmayacak insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması,
- Kararlara katılımın sağlanması, demokratik bir örgüt yapısının oluşturulması,
- Ücretlerin hak edilenden daha düşük seviyede tutulmaması,
- Mesai dışındaki vakitlere saygı gösterilmesi.

## **VII. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Literatür incelendiğinde tükenmişlik konusunda yapılmış çalışmaların olduğu görülmektedir. Tükenmişlik konusunun, farklı değişkenlerle ve örneklemelerde incelendiği bazı çalışmalar aşağıda yer almaktadır

Özdevecioğlu, Karaca, Demirtaş ve Bayram (2013: 13) tarafından kamu çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, mesleki stres ve tükenmişliğin, zihinsel kayıplara neden olduğu tespit edilmiştir.

Kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen, psikolojik dayanıklılık, örgütsel özdeşleme ve tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik düzeyini negatif, örgütsel özdeşleşmeyi ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bitmiş, Turgut, Sökmen 2013: 5). Kamu çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir diğer araştırmada, pozitif

psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Tokmak 2018: 873).

Özel sektör çalışanları üzerinde, iş yeri arkadaşlığı ile tükenmişlik düzeyinin araştırıldığı bir çalışmada, işyeri arkadaşlığının çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini olumsuz yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir (Özyer, Kanbur, Kanbur, Seçgin 2013: 19).

Kamu personeli üzerinde yapılan bir çalışmada tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güneş, Bayraktaroğlu, Kutanis 2009: 495).

Torun (1995: 73) tarafından farklı meslek grupları üzerinde yapılan çalışmaya göre, sosyal destek kaynaklarının sağladığı pozitif etkinin, tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir.

Budak ve Sürgevil (2005: 103) tarafından akademik personel üzerinde yapılan başka bir çalışma da ise akademisyenlerin düşük bir tükenmişlik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmalar tükenmişlik olgusunun “*Zihinsel Kayıplar*”, “*Psikolojik Dayanıklılık*”, “*Pozitif Psikolojik Sermaye*”, “*İşyeri Arkadaşlığı*”, “*Örgütsel Bağlılık*” ve “*Sosyal Destek Kaynakları*” gibi değişkenler ile çeşitli seviyelerde ilişkisi olduğunu göstermektedir. Kesin bir yargıya varamamakla birlikte tükenmişliğin birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Kurumların çalışanlarına sunduğu çalışma koşulları gün geçtikçe gelişmesine rağmen şiddetli rekabet, yoğunluğu artan ihtiyaç ve talepler çalışanların, iş arkadaşlarına saldırganlık, kırgınlık, öfke gibi olumsuz tutumlar geliştirmesine ve yaşanan güç durumlara, karşı koyabilme gücünü kaybetmesine neden olmaktadır (Taştan 2014: 63). Günümüz çalışma hayatında, gelişen teknolojiyle birlikte hızlı olma ihtiyacı, yüksek tempolu çalışma, zaman baskısının da etkisiyle kişisel olmayan iletişim şekillerinde saygıya ihtiyaç duyulmaması, nezaketsizliği meydana çıkarmaktadır (Pearson, Porath 2005: 7).

Bu bölümde işyeri nezaketsizliği kavramının tanımı, işyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel ve örgütsel faktörler ile işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri incelenecek, işyeri nezaketsizliğini önleme yolları ve işyeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir

#### I. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI

İnsanların toplu olarak buldukları bütün ortamlarda nezaketsiz davranışlara rastlanabilmektedir. Bu ortamların önemli bir modelini örgütler oluşturmaktadır (Tortumlu, Taş 2020: 707). Nezaketsizliğin, işyerinde en yaygın sergilenen anti-sosyal davranış biçimi olduğu düşünülmekte (Cortina 2008: 56) ve işyeri nezaketsizliği örgütlerde giderek yaygınlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir çoğunluğunun, daha önceki yıllara göre çalışma ortamında daha fazla nezaketsiz davranışlar sergilediğini göstermektedir (Porath, Pearson 2013: 1).

Türk Dil Kurumuna göre nezaket, *“başkalarına karşı saygılı ve incelikli davranma, incelik, naziklik”* şeklinde tanımlanmakta, nezaketsizlik ise , *“ince ve nazik olmama durumu, kabalık”* olarak ifade edilmektedir.

Andersson ve Pearson 1999 yılında kaleme aldıkları bir makale ile işyeri nezaketsizliği kavramını literatüre kazandırmışlardır (Schilpzand, Pater, Erez 2016: 59). İşyerinde beklenen nezaket kavramı çalışanların birbirlerine karşı saygılı olması ve sergilenen davranışların nasıl algılanacağı konusunda çalışanların endişe duyması olarak kabul edilmektedir. İşyeri nezaketsizliği, çalışma ortamında karşılıklı saygı kurallarına aykırı olan, hedefe zarar verme amacıyla yapılan, niyeti belirsiz *“düşük yoğunluklu, sapkın”* davranışlar olarak tanımlanmaktadır

(Andersson, Pearson 1999: 457). Benzer şekilde işyeri nezaketsizliği, genel kabul görmüş işyeri kurallarını ihlal eden davranışlar olarak ifade edilmektedir (Delen 2010: 45-46).

İşyeri nezaketsizliğinin tanımlanmasındaki temel öğeler, örgüte olumlu bir katkısı olmayan, etik kabul edilmeyen ve istenmeyen toplumsal davranışlar olarak belirtilmektedir (Leiter 2013: 18).

İşyeri nezaketsizliğine; örnek olarak sözel olmayan saygısız davranışlar, dışlama, görmezden gelme, başkalarının önünde güvenilirliğin sarsılması, kişinin görüşlerinin önemsenmemesi, küçümseme, selam vermeme, konuşurken karşısındakinin sözünü kesme, çalışma ortamını dağınık bırakma gibi davranışlar örnek olarak verilebilmektedir. (Pearson, Andersson, Porath 2000: 126, Lim, Cortina, Magley 2008: 96, Lim, Lee 2011: 95, Küçük, Çakıcı 2018: 76).

Örgütler içlerinde birbirinden farklı çalışanlar barındırdıkları ve bu çalışanlar birbirlerinden farklı duygu, düşünce ve algılayış biçimine sahip oldukları için nezaketsizlik nadiren de olsa örgütlerde olağan kabul edilmektedir. İşyeri nezaketsizliğinde ise bu davranışların süreklilik kazanması ayırıcı bir özellik taşımaktadır (Delen 2010 :46).

İşyeri nezaketsizliği diğer üretkenlik karşıtı davranışlara göre daha düşük yoğunluklu olmasına rağmen Andersson ve Pearson (1999), örgütlerde sergilenen işyeri nezaketsizliğinin ileride oluşabilecek daha şiddetli saldırgan davranışların habercisi olduğunu vurgulamaktadır (Lim, Lee 2011: 96).

İşyeri nezaketsizliğinde niyet şeffaf değil ve sergilenen nezaketsizlik, algılama biçimine göre değişiklik göstermektedir (Andersson, Pearson 1999: 456). Buna ek olarak işyeri nezaketsizliğinin diğer anti-sosyal davranış biçimlerine göre en önemli farkı, çalışanı nezaketsizlik sergilemeye iten niyetin tam olarak anlaşılabilmesinde yatmaktadır (Polatçı, Özçalık 2013: 22).

Örgütlerde çalışanların, davranış şekillerine yol gösteren genel kabul görmüş kurallar vardır, bu yüzden bir çalışma ortamında nezaketsiz olarak kabul edilen davranış, başka bir çalışma ortamında nezaketsizlik olarak kabul edilmemektedir. Nihai olarak, işyeri nezaketsizliği öznel bir nitelik taşımaktadır (Roberts, Scherer, Bowyer 2011: 450). Başka bir deyişle, çalışanların, çalışma hayatında karşılaştıkları olayları algılaması, sahip oldukları duygu, düşünce ve yaşama dair tutumlarına göre değişiklik göstermektedir (Taştan 2014: 64).

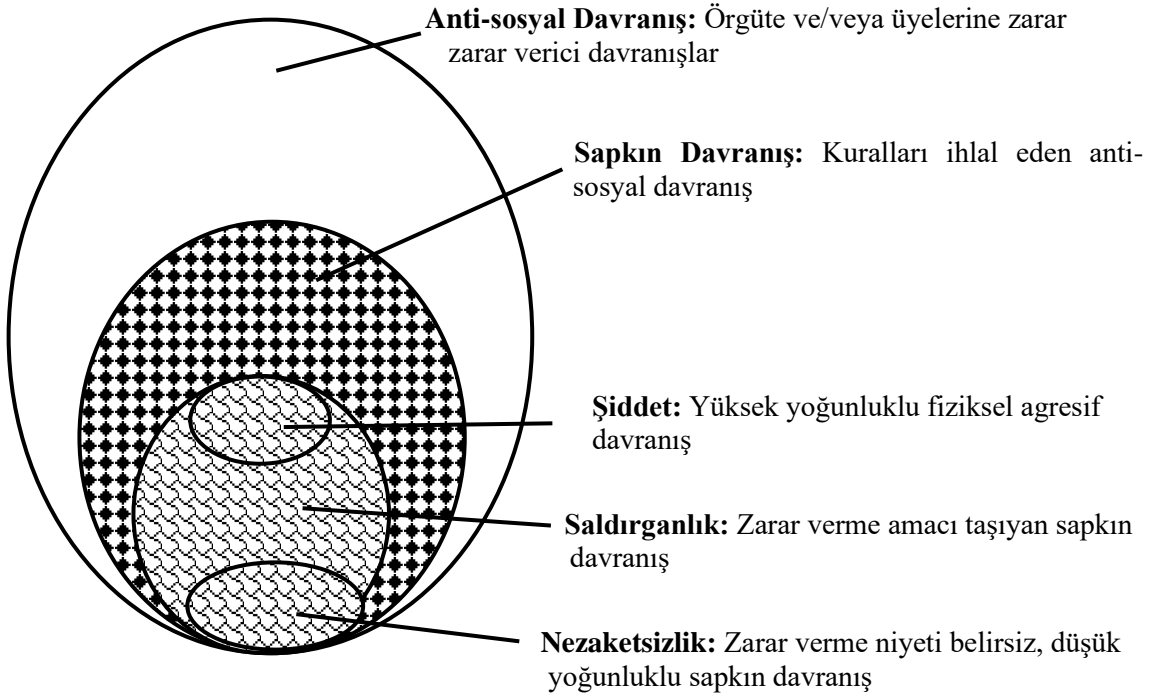
İşyeri nezaketsizliği, çalışanların birbirine karşı sergilediği kötü davranış biçimlerinin farklı bir şeklidir (Lim, Lee 2011: 96). İşyeri nezaketsizliği kavramı, çoğu zaman işyerinde psikolojik taciz, şiddet ve saldırganlık gibi sosyal hayata zarar veren diğer kavramlarla karıştırılmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz kavramı ile işyeri nezaketsizliği benzerlik göstermekle birlikte temelinde birbirinden farklı olguları tanımlamaktadır (Delen 2010 :46).

İşyerinde psikolojik taciz, çalışma ortamında duygusal taciz veya çalışanı yaptığı işten çıkarma amacıyla uygulanan psikolojik baskı olarak ifade edilmektedir (Tınaz 2011: 10). İşyeri nezaketsizliği olgusu ise şiddet ve saldırganlık gibi diğer olumsuz davranış kavramlarından, farklı bir nitelik taşımaktadır (Cortina, Magley, Williams, Langhout 2001: 64).

Şekil 2 de örgütlerde sergilenen işyeri nezaketsizliği ve diğer zarar verici davranış şekillerinin farkları ve ortak noktaları gösterilmektedir (Andersson, Pearson 1999: 456).

## Şekil 2

### Örgütlerde İşyeri Nezaketsizliği ve Diğer Zarar Verici Davranış Şekilleri



**Kaynak:** Andersson, L.M, Pearson, C.M. (1999), "Tit For That? The Spiraling Effect of Incivility In The Workplace" *Academy of Management Review*, 24/3, s. 456.

Örgüt içinde işyeri nezaketsizliği meydana geldiği zaman işyeri nezaketsizliğini sergileyen ve işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanlar için muhtemel üç sonuç bulunmaktadır. Bunlardan ilki tarafların birbirlerine karşı olan nezaketsizlik sürecini devam ettirmesi, ikincisi taraflardan birinin nezaketsizlik sürecinden ayrılması ve sonuncusu ise tarafların nezaketsizlik sürecine devam etmeleri halinde nezaketsizliğin şiddetini arttırarak sürecin saldırganlıkla son bulmasıdır (Pearson, Porath 2005: 12). İşyeri nezaketsizliği sergileyen çalışanlar ile işyeri nezaketsizliğine maruz kalan ve işyeri nezaketsizliğine şahit olan çalışanların hepsi nezaketsizlik sürecinden etkilenmektedir (Andersson, Pearson 1999: 457).

Çalışma ortamında, bir çalışan ya da çalışan grubu (A tarafı), başka bir çalışan ya da çalışan grubuna (B tarafı) işyeri nezaketsizliği sergilediğinde, nezaketsizlik sarmalı başlayabilmektedir. Şekil 3'te gösterildiği üzere nezaketsizliğe maruz kaldığını algılayan çalışan veya çalışan grubu (B tarafı), yaşanan bu durumu etkileşimsel adaletsizlik\* olarak düşünmekte ve bunun sonucunda karşı tarafa (A tarafı) karşılık verme ihtiyacı hissetmektedir. Bu karşılık verme isteği direkt olarak karşı tarafa psikolojik ya da fiziksel zarar verme amacı taşımayabilmekte veya sadece yaşadığı olumsuz duyguyu belirtmek niyetinde olabilmektedir. Ayrıca taraflardan biri maruz kaldığını düşündüğü işyeri nezaketsizliğine karşılık vermek yerine tepkisiz kalmayı tercih etmekte veya taraflardan birinin özür dilemesi ile diğer tarafın yaşanan olayı affetmesi de mümkün olmakta, bunun sonucunda ise nezaketsizlik sarmalı sona ermektedir (Andersson, Pearson 1999: 461-463).

Şekil 3'te örgütlerde sergilenen işyeri nezaketsizliği sarmalı örneği gösterilmektedir (Andersson, Pearson 1999: 460).

---

\*Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin alt boyutu olarak kişilerin birbirlerine karşı olan davranış şekillerinde algılanan dürüstlük düzeyini ifade etmektedir (Tokgöz 2011: 367).



## II. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

İşyeri nezaketsizliğini etkin bir biçimde önlemek için işyeri nezaketsizliğinin nedenlerinin ve sonuçlarının iyi anlaşılması gerekmektedir (Barlett, Barlett, Reio 2008: 2). İşyeri nezaketsizliğinin çalışma hayatında, örgüt ve çalışanlar üzerinde bıraktığı zararlı etkileri, araştırmacıları işyeri nezaketsizliğinin nedenlerini bulmaya ve önleme yollarını aramaya teşvik etmektedir (Kanten 2014: 13). İşyeri nezaketsizliğinin neden olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta ele alınabilir:

### A. İşyeri Nezaketsizliğine Neden Olan Bireysel Faktörler

İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörleri, kişinin sahip olduğu davranış biçimi, sosyo-demografik özellikler ve kişinin sahip olduğu tutum gibi bireysel özellikler oluşturmaktadır (Tortumlu, Taş 2020: 708)

İşyeri nezaketsizliğinin sergilenmesinde cinsiyet faktörünün ayırıcı bir nitelik taşıdığı savunulmaktadır. İşyeri nezaketsizliği sergileyen ve maruz kalan tarafın erkek olması durumunda işyeri nezaketsizliğinin şiddeti artmakta ve taraflar ekseriyetle birbirlerine misilleme yapma yoluna başvurmaktadırlar. Buna karşılık, işyeri nezaketsizliğine hedef olan taraf bir kadın ise nezaketsizliği sergileyen çalışandan kaçınma yoluna başvurmakta, eğer kaçınması mümkün olmayan durumlar söz konusu ise nezaketsizliği sergileyen çalışanla arasına mesafe koymaktadır. Ayrıca nezaketsizliğin hedefindeki kadın çalışanların, direkt olarak karşılık verme yerine kendilerine destek bulma ve uygun zamanı bulduklarında karşılık verme eğilimi içine girdikleri ileri sürülmektedir. (Pearson, Porath 2005: 11). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar kadınların erkeklere göre daha fazla işyeri nezaketsizliğine maruz kaldığını ortaya koymaktadır (Cortina, Magley, Williams, Langhout 2001: 66).

Cortina ve arkadaşlarına (2001) göre işyeri nezaketsizliğine neden olan önemli bireysel faktör davranış biçimidir. A tipi davranış biçimine sahip, rekabetçi, saldırgan, düşmanlık duygularıyla karakterize olan, narsist bireyler nezaketsiz davranışlar sergilemeye daha yatkın olmaktadır (Barlett, Barlett, Reio 2008: 3).

Örgüt içinde çalışan veya bazı çalışanların, üst yöneticiler tarafından daha çok tercih edilmesi veya ön planda tutulması, çalışanlarda adaletsizlik olarak algılanabilmekte veya kıskançlık duygularını harekete geçirebilmektedir. Bunun sonucunda bazı çalışanlara ayrıcalık tanındığı algısı, bu çalışanları nezaketsizliğin hedefi haline getirebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın düşük yetkinliğe sahip olması da kişiyi nezaketsiz davranışlara maruz bırakabilmektedir (Schilpzand, Pater, Erez 2016: 67).

Diğer taraftan bireyin öfke kontrolünün olmaması veya örgütte yeterli yetkinliğe sahip olmayan yöneticilerin varlığı (Barlett, Barlett, Reio 2008: 3), örgütte otorite boşluğuna yol açmakta ve işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilenmesine olanak sağlamaktadır.

İşyeri nezaketsizliği sergilenmesinin altında yatan bir diğer önemli bireysel faktörün ise, çalışanların azınlık gruplarına karşı olan önyargılarının, diğer çalışanları birer hedef haline getirdiği düşüncesi olduğu ileri sürülmektedir (Cortina 2008: 64-68).

## **B. İşyeri Nezaketsizliğine Neden Olan Örgütsel Faktörler**

Örgüt yöneticilerinin işyeri nezaketsizliğini görmezden gelmeleri, kişisel meseleler olarak yorumlaması veya rekabeti arttıracığı düşüncesiyle nezaketsizliğe tolerans göstermesi, örgütlerdeki işyeri nezaketsizliğinin temel nedenlerini oluşturmaktadır (Pearson, Porath 2005: 9).

Örgütlerde nötr ve duygusuz davranışlara sahip olan yöneticilerin yüceltilmesi, çalışanların örgüt yöneticileri tarafından bir insandan ziyade cansız bir makine olarak görülmesi, işyerinde nezaketsizliğe neden olan önemli örgütsel faktörler arasında kabul edilmektedir (Delen 2010 :49).

Örgütlerde çalışanların aşırı iş yükü ve stres altında olması, bireyselliğin ön planda tutulması, sosyal bağların kopması, iletişim eksikliği ve örgütsel adaletin olmayışı gibi nedenlerle çalışanlar, işyerinde nezaketsizlik sergileyebilmektedir (Dietz, Robinson, Folger, Baron, Schulz 2003: 318, Barlett, Barlett, Reio 2008: 3, Delen 2010 :48, Roberts, Scherer, Bowyer 2011: 454),

Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin sergilenmesi ile çalışanların sahip olduğu konum arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, işyeri nezaketsizliğini, çoğunlukla hiyerarşik düzende üst konumda olan çalışanların astlarına sergilediği görülmektedir. Özellikle hiyerarşinin verdiği gücün kullanılarak üstlerin, astlarına işyeri nezaketsizliği sergilemesi, işyeri nezaketsizliği olgusunun göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Pearson, Porath 2005: 11).

## **III. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

İşyeri nezaketsizliği çalışanların kişisel sorunları olarak değerlendirilmemelidir. (Pearson, Andersson, Porath 2000: 123). İşyeri nezaketsizliği olgusu diğer anti-sosyal davranışlara göre daha hafif bir kötü muamele şekli olmasına rağmen birey ve örgütler üzerinde önemli olumsuz etkiler bırakmaktadır (Gök, Karatuna, Başol 2019: 108). İşyeri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmalar, işyeri nezaketsizliği sergilenmesinin, giderek arttığını göstermektedir. Örgütlerde meydana gelen işyeri nezaketsizliği, çalışanların üretkenliğini azaltmakta, performanslarına zarar vermekte, motivasyonlarını düşürmekte, iş birliği içinde

çalışmayı engellemekte ve iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılığın zayıflaması, liderlik etkisinin kaybolması sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca işyeri nezaketsizliği, dayanılmaz boyutlara ulaştığı zaman saldırganlık ve şiddete neden olmaktadır. Yaşanan bu olumsuz sonuçların neticesinde ise işyeri nezaketsizliği örgütlere ve çalışanlara özellikle mali yönden önemli zararlar vermektedir (Pearson, Porath 2005: 7-8-10).

### **A. İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**

İşyeri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu, işyeri nezaketsizliğinin hedefi olan çalışanlarda, tükenmişlik, depresyon, stres ve yapılan işe dair memnuniyetsizlik ortaya çıktığını (Cortina, Kabat-Far, Leskinen, Huerta, Magley 2011: 1580, Yıldız, Bayrakçı 2020: 517), çalışanların, işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıktan sonra, yaptıkları işe konsantre olmakta zorluk çektiklerini göstermektedir (Pearson, Porath 2009: 24).

Ayrıca, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanlar, hizmet verilen kişilere, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı sert çıkışlarda ve imalarda bulunabilmekte, küçük düşürücü sözler sarf edebilmekte; müşterilerle veya hizmet verilen kişilerle tartışmaya girebilmekte; aile ve arkadaşlarına nezaketsizlik davranışları sergileyebilmektedir (Pearson, Porath 2005: 12).

### **B. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**

Çalışanların, işyeri nezaketsizliğine sadece tanık olmaları dahi, yaşanan olayları diğer meslektaşlarına iletmelerine ve bunun sonucunda olumsuz bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşyeri nezaketsizliği örgüt sınırlarını aşarak, kurumların itibarına, karlılık hedeflerine, müşteri memnuniyetine veya verilen hizmetin kalitesine zarar vermektedir (Pearson, Porath 2005: 12-16).

İşyeri nezaketsizliğinin örgütler üzerindeki önemli olumsuz sonuçlarından biri de işgücü devridir. Özellikle nitelikli ve tecrübeli çalışanların karşılaştıkları işyeri nezaketsizliği sonucunda örgütü terk etmesi ve örgüte yeni gelen çalışanların eğitim ve uyum süreci için sarf edilecek zaman ve emek, olumsuz mali sonuçlar doğurmaktadır (Delen 2010: 54).

Çalışanlar kendilerine saygı duyulmadığını düşündüklerinde, bilinçli olarak yaptıkları işe dair çabalarını azaltarak veya çalışmalarının kalitesini düşürerek, üretkenlikleri kaybetmektedir (Porath, Pearson 2013: 15). İşyeri nezaketsizliği çalışanlarda, örgüte karşı yabancılaşma duygusuna neden olmakta ve bunun sonucunda çalışanların örgüte olan aidiyet duygusu zarar görmektedir (Hornstein 2003: 3). Bunun yanı sıra, işyeri nezaketsizliği sergilenen bir çalışma ortamında, çalışanların birbirine güvenleri ve iş birliği içinde çalışma ihtimali azalmakta ve bu

durum, hizmet verilen kişileri veya müşterileri de olumsuz etkilemektedir (Pearson, Porath 2009: 24).

#### IV. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİ ÖNLEME YOLLARI

Örgütlerin, işyeri nezaketsizliğinin nedenlerini tespit etmesi ve nezaketsiz davranışları önlemek için çözüm yolları bulması gerekmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin düşük şiddette ve belirsiz bir niteliğe sahip olması sebebiyle örgütler, nezaketsiz davranışların mutlak anlamda engellenmesi ve nezaketsiz davranış sergileyenlerin cezalandırılması konusunda zorluk çekmektedir (Roberts, Scherer, Bowyer 2011: 449). İşyeri nezaketsizliğini olabilecek en az seviyeye indirmek bir örgütün en önemli misyonlarından olması gerekmektedir. İşyeri nezaketsizliğini önüne geçmek, sadece çalışanlara korumakla kalmayıp aynı zamanda örgütü de nezaketsizlikten doğacak yasal sorumluluklardan kurtarmaktadır (Johnson, Indvick 2001: 712).

Örgütlerde işyeri nezaketsizliğini önlenmesi için üzerinde durulması gereken temel yöntemler aşağıda sıralanmaktadır:

*İşyeri nezaketsizliğine tolerans gösterilmemesi:* Örgütlerde işyeri nezaketsizliği tespit edildiği zaman konuya hassasiyetle yaklaşılması ve uygun disiplin yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. İşyeri nezaketsizliği sergileyen çalışana bir disiplin yöntemi olarak görev yeri değişikliği cezası verilmemeli, işyeri nezaketsizliğinin organizasyona yayılmasına engel olunmalıdır. (Pearson, Porath 2005: 12-14). Örgütlerin işyeri nezaketsizliğine tolerans göstermeyeceği yazılı ve sözlü olarak sürekli çalışanlara belirtilmelidir (Delen 2010 :54).

*İşyeri nezaketsizliğinin önlenmesi amacıyla eğitim verilmesi:* Çalışanların önemli bir bölümü sergiledikleri nezaketsiz davranışları, nezaketsiz olarak değerlendirmemektedir. Bu yüzden çalışanlara nezaketsiz davranışların ayrıntılı olarak öğretilmesi gerekmektedir (Pearson, Porath 2005: 13), (Porath, Pearson 2013: 11).

*Personel seçiminde dikkatli olunması:* İşe alım sürecinde adayların, daha önce çalıştıkları örgütlerde işyeri nezaketsizliği sergileyip sergilemedikleri tek bir referansa bağlı kalmadan çeşitli referanslar aracılığıyla araştırılması gerekmektedir (Pearson, Porath 2005: 13).

*Çıkış mülakatlarına önem verilmesi:* İşyeri nezaketsizliği sonucu işten ayrılma yolunu seçen çalışanlar, şikayetlerinin önemsenmeyeceğini veya çalıştığı örgütün bu durumu umursamayacağını düşünmektedir. Bu yüzden nezaketsizlik nedeniyle işten ayrılan çalışanlar ile derinlemesine bir görüşme yapılması önem arz etmektedir (Pearson, Porath 2005: 15, Porath, Pearson 2013: 15).

*İletişimin güçlendirilmesi:* Örgütlerin sahip olduğu kültür iletişim aracılığıyla çalışanlara aktarılır. Olumlu bir örgüt iklim ve kültürü işyeri nezaketsizliği sergilenmesini önlemektedir (Kumral, Çetin 2016: 155).

## V. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatürde işyeri nezaketsizliği konusunda yapılmış çalışmalar mevcut olmakla birlikte bu çalışmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir. İşyeri nezaketsizliği konusunun farklı değişkenlerle ve örneklemelerde ile incelendiği bazı çalışmalar aşağıda belirtilmektedir.

Bir Devlet üniversitesinde çalışan araştırma görevlileri üzerine yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların algıladıkları işyeri nezaketsizliği ile çalışan memnuniyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Demirsel, Erat 2019: 219).

Kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları üzerine (hemşire ve ebe) yapılan bir araştırmada, işyeri nezaketsizliği ile algılanan stres arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Erol, Karakoç, Aydın 2018: 976).

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin psikolojik iklim üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaplan, Kılıç, Karagöz 2019: 883).

Kamu çalışanları üzerine yapılan başka bir araştırmada, işyeri nezaketsizliğine maruz kalma ile stres arasında anlamlı ve pozitif, işyeri nezaketsizliğine maruz kalma ile psikolojik sermaye düzeyleri ve stres ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akçakavaklı 2019: 169).

Özetle, işyeri nezaketsizliği olgusunun “*Çalışan Memnuniyeti*”, “*Psikolojik İklim*”, “*Stres*” ve “*Psikolojik Sermaye Düzeyleri*” değişkenleri ile çeşitli seviyelerde ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar olduğu gibi “*Stres*” değişkeni ile ilişkisinin olmadığını belirten az sayıda çalışma da bulunmaktadır. Kesin bir yargıya varamamakla birlikte işyeri nezaketsizliğinin birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde “Politik Davranış Algısı ile Tükenmişlik ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez araştırmasının amacına, hipotezlerine, modeline, örnekleme, yöntemine, sınırlılıklarına ve bulgularına dair değerlendirmelere yer verilmektedir.

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler ekseriyetle, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarını, ortaya koydukları ürünlerle, binalarla, reklamlarla veya büyüklüklerini rakamlarla ifade etmesine karşın, örgütlerin gerçekleştirdiği bütün faaliyetlerinin arkasında çalışanların oluşturduğu insan kaynağı bulunmaktadır (Yöney 2014: 9). Kurum veya kuruluşların, varlığını sürdürebilmek, diğer organizasyonlarla rekabet edebilmek ve kısa veya uzun vadede verimini, karlılığını veya verilen hizmetin kalitesini geliştirebilmek için çalışanlarının mutluluğunu temel bir misyon olarak kabul etmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yaşadığımız çağda, hemen hemen bütün örgütlerde herhangi bir şekilde uygulama alanı bulan politik davranışlar, insanlar tarafından bilinçli olarak ya da bilinçsiz bir biçimde sergilenmektedir (Akdoğan, Demirtaş 2014: 108). İçinde bulunduğumuz çağın, çalışma hayatında gelişen teknoloji ve artan küreselleşmenin bir sonucu olarak şiddetlenen rekabet, çalışanlar arasındaki ilişkileri eskisine oranla daha karmaşık bir hale getirmektedir (Polatçı, Özçalık 2013: 18). Bu karmaşık ilişkiler ağı içerisinde, artan rekabet ile çalışanlarda politik davranış sergileme sıklığının arttığı düşünülmektedir. Çalışanlar dahil oldukları kurum ve kuruluşlarda, rakip olarak gördüğü diğer çalışanlardan daha hızlı terfi edebilmek, buldukları konumdan daha yüksek mevkilere gelebilmek için politik davranış sergileme eğilimine girebilmektedirler. Diğer taraftan Örgüt kurallarının kesin çizgilerle ayrılmadığı belirsizlik ortamında (Yolaç, 2009: 158) veya kuralların hakkaniyetli bir şekilde uygulanmadığı örgütlerde politik davranışlar daha fazla sergilenmektedir (Ferris, Kacmar 1992: 95). Yaşanan rekabet ortamında, çalışanların diğer çalışanların önüne geçebilmek için kendilerini daha çok çalışmak zorunda hissetmeleri (Gültekin, Cindiloğlu, Polatçı 2016: 2) veya belirsizlik durumlarında oluşan kaygı sonucu arttığı düşünülen politik davranış sergileme eğilimlerinin (Ferris, Kacmar 1992: 95) çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı düşünülmektedir. Bu olumsuz etkilerden birisi de çalışanların yaşadıkları tükenmişliktir. Tükenmişlik, insan psikolojisi üzerine yoğunlaşan ve

yoğun bir çalışma hayatı içinde olan çalışanları öncelikli olarak tehlike altında bırakmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireyler, manevi güçlerini kaybederek, yeni bir güne başlamakta zorluk çekmektedir (Paşa, Kaymaz 2013: 78).

Yapılan literatür incelemesi sonunda politik davranış ile tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Öztürk (2017) tarafından, sağlık kurumlarında çalışanlar üzerine, *Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılarak*, yapılan bir araştırmada, çalışanlarda politik davranışın artmasıyla duygusal tükenme düzeyi ile duyarsızlaşma düzeyinin arttığı ve kişisel başarı düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı (2016) tarafından, üniversite idari personeli üzerine, *Hochwarter, Kacmar, Perrew ve Johnson (2003) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılarak*, yapılan bir diğer araştırmada, politik davranışların çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerinde pozitif etkiler bıraktığı, bununla birlikte politik davranışın tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin, örgütsel güvenin aracı değişken olması durumunda ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan personelin örneklem olarak ele alındığı başka bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışanların politik davranışlara ilişkin olumsuz algısı, tükenmişliğin yanı sıra çalışanlarda başka olumsuz davranışlara da yol açabilmektedir. Sergilenen politik davranışların, ekseriyetle belirsizlik ve/veya rekabet ortamında çalışanları başarıya götüreceği düşüncesinin örgüt iklimine yerleşmesinin (İşcan 2005: 154) ve bu durumun çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanmasının, çalışanların işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz davranışlarda bulunmasına neden olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, sergilenen politik davranış, doğası gereği insanlarda düşmanca duygu ve davranışlar oluşturmakta ve algılanan politik davranış sonucunda çalışanların içgüdüsel olarak nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedir.

Araştırma konusuna dair yapılan literatür incelemesi sonucunda, beş boyutlu politik davranış algısı modeli ile işyeri nezaketsizliği sergilenmesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacı, çalışma ortamında sergilenen politik davranışlara ilişkin çalışan algısının, tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği sergileme üzerindeki etkilerini incelemek; katılımcıların politik davranış algılarının, tükenmişlik düzeylerinin ve işyeri nezaketsizliği sergilemelerinin sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini analiz etmektir.

Politik davranışların tükenmişlikle arasındaki ilişkinin araştırıldığı çok sınırlı sayıda çalışmanın bulunması ve politik davranış algısı ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulguların, kurum veya

kuruluşlarda, çalışanların politik davranış algılarının, tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği bağlamında neden olabileceği olumsuz sonuçların önlenmesine yönelik politikaların geliştirilmesinde fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

## **II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın problemi “ Çalışanların politik davranış algısı ile tükenmişlik düzeyleri ve işyeri nezaketsizliği sergilemeleri arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın problemi doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi ise “ Politik davranış algısı ile tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği sergileme arasında ilişki vardır.” olarak geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi kapsamında geliştirilen alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

### **Hipotez 1**

H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık vardır.

### **Hipotez 2**

H<sub>0</sub>: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık vardır.

### **Hipotez 3**

H<sub>0</sub>: Katılımcıların işyeri nezaketsizliği sergilemelerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların işyeri nezaketsizliği sergilemelerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık vardır.

### **Hipotez 4**

H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) arasında anlamlı ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) arasında anlamlı ilişki vardır.

### Hipotez 5

H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki vardır.

### Hipotez 6

H<sub>0</sub>: Politik davranış algısının tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Politik davranış algısının tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) üzerinde etkisi vardır.

### Hipotez 7

H<sub>0</sub>: Politik davranış algısının işyeri nezaketsizliği sergileme üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Politik davranış algısının işyeri nezaketsizliği sergileme üzerinde etkisi vardır.

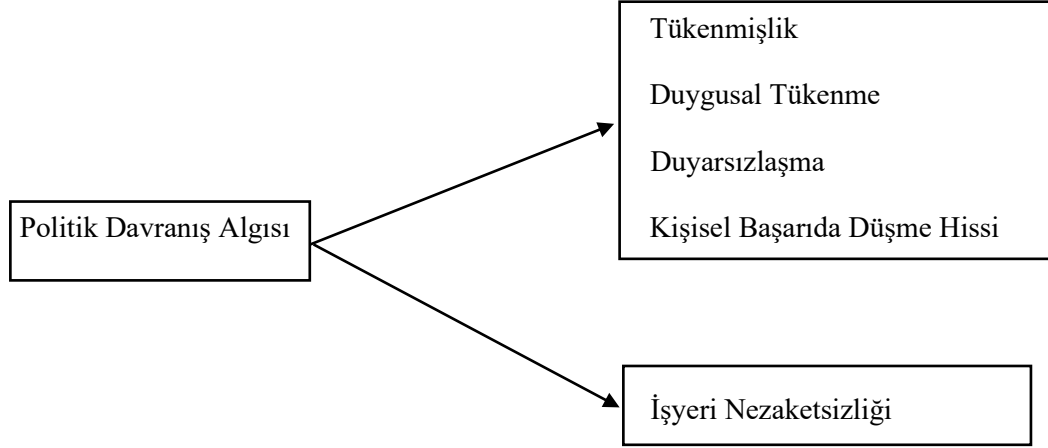
## **III. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırmanın modelinde bağımsız değişkenleri, politik davranış algısı ve sosyo-demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi) oluşturmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini ise tükenmişlik (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği oluşturmaktadır. Temel hipotezler kapsamında geliştirilen araştırmanın modeli şekil 3'te verilmektedir.

### Şekil 3

#### Araştırmanın Modeli



#### IV. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı kuruluş, verilen kamu hizmetinin yönetim, gözetim ve yargısal denetimini gerçekleştirmektedir. Araştırmanın evrenini, söz konusu İstanbul'daki kurumun toplam çalışanı olan 170 personel (anket uygulamasına başlanan tarih itibarıyla) oluşturmakta ve araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın örneklemini teşkil etmektedir. Anket uygulaması Mart 2021- Mayıs 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anket formları kapalı zarf içerisinde fiziki olarak, elektronik ortamda ve e-posta aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Dağıtılan 170 anket formunun geri dönüş oranı %72,9'dur (n= 124). Yanıtlanan anket formlarının incelenmesi sonucunda, hatalı veya eksik doldurulmuş 2 anket formu tespit edilmiş ve söz konusu anket formları analize dahil edilmemiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini 122 katılımcıdan oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan kurumun, kamu kurumu olması sebebiyle çalışma ilişkilerinin yasal mevzuata göre belirlendiği, dolayısıyla çalışanların, yasal mevzuatın izin verdiği ölçüde (örneğin, sendikal faaliyetler) çalışma ilişkilerine dair kararlara katılımı olduğu, ekseriyetle de çalışanların çalışma ilişkilerine dair kararlara katılımının olmadığı, bürokratik ve hiyerarşik bir düzende faaliyet gösterdiği, bu nedenle de çalışanların daha fazla politik davranış sergileyebileceği düşüncesiyle ve ayrıca söz konusu kurumda daha önce konuya dair bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle bu kurumun çalışanları örneklem olarak seçilmiştir.

## V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma betimsel istatistiğin kullanıldığı nicel bir çalışmadır. Betimsel istatistik, sayısal verilerin bir araya getirilmesine, betimlenmesine ve ortaya çıkarılmasına imkân sağlayan istatistiksel uygulamaları ifade etmektedir. Betimsel istatistik, bir örneklem üstünden veya ulaşılabilen hallerde evrenin tamamından, gözlem yapılarak sahip olunan verileri kullanarak, araştırma konusuna dahil olan birey veya objelerin özelliklerini betimlemeyi hedefleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk 2020: 5).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Birinci elden veri elde edilmesi istenen araştırmalarda sıkça kullanılan (Aziz 2020: 78) anket yöntemi; muhtelif konularda, katılımcılardan, planlı ve standart bir şekilde bilgi toplamak için geliştirilen, sosyolojik ve epidemiyolojik alanlarda sıkça kullanılan veri toplama yöntemidir (Oğur, Tekbaş 2003: 336).

Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik farklılıklara ilişkin sorular, ikinci bölümde *Politik Davranış Ölçeği*, üçüncü bölümde *Tükenmişlik Ölçeği*, dördüncü bölümde ise *İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği* yer almaktadır. Ayrıca katılımcılara tez çalışmasına ilişkin kısa bilgiler içeren ve ad-soyad bilgilerinin belirtilmemesi gerektiğine dair anket yönergesi verilmiştir.

*Sosyo-demografik özelliklere dair sorular:* Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin bilgileri saptamaya yönelik sorular yer almaktadır. Anket sorularının samimi ve objektif olarak yanıtlanması için katılımcılardan kimlik bilgileri istenmemiştir.

*Politik Davranış Ölçeği:* Araştırmada kullanılan Politik Davranış Ölçeği İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilmiştir. 37 maddeden oluşan Politik Davranış Ölçeğinde katılımcıların politik davranışları nasıl algıladığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Politik Davranış Ölçeği; tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. “Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak” boyutuna ait 20 ifade, “Göze Girmeye Çalışmak” boyutuna ait 5 ifade, “Koalisyon Kurmak” boyutuna ait 5 ifade, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” boyutuna ait 4 ifade ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” boyutuna ait 3 ifade yer almaktadır. Ölçekte; (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman seçenekleri bulunan 5’li Likert tipi yapı kullanılmıştır. Politik Davranış Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.976 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3: Politik Davranış Boyutları ve İlgili Maddeler**

Politik Davranış Boyutları	Madde Numarası
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	1, 3-8, 10, 12-14, 18, 20-27,
Göze Girmeye Çalışmak	2, 9, 11, 29, 30,
Koalisyon Kurmak	19, 28, 31-33,
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	34-37
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	15-17

*Tükenmişlik Ölçeği:* Araştırmada kullanılan Tükenmişlik Ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Karakoyun (2017) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik Ölçeğinde katılımcıların tükenmişlik düzeyi ölçülmekte ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Tükenmişlik Ölçeği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. “Duygusal Tükenme” boyutuna ait 9 ifade, “Duyarsızlaşma” boyutuna ait 5 ifade ve “Kişisel Başarıda Düşme Hissi” boyutuna ait 8 ifade bulunmaktadır. Ölçekte; (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman seçenekleri bulunan 5’li Likert tipi yapı kullanılmıştır. Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.868 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4: Tükenmişlik Boyutları ve İlgili Maddeler**

Tükenmişlik Boyutları	Madde Numarası
Duygusal Tükenme	1-3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	4, 7, 9, 12, 17-19, 21

*İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği:* Araştırmada kullanılan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından tasarlanmıştır ve Türkçe’ye uyarlaması Gök, Karatuna ve Başol (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek işyeri nezaketsizliği davranışlarına ne kadar sıklıkta maruz kaldığını ölçmektedir. Ancak bu çalışmada “kişinin kendisinin işyeri nezaketsizliğinde bulunması” ölçüldüğünden, anket formundaki sorular, katılımcılara, çalışmakta olduğu kurumda son bir yıl içerisinde işyeri nezaketsizliği davranışı sergileyip sergilemediği şeklinde revize edilerek yöneltilmiştir. Ölçekte; (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Sık Sık, (5) Çok Sık seçenekleri bulunan 5’li Likert tipi yapı kullanılmıştır. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.681 olarak hesaplanmıştır.

## **VI. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın öncelikli sınırlılığı, idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Analiz sonucu elde edilen bulguların araştırmanın yapıldığı örneklem içerisinde değerlendirilmesi ve tüm kamu çalışanlarını kapsamaması gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, örneklemin uygulandığı kamu kurumunun diğer kamu kurumlarına göre daha az sayıda çalışana sahip olması ve buna paralel olarak örneklem sayısının düşük olmasıdır.

Katılımcılara verilen anket yönergesinde, anket sorularına verilen yanıtların gizli kalacağı bilgisinin verilmesine ve katılımcıların isimlerini belirtmemeleri istenmesine rağmen, Politik Davranış Ölçeğinde katılımcıların doğrudan yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilgili soruların yer alması ve İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinde katılımcıların, işyeri nezaketsizliğini hangi sıklıkla sergilediğine dair soruların olması, içtenlikle ve objektif bir şekilde yanıtlar verilmemesi ihtimalini ortaya çıkartmaktadır ki, bu durum araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan insanların tükenmişlik olgusunu yaşamasına ve çalıştıkları işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilemesine neden olacak birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece politik davranış algısı faktörünün etkisinin incelenmesi, araştırmanın başka bir sınırlılığı olarak düşünülebilir.

## **VII. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların yanıtladığı ölçeklerden elde edilen verilerin analiz ve yorumlarına yer verilmektedir. Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine, ölçeklere dair anlamlılık, güvenilirlik, normallik analizlerine, değişkenler arası ilişkiyi inceleyen korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 25.0 ve IBM SPSS Amos paket (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

## A. Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

### Bulguları

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair verilerin incelenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi özelliklerine dair dağılımlar frekans tabloları ile özetlenmiştir.

Katılımcıların %15,6'sının (n=19) 25 yaş ve altı, %20,5'inin (n=25) 26-30 yaş aralığında, %49,2'sinin (n=60) 31-40 yaş aralığında, %24,8'inin (n=18) 41 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların %52,5'inin (n=64) erkek, %47,5'inin (n=58) kadın olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların %59'unun (n=72) evli, %38,5'inin (47) bekar ve %2,5'inin (n=3) boşanmış/dul olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumlarına bakıldığında katılımcıların %7,4'ünün (n=9) lise, %19,7'sinin (n=24) ön lisans, %63,9'unun (n=78) lisans ve %9'unun (11) yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre yapılan gruplamada ise %19,7'sinin (n=24) 0-2 yıl aralığında, %32'sinin (n=39) 2 yıl 1 ay- 4 yıl aralığında, %13,9'unun (n=17) 4 yıl 1 ay- 10 yıl aralığında ve %34,4'ünün (n=42) 10 yıl 1 ay ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Tablo 5'te katılımcıların sosyo-demografik özelliklere ilişkin bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 5: Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı**

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>Sayı (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>	25 Yaş ve altı	19	15,6
	26-30 yaş	25	20,5
	31-40 yaş	60	49,2
	41 yaş ve üzeri	18	24,8
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	64	52,5
	Kadın	58	47,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	72	59
	Bekar	47	38,5
	Boşanmış/Dul	3	2,5
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lise	9	7,4
	Ön lisans	24	19,7
	Lisans	78	63,9
	Yüksek Lisans	11	9
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	0-2 yıl	24	19,7
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	32
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	13,9
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	34,4

## **B. Politik Davranış, Tükenmişlik ve İşyeri Nezaketsizliği Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistik, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi ve Normallik Analizi Bulguları**

### **1. Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Araştırmada, ölçme araçlarında iç tutarlılığa dayalı güvenilirlik belirleme yöntemlerinden Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0-1 arasından değer almaktadır. Cronbach Alfa değeri 0,70 ve üzerinde olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Fakat soru sayısı az olduğunda Cronbach Alfa'nın güvenilirlik sınırı 0,60 değeri ve üzeri olarak kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko 2018: 89).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Politik Davranış Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,976 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında ise tavizci ve ikiyüzlü davranma boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,975, göze girmeye çalışmak boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,906, koalisyon kurmak boyutunun

Cronbach Alfa değeri 0,844 karşılıklı çıkar gözetmek boyutunun Cronbach alfa değeri 0,895, üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,744 olarak hesaplanmıştır.

Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutlarına uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ise Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,868; alt boyutlarından duygusal tükenme boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,886, duyarsızlaşma boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,666, kişisel başarıda düşme hissi boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,694 olarak hesaplanmıştır.

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,681 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ve boyutlarının Cronbach Alfa değerleri ve madde numaraları Tablo 6’da görölmektedir.

**Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutların Cronbach Alfa Değerleri**

Ölçek/ Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Numaraları
<b>Politik Davranış</b>	<b>0,976</b>	<b>1-37</b>
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	0,975	1, 3-8, 10, 12-14, 18, 20-27,
Göze Girmeye Çalışmak	0,906	2, 9, 11, 29, 30,
Koalisyon Kurmak	0,844	19, 28, 31-33
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	0,895	34-37
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	0,744	15-17
<b>Tükenmişlik</b>	<b>0,868</b>	<b>1-22</b>
Duygusal Tükenme	0,886	1-3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	0,666	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	0,694	4, 7, 9, 12, 17-19, 21
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	<b>0,681</b>	<b>1-7</b>

## 2. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Politik Davranış Ölçeğine uygulanan tanımlayıcı istatistik sonucunda, “Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletme” ifadesi 2,90 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. “Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşme, odasına gitme” ifadesi ise 1,34 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Politik davranış ölçeğine dair tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7: Politik Davranış Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek Maddeleri	N	$\bar{X}$	SS
<b>Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak Boyutu</b>			
1. Müdüre arkadaşlarını arkadaşlarına müdürü kötölemek.	122	1,96	1,269
3. Çalışanı çalışmayandan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak.	122	2,80	1,567
4. İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak.	122	1,98	1,146
5. Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak.	122	2,22	1,102
6. İstedikini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek.	122	2,16	1,363
7. Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak.	122	2,63	1,484
8. Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak.	122	1,93	1,169
10. Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek.	122	<b>1,34</b>	0,951
12. Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmuş görüntüsü yaratmak.	122	2,20	1,360
13. Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek.	122	1,92	1,270
14. Yönetici işte yokken işe gelmemek.	122	1,66	1,041
18. Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak.	122	2,10	1,428
20. Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak.	122	2,01	1,230
21. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak.	122	1,82	1,279
22. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak.	122	1,84	1,305
23. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek.	122	1,91	1,286
24. Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak.	122	1,85	1,258
25. Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak.	122	1,78	1,308
26. Yüze gülüp arkadan konuşmak.	122	2,10	1,445
27. Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak.	122	2,22	1,394

<b>Göze Girmeye Çalışmak Boyutu</b>				
2. İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak.	122	1,97	1,212	
9. Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek.	122	2,60	1,395	
11. Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak.	122	2,25	1,350	
29. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek.	122	2,13	1,354	
30. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak.	122	2,17	1,334	
<b>Koalisyon Kurmak Boyutu</b>				
19. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek.	122	<b>2,90</b>	1,262	
28. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak.	122	2,11	1,207	
31. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak.	122	2,49	1,228	
32. Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak.	122	2,52	1,194	
33. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak.	122	2,10	1,116	
<b>Karşılıklı Çıkar Gözetmek Boyutu</b>				
34. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek.	122	2,47	1,319	
35. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak.	122	1,99	1,289	
36. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek.	122	1,89	1,221	
37. Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek.	122	1,96	1,181	
<b>Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Boyutu</b>				
15. Üstlerin beğenisine göre giyinmek.	122	1,67	0,966	
16. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak.	122	2,34	1,252	

17. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek.	122	2,34	1,346
--	-----	------	-------

Tükenmişlik Ölçeğine uygulanan tanımlayıcı istatistik sonucunda, “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum” ifadesi 1,90 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. “İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil” ifadesi ise 0,65 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Tükenmişlik ölçeğine dair tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8: Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek Maddeleri	N	$\bar{X}$	SS
<b>Duyusal Tükenme Boyutu</b>			
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	122	1,53	1,15
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	122	1,58	1,17
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	122	1,01	1,19
6. Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	122	1,70	1,14
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	122	1,35	1,29
13. İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	122	1,82	1,43
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	122	1,36	1,17
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	122	1,28	1,08
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	122	0,85	1,11
<b>Duyarsızlaşma Boyutu</b>			
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum.	122	1,16	1,06
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	122	1,00	1,04
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	122	1,00	1,03
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	122	<b>0,65</b>	0,95
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	122	1,31	1,01
<b>Kişisel Başarıda Düşme Hissi Boyutu</b>			

4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	122	1,66	1,04
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	122	1,07	0,90
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	122	<b>1,90</b>	1,25
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	122	1,30	1,03
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	122	1,83	1,08
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	122	1,57	0,95
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	122	1,86	1,13
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	122	1,36	0,90

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine uygulanan tanımlayıcı istatistik sonucunda, “Söylenenleri az önemsediniz ya da başkalarının fikirlerine az ilgi gösterdiğiniz oldu mu?” ifadesi 2,07 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. “Bашkaları hakkında küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptınız mı?” ifadesi 1,17 ortalama ile en düşük değere sahiptir. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine dair tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9: İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek Maddeleri	N	$\bar{X}$	SS
1.Aşağıladınız mı ya da küçümsediniz mi?	122	1,33	0,698
2. Söylenenleri az önemsediniz ya da başkalarının fikirlerine az ilgi gösterdiğiniz oldu mu?	122	<b>2,07</b>	0,825
3.Başkaları hakkında küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptınız mı?	122	<b>1,17</b>	0,420
4.Yalnızken ya da başkalarının yanında çalışma arkadaşlarınıza profesyonel olmayan bir şekilde hitap ettiniz mi?	122	1,80	0,976
5. İşyerindeki ilişkilerde başkalarını yok saydınız mı ya da dışladınız mı?	122	1,30	0,626
6. Başkasının sorumluluk alanına giren bir konuda yapılan değerlendirmeyi şüphe ile karşıladınız mı?	122	2,02	0,895
7. İstenmediği halde başkalarını kişisel konularda bir tartışmaya sürüklemeye çalıştınız mı?	122	1,30	0,641

### 3. Faktör Analizi Bulguları

Politik Davranış Ölçeğini oluşturan 37 madde üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde maddeler arası korelasyonlar incelendiğinde Madde 3 (0,016) haricindeki maddelerin faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin 3. Maddesinin düşük faktör yükü ve anlamlı olmaması sebebiyle, ölçek 36 madde ve 5 boyutlu yapı olarak doğrulanmıştır. Uyum indeksi hesaplamalarında da 13.-14.; 21.-22.; 24.-25. ve 29-30. maddelerin hata puanları arasındaki iyileştirmeler sonucunda uyum indeksleri için kabul edilen değerler sağlanmaktadır ( $\chi^2/df \leq 5$ ; RMSEA  $\leq 0.08$ ; CFI  $\geq 0.80$ ; SRMR  $\leq 0.10$ ). Politik Davranış Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen beş faktörlü model Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10: Politik Davranış Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları**

Ölçek Maddeleri	Faktör	Yükleri
<b>Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak Boyutu</b>		
1. Müdüre arkadaşlarını arkadaşlarına müdürü kötülemek.		0,877
4. İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak.		0,784
5. Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak.		0,481
6. İstedikini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek.		0,876
7. Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak.		0,524
8. Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak.		0,891
10. Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek.		0,601
12. Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak.		0,762
13. Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek.		0,903
14. Yönetici işte yokken işe gelmemek.		0,818
18. Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak.		0,895
20. Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak.		0,880
21. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak.		0,913

22. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak.	0,935
23. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek.	0,804
24. Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak.	0,849
25. Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak.	0,861
26. Yüze gülüp arkadan konuşmak.	0,888
27. Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak.	0,879
<b>Göze Girmeye Çalışmak Boyutu</b>	
2. İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak.	0,824
9. Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek.	0,746
11. Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak.	0,765
29. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek.	0,860
30. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak.	0,814
<b>Koalisyon Kurmak Boyutu</b>	
19. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek.	0,417
28. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak.	0,884
31. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak.	0,831
32. Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak.	0,777
33. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak.	0,721
<b>Karşılıklı Çıkar Gözetmek Boyutu</b>	
34. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek.	0,673

35. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak.	0,892
36. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek.	0,854
37.Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek.	0,872
<b>Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Boyutu</b>	
15. Üstlerin beğenisine göre giyinmek.	0,537
16. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak.	0,749
17. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek.	0,868
$\chi^2/df= 2.058$ RMSEA= 0.08    CFI=0.87    SRMR=0.06	

Tükenmişlik Ölçeğini oluşturan 22 madde üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, maddeler arası korelasyonlar incelendiğinde Madde 12 (0.267) haricindeki maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu ve diğer korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin 12. maddesinin düşük faktör yükü olması sebebiyle, ölçek 21 madde ve üç boyutlu yapı olarak doğrulanmıştır. Uyum indeksi hesaplamalarında ise, 2.-3.; 5.-10.; 6.-20.; 8.-13. ve 16.-20. maddelerin hata puanları arasındaki iyileştirmeler sonucunda uyum indeksleri için kabul edilen değerler sağlanmaktadır. ( $\chi^2/df \leq 5$ ; RMSEA  $\leq 0.08$ ; CFI  $\geq 0.80$ ; SRMR  $\leq 0.10$ ). Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen üç faktörlü modelin sonuçları Tablo 11'de sunulmaktadır.

**Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>Duygusal Tükenme Boyutu</b>	
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,807
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	0,713
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	0,839
6. Bütün gün problemlerle insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,556
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,823
13. İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	0,708
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,512

16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,496
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	0,627
<b>Duyarsızlaşma Boyutu</b>	
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum.	0,472
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0,825
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,790
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,458
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	0,336
<b>Kişisel Başarıda Düşme Hissi Boyutu</b>	
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0,490
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,308
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,611
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	0,334
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	0,512
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	0,642
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	0,544
$\chi^2/df= 2.135$ RMSEA= 0.08 CFI=0.80 SRMR=0.09	

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğini oluşturan 7 madde üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, maddeler arası korelasyonlar incelenerek bütün maddelerin faktör yüklerinin 0.37-0.78 arasında değişiklik göstererek 0.30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçek 7 madde ve tek boyutlu bir yapı olarak belirlenen örneklem için doğrulanmıştır. Uyum indeksi hesaplamaları sonucunda ise uyum indeksleri için kabul edilen değerler sağlanmaktadır. ( $\chi^2/df \leq 5$ ; RMSEA  $\leq 0.08$ ; CFI  $\geq 0.80$ ; SRMR  $\leq 0.10$ ). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen bir faktörlü modelin sonuçları Tablo 12'de sunulmaktadır.

**Tablo 12: İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları**

Ölçek Maddeleri	Faktör	Yükleri
1.Aşağıladınız mı ya da küçümsediniz mi?		0,636
2. Söylenenleri az önemsediniz ya da başkalarının fikirlerine az ilgi gösterdiğiniz oldu mu?		0,368
3.Başkaları hakkında küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptınız mı?		0,783
4.Yalnızken ya da başkalarının yanında çalışma arkadaşlarınıza profesyonel olmayan bir şekilde hitap ettiniz mi?		0,390
5. İşyerindeki ilişkilerde başkalarını yok saydınız mı ya da dışladınız mı?		0,639
6. Başkasının sorumluluk alanına giren bir konuda yapılan değerlendirmeyi şüphe ile karşıladınız mı?		0,402
7. İstenmediği halde başkalarını kişisel konularda bir tartışmaya sürüklemeye çalıştınız mı?		0,506
$\chi^2/df= 1.487$ RMSEA= 0.06 CFI=0.95 SRMR=0.05		

#### **4. Normallik Analizi Bulguları**

Ölçek ve boyutlarının normallik analizinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013: 74) ile George ve Mallery (2010: 43) çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0/-2,0 arasında olduğu zaman, parametrik testlerin yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan analiz sonucunda, İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği +2,0/-2,0 arasında değer almadığı için parametrik olmayan testlere, Politik Davranış Ölçeği ve alt boyutları ile Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları +2,0/-2,0 arasında değer aldıkları için parametrik testlere tabii tutulmuştur. Tablo 13'te ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmaktadır.

**Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutların Normallik Analizi Bulguları**

Ölçek/Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
<b>Politik Davranış</b>	122	78,3443	34,67411	0,922	-0,321
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	122	40,4508	19,99219	1,007	-0,276
Göze Girmeye Çalışmak	122	11,1148	5,67173	0,700	-0,718
Koalisyon Kurmak	122	12,1230	4,71603	0,386	-0,562
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	122	8,3033	4,37478	0,728	-0,805
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	122	6,3525	2,93151	0,728	-0,350
<b>Tükenmişlik</b>	122	30,2459	15,55225	0,332	-0,141
Duygusal Tükenme	122	12,5164	7,82371	0,599	-0,322
Duyarsızlaşma	122	5,1475	3,34188	0,610	-0,052
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	122	12,5820	4,67602	0,278	0,817
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	122	11,0000	3,06136	<b>1,355</b>	<b>2,016</b>

### C. Araştırma Ölçeklerinin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri) ilişkin farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenecektir.

#### 1. Politik Davranış Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaşlarına göre politik davranış algısı düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre politik davranış algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların yaşı politik davranış algısı, tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

**Tablo 14: Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Politik Davranış Algısı	25 Yaş ve altı	19	74,57	33,01	0,459	0,712
	26-30 Yaş arası	25	85,08	41,94		
	31-40 Yaş arası	60	76,33	31,90		
	41 Yaş ve üzeri	18	79,66	35,90		
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	25 Yaş ve altı	19	35,89	17,91	0,666	0,575
	26-30 Yaş arası	25	44,20	24,72		
	31-40 Yaş arası	60	39,88	18,27		
	41 Yaş ve üzeri	18	41,94	20,85		
Göze Girmeye Çalışmak	25 Yaş ve altı	19	11,42	5,28	0,561	0,642
	26-30 Yaş arası	25	12,32	6,51		
	31-40 Yaş arası	60	10,63	5,45		
	41 Yaş ve üzeri	18	10,72	5,73		
Koalisyon Kurmak	25 Yaş ve altı	19	12,57	5,06	0,469	0,704
	26-30 Yaş arası	25	12,88	5,53		
	31-40 Yaş arası	60	11,65	4,35		
	41 Yaş ve üzeri	18	12,16	4,50		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	25 Yaş ve altı	19	8,42	4,85	0,072	0,975
	26-30 Yaş arası	25	8,60	4,80		
	31-40 Yaş arası	60	8,13	4,14		
	41 Yaş ve üzeri	18	8,33	4,32		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	25 Yaş ve altı	19	6,26	2,97	0,767	0,515
	26-30 Yaş arası	25	7,08	3,37		
	31-40 Yaş arası	60	6,03	2,60		
	41 Yaş ve üzeri	18	6,50	3,31		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre politik davranış algısı düzeylerini ölçmek için Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre politik davranış algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların cinsiyeti politik davranış algısı, tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

**Tablo 15: Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	T	P
Politik Davranış Algısı	Kadın	58	79,31	33,42	0,292	0,771
	Erkek	64	77,46	36,01		
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	Kadın	58	41,06	19,47	0,324	0,747
	Erkek	64	39,89	20,58		
Göze Girmeye Çalışmak	Kadın	58	11,34	5,56	0,425	0,672
	Erkek	64	10,90	5,80		
Koalisyon Kurmak	Kadın	58	12,20	4,75	0,186	0,852
	Erkek	64	12,04	4,71		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Kadın	58	8,55	4,17	0,596	0,553
	Erkek	64	8,07	4,57		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Kadın	58	6,13	2,90	-0,768	0,444
	Erkek	64	6,54	2,96		

Katılımcıların medeni durumlarına göre politik davranış algısı düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre politik davranış algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların medeni durumları politik davranış algısı, tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16: Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Politik Davranış Algısı	Evli	72	76,09	38,33	0,667	0,515
	Bekar	47	80,61	38,22		
	Boşanmış/Dul	3	96,66	34,93		
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	Evli	72	39,91	18,66	0,390	0,678
	Bekar	47	40,63	22,13		
	Boşanmış/Dul	3	50,53	19,62		
Göze Girmeye Çalışmak	Evli	72	10,56	5,30	1,031	0,360
	Bekar	47	11,76	6,23		
	Boşanmış/Dul	3	14,00	4,35		
Koalisyon Kurmak	Evli	72	11,41	4,56	2,179	0,118
	Bekar	47	13,04	4,87		
	Boşanmış/Dul	3	14,66	4,72		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Evli	72	8,20	4,19	0,106	0,899
	Bekar	47	8,38	4,72		
	Boşanmış/Dul	3	9,33	4,16		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Evli	72	5,98	2,66	1,787	0,172
	Bekar	47	6,78	3,24		
	Boşanmış/Dul	3	8,33	3,05		

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre politik davranış algısı düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte, katılımcıların öğrenim durumlarına göre politik davranış algısı, ( $F=3,497$ ,  $P<0,05$ ) tavizci ve ikiyüzlü davranmak ( $F=3,808$ ,  $P<0,05$ ), koalisyon kurmak ( $F=2,808$ ,  $P<0,05$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $F=3,030$ ,  $P<0,05$ ) boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların öğrenim durumları arttıkça politik davranış algısının arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17: Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Politik Davranış Algısı	Lise	9	61,66	13,15	3,497	<b>0,018</b>
	Ön Lisans	24	65,50	25,03		
	Lisans	78	81,29	35,25		
	Yüksek Lisans	11	99,09	47,00		
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	Lise	9	29,77	7,82	3,808	<b>0,012</b>
	Ön Lisans	24	33,04	14,07		
	Lisans	78	42,21	20,54		
	Yüksek Lisans	11	52,81	25,56		
Göze Girmeye Çalışmak	Lise	9	8,44	3,04	2,285	0,082
	Ön Lisans	24	9,75	4,01		
	Lisans	78	11,42	5,92		
	Yüksek Lisans	11	14,09	7,28		
Koalisyon Kurmak	Lise	9	11,66	3,12	2,808	<b>0,043</b>
	Ön Lisans	24	10,12	4,19		
	Lisans	78	12,42	4,54		
	Yüksek Lisans	11	14,72	6,60		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lise	9	6,00	2,06	3,030	<b>0,032</b>
	Ön Lisans	24	6,66	3,74		
	Lisans	78	8,83	4,49		
	Yüksek Lisans	11	10,00	4,83		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lise	9	5,77	1,71	0,813	0,489
	Ön Lisans	24	5,91	2,82		
	Lisans	78	6,39	2,95		
	Yüksek Lisans	11	7,45	3,72		

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre politik davranış algısı düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre politik davranış algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süreleri politik davranış algısı, tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak,

karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18: Politik Davranış Algısı ve Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Politik Davranış Algısı	0-2 yıl	24	73,20	26,91	0,309	0,818
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	77,30	33,27		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	81,64	40,95		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	80,90	37,86		
Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	0-2 yıl	24	35,54	15,62	0,664	0,576
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	38,35	18,96		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	41,70	23,32		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	43,54	21,85		
Göze Girmeye Çalışmak	0-2 yıl	24	10,25	4,53	0,231	0,875
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	11,25	5,58		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	11,41	6,11		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	11,35	6,27		
Koalisyon Kurmak	0-2 yıl	24	10,75	4,42	2,460	0,66
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	13,25	4,52		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	13,52	5,06		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	11,28	4,67		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	0-2 yıl	24	7,83	4,03	0,212	0,888
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	8,15	4,31		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	8,82	4,94		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	8,50	4,49		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	0-2 yıl	24	6,83	2,72	0,269	0,847
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	6,28	2,55		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	6,17	3,43		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	6,21	3,21		

*Katılımcıların politik davranış algı düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Politik davranış algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında yaş, cinsiyet, medeni durum ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından farklılık bulunmadığından “H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış algılarında

sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur” hipotezi kabul edilmiştir. Politik davranış algısı, tavizci ve iki yüzlü davranmak alt boyutu, koalisyon kurmak alt boyutu ve karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutunun, öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık bulunduğundan “ H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## **2. Tükenmişlik Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular**

Katılımcıların yaşlarına göre tükenmişlik düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte katılımcıların yaş değişkenine göre kişisel başarıda düşme hissi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F: 2,724, p < 0,05$ ). Bu bulgu, katılımcıların yaşı arttıkça kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin düştüğü şeklinde değerlendirilebilir. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların yaşı tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma düzeylerini etkilememekte ancak kişisel başarıda düşme hissi düzeyini etkilemektedir. Analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19: Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Tükenmişlik	25 Yaş ve altı	19	31,42	11,03	0,757	0,520
	26-30 Yaş arası	25	32,08	14,05		
	31-40 Yaş arası	60	28,51	12,05		
	41 Yaş ve üzeri	18	32,22	13,71		
Duygusal Tükenme	25 Yaş ve altı	19	11,68	6,73	1,059	0,369
	26-30 Yaş arası	25	13,80	8,41		
	31-40 Yaş arası	60	11,58	7,69		
	41 Yaş ve üzeri	18	14,72	8,41		
Duyarsızlaşma	25 Yaş ve altı	19	4,57	2,71	0,768	0,514
	26-30 Yaş arası	25	5,44	4,11		
	31-40 Yaş arası	60	4,93	3,08		
	41 Yaş ve üzeri	18	6,05	3,65		
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	25 Yaş ve altı	19	15,15	6,43	2,724	<b>0,047</b>
	26-30 Yaş arası	25	12,84	4,52		
	31-40 Yaş arası	60	12,00	4,18		
	41 Yaş ve üzeri	18	11,44	3,48		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların cinsiyeti tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20: Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	T	P
Tükenmişlik	Kadın	58	32,31	12,40	1,744	0,084
	Erkek	64	28,37	12,48		
Duygusal Tükenme	Kadın	58	13,37	8,56	1,161	0,248
	Erkek	64	11,73	7,06		
Duyarsızlaşma	Kadın	58	5,68	3,34	1,719	0,088
	Erkek	64	4,65	3,29		
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	Kadın	58	13,24	4,25	1,490	0,139
	Erkek	64	11,98	4,98		

Katılımcıların medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre tükenmişlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların medeni durumları tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21: Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Tükenmişlik	Evli	72	29,45	12,40	0,343	0,710
	Bekar	47	31,36	13,02		
	Boşanmış/Dul	3	31,66	10,78		
Duygusal Tükenme	Evli	72	11,97	7,60	0,449	0,640
	Bekar	47	13,23	8,23		
	Boşanmış/Dul	3	14,33	8,02		
Duyarsızlaşma	Evli	72	5,22	3,22	0,173	0,841
	Bekar	47	4,97	3,56		
	Boşanmış/Dul	3	6,00	3,60		
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	Evli	72	12,26	4,18	0,615	0,542
	Bekar	47	13,14	5,40		
	Boşanmış/Dul	3	11,33	4,04		

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre tükenmişlik düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre kişisel başarıda düşme hissi boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F: 3,111, p < 0,05$ ). Bu bulgu, öğrenim durumu arttıkça kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların öğrenim durumları tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma düzeylerini etkilememekte ancak kişisel başarıda düşme hissi düzeyini etkilemektedir. Analiz sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22: Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Tükenmişlik	Lise	9	30,00	8,32	0,03	0,992
	Ön Lisans	24	30,54	11,40		
	Lisans	78	30,05	13,54		
	Yüksek Lisans	11	31,18	11,72		
Duygusal Tükenme	Lise	9	10,66	5,56	0,375	0,771
	Ön Lisans	24	12,08	7,85		
	Lisans	78	12,61	8,24		
	Yüksek Lisans	11	14,27	6,54		
Duyarsızlaşma	Lise	9	4,11	3,01	1,495	0,220
	Ön Lisans	24	4,12	2,92		
	Lisans	78	5,47	3,38		
	Yüksek Lisans	11	5,90	3,88		
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	Lise	9	15,22	4,20	3,111	<b>0,029</b>
	Ön Lisans	24	14,33	4,54		
	Lisans	78	11,96	4,66		
	Yüksek Lisans	11	11,00	4,00		

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre tükenmişlik düzeylerini ölçmek için tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre tükenmişlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre,

katılımcıların öğrenim durumları tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır.

**Tablo 23: Tükenmişlik ve Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

Ölçek/ Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Tükenmişlik	0-2 yıl	24	29,62	12,70	0,28	0,994
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	30,51	13,70		
	4 yıl 1 ay-10 yıl	17	30,11	10,00		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	30,40	12,50		
Duygusal Tükenme	0-2 yıl	24	11,54	7,91	0,442	0,774
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	11,84	7,81		
	4 yıl 1 ay-10 yıl	17	13,23	7,21		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	13,40	8,15		
Duyarsızlaşma	0-2 yıl	24	4,37	3,35	0,807	0,493
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	5,10	3,59		
	4 yıl 1 ay-10 yıl	17	5,00	2,80		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	5,69	3,30		
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	0-2 yıl	24	13,70	6,16	2,2271	0,084
	2 yıl 1 ay- 4 yıl	39	13,56	5,16		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	11,48	3,82		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	11,30	3,04		

*Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Tükenmişlik düzeyinin ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından farklılık bulunmadığından “H<sub>0</sub>: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur” hipotezi kabul edilmiştir. Kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda yaş ve öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık bulunduğundan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından Analize İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaşlarına göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini ölçmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların yaşı işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

**Tablo 24: İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	Gruplar	N	Ortalama Rank	Ki-Kare	P
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	25 yaş ve altı	19	61,55	1,690	0,952
	26-30 yaş arası	25	63,04		
	31-40 yaş arası	60	62,13		
	41 yaş ve üstü	18	57,19		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini ölçmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların cinsiyeti ile işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

**Tablo 25: İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Gruplar	N	Ortalama Rank	Rank Toplamı	U	P
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	Kadın	58	63,23	3667,50	1755,50	0,603
	Erkek	64	59,93	3835,50		

Katılımcıların medeni durumlarına göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini ölçmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların

medeni durum değişkenine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların medeni durumları işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

**Tablo 26: İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama Rank</b>	<b>Ki-Kare</b>	<b>P</b>
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	Evli	72	61,42	2,974	0,299
	Bekar	47	63,55		
	Boşanmış/Dul	3	31,17		

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini ölçmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların öğrenim durumları işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır.

**Tablo 27: İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama Rank</b>	<b>Ki-Kare</b>	<b>P</b>
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	Lise	9	64,11	3,145	0,365
	Ön Lisans	24	51,19		
	Lisans	78	62,96		
	Yüksek Lisans	11	71,55		

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini ölçmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerini etkilememektedir. Analiz sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır.

**Tablo 28: İşyeri Nezaketsizliğinin Katılımcıların Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	Gruplar	N	Ortalama Rank	Ki-Kare	P
İşyeri Nezaketsizliği	0-2 yıl	24	65,83	1,648	0,846
	2 yıl 1 ay-4 yıl	39	61,42		
	4 yıl 1 ay- 10 yıl	17	55,82		
	10 yıl 1 ay ve üzeri	42	61,39		

*Katılımcıların işyeri nezaketsizliği sergileme düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* İşyeri nezaketsizliği sergileme düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından farklılık bulunmadığından “H<sub>0</sub>: Katılımcıların işyeri nezaketsizliği sergilemelerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık yoktur” hipotezi kabul edilmiştir.

#### **D. Korelasyon Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili hipotezlerin test edilmesinin yanı sıra çalışma kapsamında incelenen değişkenlerin arasındaki ilişkilerin test edilmesi için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda politik davranış algısı ile tükenmişlik ve tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında orta düzeyde ve pozitif anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bununla birlikte politik davranış algısı ile tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda düşme hissi düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlara göre politik davranış algısı ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenecektir.

**Tablo 29: Değişkenler ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Dair Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.Politik Davranış Algısı	1										
2.Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak	,978**	1									
3.Göze Girmeye Çalışmak	,951**	,905**	1								
4.Koalisyon Kurmak	,794**	,688**	,750**	1							
5.Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,907**	,855**	,847**	,735**	1						
6.Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,691**	,609**	,669**	,540**	,576**	1					
7.Tükenmişlik	,401**	,413**	,387**	,284**	,381**	<b>,149</b>	1				
8.Duygusal Tükenme	,414**	,430**	,383**	,333**	,377**	<b>,122</b>	,909**	1			
9.Duyarsızlaşma	,458**	,479**	,412**	,302**	,437**	,219*	,803*	,724**	1		
10.Kişisel Başarıda Düşme Hissi	,056	<b>,047</b>	<b>,103</b>	<b>,011</b>	<b>,081</b>	<b>,040</b>	,589**	,250**	,229*	1	
11.İşyeri Nezaketsizliği	,352**	,348**	,385**	,263**	,338**	<b>,112</b>	,456**	,423**	,478**	<b>,174</b>	1

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

*Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) arasındaki anlamlı ilişkini incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:*

Politik davranış algısı (1) ve tüm alt boyutları (2,3,4,5,6) ile tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda düşme hissi (10) arasında; politik davranış algısının alt boyutlarından üst yönetime yaranmaya çalışmak (6) ile tükenmişlik (7) ve tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme (8) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edildiğinden “H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış

algısı (ve alt boyutları) ile tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) arasında anlamlı ilişki yoktur” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bununla birlikte politik davranış algısı (1) ve tüm alt boyutları (2,3,4,5,6) ile tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma (9) arasında; politik davranış algısı ve alt boyutlarından tavizci ve ikiyüzlü davranmak (2), göze girmeye çalışmak (3), koalisyon kurmak (4) ve karşılıklı çıkar gözetmek (5) ile tükenmişlik (7) ve alt boyutu olan duygusal tükenme (8) arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden “H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

*Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği sergilemesi arasındaki anlamlı ilişkini incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Politik davranış algısının alt boyutu olan üst yönetime yaranmaya çalışmak (6) ile işyeri nezaketsizliği sergileme (10) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edildiğinden “ H<sub>0</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki yoktur” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bununla birlikte politik davranış algısı (1) ve diğer dört alt boyuta (Tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek) ilişkin algı ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki tespit edilerek “H<sub>1</sub>: Katılımcıların politik davranış algısı (ve alt boyutları) ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## **E. Regresyon Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde politik davranış algısının tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işyeri nezaketsizliği sergileme üzerindeki etkisinin değerlendirmelerini yapmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Politik davranış algısının, tükenmişliği etkileme derecesini ölçmek için yapılan basit doğrusal Regresyon analizi sonucunda, politik davranış algısının, tükenmişlik düzeyinin %16,1’ini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,161$ ,  $F=22,961$ ,  $P< 0,05$ ). Politik davranış algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ( $\beta=0,401$ ,  $t=4,792$ ,  $p<0,05$ ). Ayrıca diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; politik davranış algısındaki bir birimlik artış, tükenmişlik düzeyinde 0,145 artış sağlamaktadır. Analiz sonuçları Tablo 30’da görülmektedir.

**Tablo 30: Politik Davranış Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	B	T	P	F	R <sup>2</sup>
Sabit*	18,880	2,592		7,283	0,000		
Politik Davranış Algısı	0,145	0,030	0,401	4,792	0,000	22,961	0,161

\*Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Politik davranış algısının, duygusal tükenme boyutunu etkileme derecesini ölçmek için yapılan basit doğrusal Regresyon analizi sonucunda, politik davranış algısının, duygusal tükenme düzeyinin %17,1'ini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,171$ ,  $F=24,795$ ,  $P<0,05$ ). Politik davranış algısı ile duygusal tükenme düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ( $\beta=0,414$ ,  $t=4,979$ ,  $p<0,05$ ). Ayrıca diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; politik davranış algısındaki bir birimlik artış, duygusal tükenme düzeyinde 0,093 artış sağlamaktadır. Analiz sonuçları Tablo 31'de görülmektedir.

**Tablo 31: Politik Davranış Algısı ile Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	T	P	F	R <sup>2</sup>
Sabit*	5,201	1,605		3,240	0,002		
Politik Davranış Algısı	0,093	0,019	0,414	4,979	0,000	24,795	0,171

\*Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

Politik davranış algısının, duyarsızlaşma boyutunu etkileme derecesini ölçmek için yapılan basit doğrusal Regresyon analizi sonucunda, politik davranış algısının, duyarsızlaşma düzeyinin %21'ini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,210$ ,  $F=31,880$ ,  $P<0,05$ ). Politik davranış algısı ile duyarsızlaşma düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ( $\beta=0,458$ ,  $t=5,646$ ,  $p<0,05$ ). Ayrıca diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; politik davranış algısındaki bir birimlik artış, duyarsızlaşma düzeyinde 0,044 artış sağlamaktadır. Analiz sonuçları Tablo 32'de görülmektedir.

**Tablo 32: Politik Davranış Algısı ile Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	B	T	P	F	R <sup>2</sup>
Sabit*	1,688	0,670		2,521	0,013		
Politik Davranış Algısı	0,044	0,008	0,458	5,646	0,000	31,880	0,210

\*Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

*Katılımcıların politik davranış algısının tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) üzerindeki etkisinin incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Politik davranış algısının tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde etkisi bulunmuş ve “H<sub>1</sub>: Politik davranış algısının tükenmişlik düzeyi (ve alt boyutları) üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Politik davranış algısının, işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyini etkileme derecesini ölçmek için yapılan basit doğrusal Regresyon analizi sonucunda, politik davranış algısının, işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyinin %12,4’ünü açıkladığı görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,161, F=16,919, P<0,05). Politik davranış algısı ile işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $\beta=0,352$ ,  $t=4,113$ ,  $p<0,05$ ). Ayrıca diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; politik davranış algısındaki bir birimlik artış, işyeri nezaketsizliği sergilenmesinde 0,031 artış sağlamaktadır. Analiz sonuçları Tablo 33’te görülmektedir.

**Tablo 33: Politik Davranış Algısı ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	T	P	F	R <sup>2</sup>
Sabit*	8,569	0,646		13,264	0,000		
Politik Davranış Algısı	0,031	0,008	0,352	4,113	0,000	16,919	0,124

\*Bağımlı Değişken: İşyeri Nezaketsizliği

*Katılımcıların politik davranış algısının işyeri nezaketsizliği sergileme üzerindeki etkisinin incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Politik davranış algısının işyeri nezaketsizliği sergilenmesi üzerinde etkisi bulunarak “ H<sub>1</sub>: Politik davranış algısının işyeri nezaketsizliği sergileme üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

## VIII. DEĞERLENDİRME

Araştırmanın yanıt bulmayı hedeflediği temel problem, çalışma ortamında algılanan politik davranışların, tükenmişlik düzeyi ile işyeri nezaketsizliği sergilenmesi üzerinde etkisinin olup olmadığı konusudur. Bunun yanı sıra çalışma ortamında algılanan politik davranışların, tükenmişlik olgusunun ve işyeri nezaketsizliği sergilenmesinin sosyo-demografik özellikler açısından farklılık olup olmadığı incelenmiş ve literatürde ulaşılabilen diğer araştırmalarla karşılaştırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma, idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan 122 personeli üzerinde anket tekniği kullanılarak yapılan nicel bir araştırmadır.

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi şeklindeki sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde;

Katılımcıların %15,6'sı 25 yaş ve altı, %20,5'i 26-30 yaş aralığında, %49,2 31-40 yaş aralığında, %24,8 41 yaş ve üzerinde olduğu, 31-40 yaş arası çalışanların ise çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %52,5'i erkek, %47,5'i kadındır. Katılımcıların %59'unun evli, %38,5'inin bekar ve %2,5'inin boşanmış/dul olduğu ve evli çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %7,4'ün lise, %19,7'si ön lisans, %63,9'u lisans ve %9'u yüksek lisans mezunudur. Öğrenim durumlarına bakıldığında lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre yapılan sınıflandırmada ise %19,7'sinin 0-2 yıl aralığında, %32'sinin 2 yıl 1 ay- 4 yıl aralığında, %13,9'unun 4 yıl 1 ay- 10 yıl aralığında ve %34,4'ünün 10 yıl 1 ay üzeri olduğu, çoğunluğunun 10 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmada yaş değişkeni bakımından politik davranış algısı ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonucuna paralel olarak, Özdel (2019) ve Turabik (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, politik davranış ve alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Kerse (2017), Mohammed (2011), Alçin (2019) ve Ertem (2011) tarafından yapılan çalışmalarda yaş değişkenine göre politik davranış algısında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, bu araştırmanın aksine Oruç (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre yaş değişkenine göre politik davranış ve koalisyon kurmak alt boyutu haricindeki diğer dört alt boyutta (Tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada cinsiyet değişkeni bakımından politik davranış algısı ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonucuna paralel olarak, Özdel (2019) ve Turabik (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, politik davranış ve alt boyutlarında, cinsiyet değişkene göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı

sıra Kerse (2017), Mohammed (2011), Alçin (2019) ve Ertem (2011) tarafından yapılan çalışmalarda politik davranış algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırmanın aksine Oruç (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre cinsiyet değişkenine göre politik davranış ve koalisyon kurmak alt boyutu haricindeki diğer dört alt boyutta (Tavizci ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada medeni durum değişkeni bakımından politik davranış algısı ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Turabik (2019) ve Özdel (2019) tarafından yapılan çalışmalara göre, politik davranış ve tüm alt boyutlarında medeni durum değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde Alçin (2019), Mohammed (2011) ve Ertem (2011) tarafından yapılan çalışmalara göre politik davranış algısı ile medeni durum değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Oruç (2015) tarafından yapılan çalışmada, politik davranış ile ikiyüzlü davranmak, karşılık çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarında, medeni durum değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilerek bekarların daha az politik davranış sergilediği saptanmıştır.

Araştırmada öğrenim durumu bakımından, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, öğrenim durumu bakımından politik davranış algısı, tavizci ve ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırma bulgusu katılımcıların öğrenim durumları arttıkça politik davranış algısının arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu araştırma sonuçlarına paralel olarak Oruç (2015) ve Özdel (2019) tarafından yapılan çalışmalarda öğrenim durumu bakımından göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu araştırmadan farklı olarak Alçin (2019) tarafından yapılan çalışmada politik davranış algısı ile öğrenim durumu bakımından bir farklılık tespit edilerek öğrenim durumu arttıkça politik davranış algı düzeyinin düştüğü saptanmıştır. Bunun yanı sıra Kerse (2017) tarafından yapılan çalışmada politik davranış algısı ile öğrenim durumu arasında bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmada katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından politik davranış algısı ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırmayı destekler nitelikte Ertem (2011) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi bakımından politik davranış algısında bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Özdel (2019) tarafından yapılan çalışmada tavizci ve ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutlarında katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte aynı çalışmada politik davranış ile göze girmeye çalışmak ve üst yönetime

yanarmaya çalışmak alt boyutlarında katılımcıların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların yaş değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları değerlendirildiğinde; yaşa göre tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşı arttıķa kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin duştuğu değerlendirilebilir. Benzer Şekilde zturk (2017) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeni bakımından tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte kişisel başarıda düşme hissi boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Irmak (2019) tarafından yapılan başka bir çalışmada tükenmişlik ve tüm alt boyutlarında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların cinsiyet değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Soysal (2009) tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Irmak (2019) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememekle birlikte yaş değişkeni bakımından duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu çalışmaya göre kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan çalışmada kadınların duygusal tükenme düzeyinin daha yüksek olduğu buna karşın erkeklerin duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların medeni durum değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Akten (2007) ve Irmak (2019) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkeni göre tükenmişlik ve diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmanın aksine Karakoyun (2017) tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik ve tüm alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu saptanarak bekar katılımcıların tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan çalışmada ise medeni durum değişkeni ile duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmesine karşın bekar katılımcıların duygusal tükenme düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların öğrenim durumu değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları değerlendirildiğinde, tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğrenim durumu arttıkça kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin arttığı değerlendirilebilir. Araştırmayı destekler nitelikte Karakoyun (2017) tarafından yapılan çalışmada öğrenim durumu bakımından kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Benzer şekilde Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan çalışmada yüksek lisans mezunu olanların diğer öğrenim seviyelerine göre kişisel başarıda düşme hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Cemaloğlu ve Şahin (2007) tarafından yapılan çalışmada öğrenim durumunun tükenmişlikte farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Kasap, Taysı ve Canbaz (2013) tarafından yapılan çalışmada öğrenim durumunun tükenmişlikte farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Irmak (2019) tarafından yapılan çalışmada kurumdaki çalışma süresine göre tükenmişlik ve alt boyutlarında bir farklılık bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karakoyun (2017) tarafından yapılan çalışmada ise kurumdaki çalışma süresi bakımından sadece tükenmişliğin kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İşyeri nezaketsizliği sergilenmesinin sosyo-demografik özelliklere ilişkin farklılıklara bakıldığında, araştırmada işyeri nezaketsizliği sergilenmesinin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve bulunulan kurumdaki çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliği sergilenmesinin sosyo-demografik özellikler bakımından farklılıkların incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında;

İlgin (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre işyeri nezaketsizliği davranışlarına maruz kalma ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Akcakavaklı (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, işyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın, cinsiyet ve medeni durum özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın aynı çalışmada işyeri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyinin yaş, öğrenim durumu ve bulunulan kurumdaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre ise işyeri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyinde, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmasına karşın aynı çalışmada işyeri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyinde yaş, medeni durum ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001) tarafından yapılan çalışmada kadınların erkeklere göre daha fazla işyeri nezaketsizliğine maruz kaldığı saptanmakla birlikte, Lim ve Lee (2011) tarafından yapılan çalışmada ise işyeri nezaketsizliğine maruz kalma düzeylerinin erkeklerde daha çok olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı çalışma ortamında algılanan politik davranışların tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi ile işyeri nezaketsizliği sergilenmesi üzerinde etkisinin ve etki derecesinin incelenmesidir. Değişkenler arası ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda; politik davranış algısı ile tükenmişlik düzeyi, duygusal tükenme düzeyi ve duyarsızlaşma düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizine göre politik davranış algısı ile kişisel başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılarak regresyon analizi yapılamamıştır. Diğer taraftan politik davranış algısı ile işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Politik davranış algısının alt boyutlarına dair bulgulara bakıldığında;

Politik davranış algısının tüm alt boyutları (Tavizci ve ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak) ile tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda düşme hissi arasında; politik davranış algısının alt boyutlarından üst yönetime yaranmaya çalışmak ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte politik davranış algısının tüm alt boyutları (Tavizci ve ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak) ile tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma arasında; politik davranış algısı ve alt boyutlarından tavizci ve ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ile tükenmişlik ve alt boyutu olan duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Politik davranış algısının alt boyutu olan üst yönetime yaranmaya çalışmak ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte politik davranış algısının dört alt boyutuna (Tavizci ve ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek) ilişkin algı ile işyeri nezaketsizliği sergileme arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Literatür incelemesi sonucunda, beş boyutlu politik davranış algısı modeli ile tükenmişlik (ve alt boyutları) ve işyeri nezaketsizliği sergilenmesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında;

Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılarak, Öztürk (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, politik davranışlar ile duygusal tükenme düzeyi ve duyarsızlaşma düzeyi arasında pozitif ve anlamlı, kişisel başarıda düşme hissi düzeyinde ise

negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Hochwarter, Kacmar, Perrew ve Johnson (2003) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılarak, Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı (2016) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, politik davranışın tükenmişlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bununla birlikte politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinin, örgütsel güvenin aracı değişken olması durumunda ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kerse (2017) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel destek ve politik davranış algısı arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre örgütten destek gören çalışanların, örgüte karşı daha az sinik tutum geliştirdiği ve çalışanların örgütte sergiledikleri politik davranışların daha az olduğu ifade edilmektedir.

Ulus (2018) tarafından kamu çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, azalan güç mesafesi algısının politik davranış ve tavizci davranmak, ikiyezlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ile karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutlarına ilişkin sergilenen davranışları azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada örgütsel adalet algısı ile karşılıklı çıkar gözetme alt boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken; örgütsel adalet algısı ile politik davranış, tavizci davranmak, ikiyezlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Özdel (2019) tarafından kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, makyevelist ve sinik tutumların politik davranış algısı ve tavizci ve ikiyezlü davranmak, koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların politik davranış algılarının tükenmişlik düzeyleri ve işyerinde nezaketsizlik davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma, çalışanların işyeri nezaketsizliğine maruz kalmaları değil de *kişinin kendisinin işyeri nezaketsizliğinde bulunmasının* ölçülmesi, beş boyutlu politik davranış algısı modelinin kullanılması ve üç değişkenin bir arada incelenmesi bakımından literatürdeki ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. İlgili değişkenlere dair bu çalışmadaki sonuçların, yeni çalışmalar için fikir oluşturacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojide yaşanan gelişmeler, her geçen gün insana olan ihtiyacın azalmasına ve çoğu meslek grubunun kaybolmasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerini veya çalışma hayatında sahip oldukları konumu kaybetme endişesi yaşamalarına ve çalışanlar arasındaki rekabetin şiddetlenmesine yol açabilmektedir. Politik davranış sergilenmesinin en önemli nedenlerinden biri olan rekabetin şiddetlenmesi, çalışanlarda politik davranış sergileme eğilimini arttırabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların politik davranış algılarının bir sonucu olarak örgütlerde ortaya çıkabilecek tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği olguları, günümüzde ve ileride mücadele edilmesi gereken sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin devamlılığı, insan kaynağına verilen değer ile doğru orantılıdır. Bütün örgütler içinde barındırdıkları üyeleri ile olumlu gelişmelere veya olumsuz etkilere maruz kalmaktadır. Diğer taraftan özellikle kamu çalışanlarının, toplumsal hayat üzerinde doğrudan etkileri olduğu için kamunun sahip olduğu insan kaynağının ayrıntılarıyla analiz edilmesi ve titizlikle yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde yer alan birbirinden farklı karakter, mizaç, tutum, beklenti ve istekleri olan çalışanlar doğal olarak politika olgusunu meydana getirmektedir. Kısaca, şahsi menfaatini önde tutan düşüncenin eyleme geçmiş şekli olan politik davranış, kısa vadede çalışana menfaat sağlasa da uzun vadede diğer çalışanların da politik davranışlar sergilemesiyle bütün çalışanların yıpranmasına yol açarak olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Bu olumsuz sonuçların başında tükenmişlik olgusu gelmektedir. Politik davranışlar doğası gereği karşılıklı misillemeler ve çıkar ilişkilerini içinde barındırması sebebiyle sürekli bir çatışma durumu ortaya çıkarmaktadır. Uzun zaman diliminde yaşanan bu sürekli çatışma vaziyeti çalışanları tüketmektedir.

İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma hayatında, dolayısıyla da çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Bu yüzdendir ki çalışanların çalışma ortamında mutlu ve huzurlu olması insan hayatı için büyük önem arz etmektedir. Çalışma ortamında algılanan politik davranış, insanlardaki düşmanlık duygusunu harekete geçirerek içgüdüsel olarak nezaketsiz davranışları ortaya çıkarmaktadır. Nezaketsizliğin hafif şiddetinin örgütsel yaşamda önemsenmemesi de ileride oluşacak daha yıkıcı davranışlara zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışmada politik davranış algısı ile tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki ve algılanan politik davranışların tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği sergilenmesi üzerinde etkisi incelenmiştir. Ayrıca, politik davranış algısının, tükenmişlik düzeyinin ve işyeri nezaketsizliği sergilenmesinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

İdari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan personeli üzerinde anket tekniği uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sosyo-demografik özellikler açısından şu bulgulara ulaşılmıştır:

Politik davranış algısı ve tüm alt boyutlarında *yaş*, *cinsiyet*, *medeni durum* ve *bulunduğu kurumdaki çalışma süresi* değişkenleri bakımından farklılık bulunmadığı görülmüştür. *Öğrenim durumu* değişkeni açısından politik davranış algısının alt boyutlarından “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında farklılık bulunmazken “tavizci ve iki yüzlü davranmak”, “koalisyon kurmak” ve “karşılıklı çıkar gözetmek” alt boyutlarında ve politik davranış algısında farklılık olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, öğrenim durumu arttıkça farkındalığında artması sebebiyle çalışanlarda politik davranış algısının daha da yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

Tükenmişlik düzeyi ve tüm alt boyutlarında *cinsiyet*, *medeni durum* ve *bulunduğu kurumdaki çalışma süresi* değişkenleri bakımından farklılık tespit edilmemiştir. *Öğrenim durumu* ve *yaş* değişkenleri açısından tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarından “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” düzeylerinde farklılık bulunmazken “kişisel başarıda düşme hissi” alt boyutunda farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulgu, öğrenim durumu arttıkça kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin arttığı ve katılımcıların yaşı ilerledikçe ise kişisel başarıda düşme hissi düzeyinin düştüğü şeklinde değerlendirilebilir. Öğrenim durumu arttıkça kişisel başarıda düşme hissini yaşayanlar şu şekilde açıklanabilir: Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar çoğunlukla profesyonel meslek gruplarında çalışmakta ve bunun sonucunda yaptığı işin sonuçlarına doğrudan gözlemleyebilmektedir. Yaptığı işten tatmin sağlayamayan, verilen çaba sonucu beklediği sonuçları gözlemleyemeyen çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanması beklenen bir sonuç olarak yorumlanmaktadır. Diğer taraftan kendine toplumda bir konum kazanma amacıyla çalışma hayatına giren bireyler, çalışma hayatında ihtiyaç duyduğu kaynakları bulamadığı zaman eski heyecan ve isteklerini kaybetmekte ve tükenmektedirler. Çünkü tükenmişlik çoğunlukla idealist olduğu düşünülen çalışanlarda daha çok görülmektedir. Çalışma hayatının ileriki evrelerinde, yaşın da ilerlemesi sonucu bireylerin yaptıkları işi sadece finansal bir destek olarak düşünmeye başlaması, katılımcıların yaşı arttıkça kişisel başarıda düşme hissini azalmasının nedeni olarak yorumlanabilir.

İşyeri nezaketsizliği sergilenmesine sosyo-demografik özellikler açısından bakıldığında, katılımcıların işyeri nezaketsizliği sergilemelerinde *yaş*, *cinsiyet*, *medeni durum*, *öğrenim durumu* ve *bulunulan kurumdaki çalışma süresi* bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgularda ise, politik davranış algısı ile tükenmişlik düzeyi, duygusal tükenme düzeyi, duyarsızlaşma düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Politik davranış algısı ile kişisel

başarıda düşme hissi alt boyutunda anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan politik davranış algısı ile işyeri nezaketsizliği sergileme düzeyi arasında orta düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir:

Özellikle kamu sektöründe, çalışanların elde etmek istedikleri menfaatlere doğrudan ulaşması çoğu zaman mümkün olmamakta, hatta menfaat elde etmeye dair yapılan çabaların ağır yaptırımları bulunmaktadır. Kamu çalışanlarının elde etmek istedikleri menfaatler için dolaylı yolları seçtiği başka bir deyişle daha çok politik davranışlar sergilediği düşünülmektedir. Politik davranış adil olmayan rekabet ortamının ürünüdür. Çalışma ortamında adil rekabete dayanmayan çatışmalar düşmanlık duygularıyla bütünleşen kaybedenlere ve bu kaybedenlerin sonraki zamanlarda meydana getirdiği misillemelere yol açabilmektedir. Kısır döngü haline gelen bu çatışma ortamının süreklilik kazanması, çalışanların karakter yapısına bağlı olarak tükenmişliğe ve/veya politik davranış algısının düşmanlık hissiyatını harekete geçirmesi sonucunda içgüdüsel olarak nezaketsiz davranışlar sergilemesine yol açmaktadır.

Yapılan analiz ve elde edilen bulgular doğrultusunda çalışma ortamında algılanan politik davranışların örgüt ve çalışanları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Çalışma ortamında algılanan politik davranış, çalışanları tükenmişliğe itmekte ve işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilenmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple, yönetimler çalışma ortamında politik davranışların önüne geçmeli, bireysel ve örgütsel açıdan ciddi ve telafisi mümkün olmayan sorunlara neden olmadan gerekli tedbirleri almalıdırlar. Bu bağlamda örgüt yönetimine ve çalışanlara şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütlerin amir veya yöneticilere tanıdığı geniş yetkilerin, çalışanlara hakkaniyetli olarak uygulanmasının, kurumların üst düzey yöneticileri tarafından takip edilmesi gerekmektedir.
- Özellikle kamu çalışanlarına ilişkin olarak yapılan asli göreve ek olarak verilen diğer görev ve sorumlulukların, hakkaniyet içerisinde personeller arasında dönüşümlü/sırayla yapılması gerekmektedir.
- Adil ve hakkaniyetli bir çalışma ortamı oluşturularak, örgütlerde politik davranış sergileyen çalışanların başarıya ulaşması engellenmeli ve politik davranışların çalışanları başarıya götürdüğü algısının örgüt iklimine yerleşmesinin önüne geçilmelidir.
- Belirsizliğe neden olan görev tanımları ayrıntılı olarak incelenmeli ve görev tanımların herkesçe net olarak anlaşılabilir bir biçimde belirlenmelidir.
- Özellikle üstün astına karşı takındığı nezaketsiz tavırlar olağan kabul edilmemeli, bütün çalışanlar için nezaketsiz tavırlara tolerans gösterilmemelidir.
- İnsan kaynakları yönetimlerinin çalışanlara, işyerinde uyulması gereken nezaket kurallarına ve olmuş veya olası bir tükenmişliğe karşı nasıl mücadele edileceğine dair eğitimler verilmelidir.

- Çalışanların, dahil oldukları kurumlarda sergilenen politik davranışların ortaya çıkardığı tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliğinin önüne geçmesi için kamu veya özel sektör fark etmeksizin bütün çalışanların tabi olduğu hukuksal mevzuata hâkim olması gerekmektedir. Bu hususta farkındalık oluşturacak ve artıracak eğitimler verilebilir.
- Tükenmişlik sendromu ilgili uzmanlarca teşhis edilerek meslek hastalığı olarak kabul edilebilir.

Bu araştırmanın örneklemini, bürokratik çalışma biçiminin uygulandığı ve emir-komuta zincirine bağlı, idari ve yargısal alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul'daki kurumunda çalışan personeli oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda anket uygulaması farklı kamu kurumlarında ve daha fazla sayıda kamu çalışanı ile gerçekleştirilebilir. Böylelikle örneklem sayısı ve çeşitliliği artırılarak daha genellenebilir sonuçların elde edilmesi sağlanabilir. Bunun yanı sıra araştırma kapsamında incelenen değişkenler için örneklem olarak özel sektör çalışanları seçilerek kamu/özel sektör arasındaki farkın karşılaştırılması yapılabilir. Ayrıca araştırmacıların, politik davranış algısı konusunu üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyerinde psikolojik taciz değişkenleri ile incelemeleri ve politik davranış algısının aracı değişken olarak ele alındığı çalışmalar yapmaları literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Sonuç olarak araştırma konusuna ilişkin literatürde az sayıda çalışma bulunmasının, araştırmanın örnekleminde ilk defa bu konunun ele alınmasının ve politik davranış algısı kavramının farklı değişkenler ile ilişkisinin ve etkisinin incelenmesinin, yönetim ve çalışma psikolojisi alanında önem taşıdığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O., Karadağ, M. (2010), “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2/4: 41-64.
- Akcakavaklı, H. (2019), “İşyeri Nezaketsizliği ile Stres Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2014), “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16/1: 107-223.
- Akın, S., Güngör, İ., Mendi, B., Şahin, N., Bizat, E., Durna, Z. (2007), “Üniversite Öğrenimlerini Sürdüren Hemşirelik Bölümü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ve İç-Dış Kontrol Odağı Algısı”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 4/2: 30-36.
- Akten, S. (2007), “Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999), “Tit For That? The Spiraling Effect of Incivility In The Workplace” *Academy of Management Review*, 24/3: 452-471.
- Ardıç, K., Polatçı S. (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2: 69-96.
- Arı, G. S., Çına Bal, E. (2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1:131-148.
- Armağan, A. (2005), “Örgütsel Politik Davranışın Analizi: İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3/4: 91-107.
- Alçın, R. (2019), “Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt İçi Politik Davranışların İşe Yabancılaşmaya Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- 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*, XXII/1: 77-83.
- Ayhan, Ö., Gürbüz, S. (2014), “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Adaletin Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16/1: 76-93.

- Aziz, A. (2020). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*”, (13. Basım), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S., Rozant, R. (2008). “Tükenmişlik Sendromu”, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83: 99-104.
- Baltaş, Z., Baltas, A. (2018). “*Stres ve Başa Çıkma Yolları*”, (36. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto, J. E., Moss, J. A. (2006), “Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta- Analytic Review”, *Journal of Leadership And Organizational Studies*, 12/3: 30-52.
- Barlett, J. E., Barlett, M. E., Reio, T.G. (2008), “Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes”, *Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas*” Panama City, Florida, 20-24 Şubat 1-9.
- Barutçu, E., Serinkan, C. (2008). “Günümüzün önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’ de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8/2: 541-561.
- Başar, U., Varoğlu, A. K. (2016), “Örgütsel Politika Algısının İhmalkarlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 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.
- Beşoğlu, Ç., Demirkaya, H. (31 Ocak 2 Şubat 2018). “Tükenmişlik ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Avukatlara Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 649-664.
- Bitmiş, G., Turgut, H., Sökmen, A. (2013), “Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi: 2-6.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20/2: 95-108.
- Burke, R. J., Greenglass, E. (1995), “A Longitudinal Study of Psychological Burnout in Teachers”, *Human Relations*, 48/2: 187-202.
- Bursalı, Y. M. (2017), “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Temel Dayanaklara İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Avrupa Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4/12: 143-159.

- Bursalı, Y. M., Bağcı, Z. (2011), “Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9:23-41.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*”, (27. Basım), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., Erdemoğlu Şahin, D. (2007), “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15/2: 643-484.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993), “A Review And an Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, 18/4, 621-656.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., Blum, M. (1997), “Patterns of Burnout Among Managers And Professionals: A Comparison of Models”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- Cortina, L. M. (2008), “Unseen Injustice: Incivility As Modern Discrimination In Organizations”, *Academy of Management Review* 33/1: 55-75.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., Langhout, R. D. (2001), “Incivility in The Workplace: Incidence and Impact”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6/1, 64-80.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D. K., Leskinen, E. A., Huerta, M., Magley, V. J. (2011), “Selective Incivility As Modern Discrimination In Organizations: Evidence And Impact”, *Journal of Management*, 39/6: 1579-1605.
- Çam, O. (1998). “Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme”, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 14/11: 81-93.
- Çimen, M., Ergin, C. (2001), “Türk Silahlı Kuvvetleri Salık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 43/2: 169-176.
- Dean, J., W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23/2: 341-352.
- Delen, M. G. (2010), “Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 53. Seri*, 43-58.
- Demir, A. (2004), “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7/1: 10-19.s
- Demirel, Y., Turan, E., Çetin, S., Dengel, D. (2019), “Örgütlerde Politik Davranışların Kariyer Planlama Üzerine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22/1: 302-314.

- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009), “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’ da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası Stratejik Araştırma Kurumu*, 4/7: 143:161.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009), “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, *TİSK Akademi*, 145-165.
- Demirel, M., T., Erat, L. (2019), “Algılanan İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı): 209-221.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., Schultz, M. (2003), “The Impact of Community Violence And An Organization’s Procedural Justice Climate On Workplace Aggression”, *Academy of Management Journal*, 46/3: 317-326.
- Dirik, D., Yeloğlu, H. O. (2020), “Algılanan Örgütsel Politikanın Ardılları zerine Ulusal Yazın Bağlamında Bir Meta-Analiz Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15/2: 475-492.
- Doğan, A., Bozkurt, S., Demirbaş, H. T. (2014), “ Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları”, *Akademik Bakış Dergisi*, 44: 39-63.
- Durmuş, B., Yurkoru, E., S., Çinko, M. (2018), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erdem, M., Alayoğlu, N. (2016), “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5/2: 83-96.
- Erdoğan, B. (1997), “Örgütsel Güç ve Politika”, *Yönetim Dergisi*, 8/26: 21-31.
- Ertem, M. (2011), “Örgüt Kültürü ve Politik Davranış Algılamaları: Farklılıklar ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Erol, Y., Karakoç, G. A., Aydın, N. C. (2018), “İşyeri Zorbalığı ve İşyeri Nezaketsizliğinin Algılanan Stres Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, *In 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Kapadokya: 968-979.
- Ertekin, Y., Ertekin, G. Y. (2003), *Örgütsel Politika ve Taktikler*, (1. Baskı), Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Farrell, D., Peterson, J. C. (1982), “Patterns of Political Behavior in Organizations”, *Academy of Management Review*, 7/3: 403-412.

- Ferris, G. R., Kacmar, M. M. (1992), "Perception of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18/1: 93-116.
- Firth, H., Britton P, (1989), " 'Burnout' Absence And Turnover Amongst British Nursing Staff" *Journal of Occupational Psychology* 62: 55-59.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power", *In Dorwin Curtwright (ed.) Studeis of Social Power/ Ann Arbor: Institue For Social Research University of Michigan*, 150-165.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30/1: 159-165.
- Gandz, J., Murray, V. V. (1980), "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, 23/2: 237-251.
- George, D., Mallery, M. (2010): "SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference 17.0 Update", (10 Baskı), Boston: Pearson
- Goltz, S. M. (2003), "Considering Political Behavior in Organizations", *The Bahavior Analyst Today*, 4/3: 354-366.
- Gök, S., Karatuna, I., Başol, O. (2019), "İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği' nin Türkçe 'ye Uyarlanması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 22/44: 106-115.
- Gültekin, Z., Cindiloğlu, M., Polatçı, S. (2016), "Güvenirse Tükenmez miyiz? Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-15.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., Özen Kutanis, R. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/3: 481-497.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., Johnson, D. (2003). "Perceived Organizational Support As A Mediator of The Relationship Between Politics Perceptions And Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63: 438-456.
- Hornstein, H. A. (2003), "Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature And Organizational Nurturing", *Ivey Business Journal*, 68/1-2: 1-8.
- Irmak, S., D. (2019), "İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Işıkhan, V. (2016), "Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu" *TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi*, 366-391.

- Iwanicki, E. T. (1983) "Toward Understanding And Alleviating Teacher Burnot", *Theory Into Practice*, 22/1: 27-32.
- Ilgın, C. (2019), "İşyeri Nezaketsizliği ile Sinizm Arasındaki İlişkide Öznel İyi Oluş Halinin Rolü", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2007), "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7/14: 135-153.
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2007), "Individual And Organizational Factors That Affect Political Behavior", *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/2: 101-127.
- İşcan, Ö. F. (2005), "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/1: 149-171.
- Johnson, P. R., Indvick, J. (2001), "Slings And Arrows of Rudeness: Incivility In The Workplace", *Journal of Management Development*, 20/8: 705-713.
- Judge, T. A., Bretz, R. D. (1994). "Political Influence Behavior And Career Success", *Journal of Management*, 20/1: 43-65.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. (1997), "Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample İvestgation", *Journal of Management*, 23/5: 627-658
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991), "Perception of Organizational Politicis Scale (POPS): Development And Construct Validation", *Educational And Psychological Measurement*, 51: 193-205.
- Kaçmaz, N. (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68: 29-32.
- Kanten, P. (2014), "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/1: 11-26.
- Kaplan, M., Tüm Kılıç, Y., Karagöz, A. (2019), "İşyeri Nezaketsizliğinin Psikolojik İklim Üzerindeki Etkisi", *4th International EMI Entrepreneurship And Social Sciences Congress*, İstanbul: 877-885.
- Karacaoğlu, K., Arslan, F. (2013), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/3: 457-476.
- Karakoyun, Z. (2017), "Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Kasap, B., B., Taysı, K., Canbaz, S. (2013), "Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Kırklareli İlinde Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5/1: 33-46.
- Kerse, G. (2017), "İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısının Etkileyen Örgütsel Faktörler", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Kırel, Ç. (1998), "Örgütsel Politikanın Algılanması", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/1: 525-540.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kumral, T., Çetin, C. (2016), "İşyeri Nezaketsizliği zerine Bir Yazın İncelemesi", *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/ 153-171.
- Kutanis, R. Ö., Karakiraz, A. (2013). "Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1/2:13-29.
- Küçük, Ö, Çakıcı, A. (2018), "İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Haline Etkisi", *İş ve İnsan Dergisi*, 5/1: 75-87.
- Leiter, M. (2013), "Analyzing and Theorizing The Dynamics of the Workplace Incivility Crisis" *Springer Briefs in Psychology*, 8/: 1-87.
- Lim, S., Cortina, L. M., Magley, V. J. (2008), "Personal And Workgroup Incivility: Impact On Work Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93/1: 95-107.
- Lim, S., Lee, A. (2011), "Work And Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16/1: 95-111.
- Maslach, C., Goldberg, J. (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied and Preventive Psychology*. 7: 63-74.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journa of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1986), "Maslach Burnout Inventory", *Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press*, 21: 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001), "Job Bornout", *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mayes, B. T., Ganster, D. C. (1988), "Exit and Voice: A Test of hypotheses Based On Fight/Flight Responses To Job Stress", *Journal Of Organizational Behavior*, 9: 199-216.

- Mayes, R. T., Allen, R. W. (1977), "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2/4, 672-678.
- Mintzberg, H. (1983), "Power In And Around Organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohammed, A., E. (2011), "Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Murray, V., Gandz, J. (1980), "Game Executives Play: Politicis At Work", *Business Horizons*, 23/6: 11-23.
- O,Conner, P. J., Athota, V. S. (2013), "The Intervening Role of Agreeableness In The Relationship Between Trait Emotional Intelligence And Machiavellianism: Reassessing The Potential Dark Side of EI", *Personality And Individual Differences*, 55: 750-754.
- Oğur, R., Tekbaş, Ö. F. (2003), "Anket Nasıl Hazırlanır", *Sted*, 12/9: 336-340.
- Odabaşı, S. (2021), "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışlar Arasındaki İlişki", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Oruç, E. (2015), "Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Özdel, B. (2019), "Çalışanların Makyavelist ve Sinik Tutumlarının Örgütsel Yaşamda Gösterdikleri Politik Davranışlar ile Etkileşiminin Analizi: Anlara İlinde Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Özdemir, S. (2020), "İşyeri Nezaketsizliği ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişkide Negatif Duygulanımın Rolü", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Özdevecioğlu, M., Karaca, M, Demirtaş, Ö., Bayram, A. (2013), "Mesleki Stres ve Tükenmişliğin Zihinsel Kayıplar (Cognitive Failure) Üzerinde Etkisi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi 7-15.
- Öztürk, İ. (2017), "İş görenin Görev Bağımlılığı, Politik Davranışları, Rol Çatışması ve Belirsizliğinin Tükenmişlik Üzerinde Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir İnceleme", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Mersin: Çağ Üniversitesi SBE.

- Özyer, K., Kanbur, A., Kanbur, E., Seçgin, Y. (2013), “Arkadaşlık Mutluluk Getirir Mi? İş Yeri Arkadaşlığı İle Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi 16-21.
- Paşa, M., Kaymaz, K. (2013), “*Stres Yönetimi*”, (1. Baskı), Bursa: Aktüel Yayınları.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., Porath, C. L. (2000), “Assessing And Attacking Workplace Incivility”, *Organizational Dynamics*, 29/2: 123-137.
- Pearson, C. M., Porath, C. L. (2005), “On The Nature, Consequences And Remedies of Workplace Incivility: No Time For “Nice”? Think Again, *Academy of Management Executive* 19/1: 7-18.
- Pearson, C., Porath, C. L. (2009), “The Cost of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business And What To Do About It”, New York: Penguin
- Pedrabissi, L., Rolland, J. P., Santinello, M. (1993), “Stress And Burnout Among Teachers In Italy And France”, *The Journal of Psychology*, 127/5: 529-535.
- Pines, A. M. (2002). “A Psychoanalytic-Existential Approach To Burnout: Demonstrated In The Cases Of A Nurse, A Teacher And A Manager”, *Psychotherapy: Theory, Research, Parctice, Training*, 39/1:103-113.
- Polatçı, S., Özçalık, F. (2013), “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1/1: 17-34.
- Porath, C., Pearson, C. (2013), “The Price of Incivility”, *Harvard Business Review*, 91/1-2: 1-17.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., Bowyer, C. J. (2011), “Job Stress And Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18/4: 449-458.
- Schilpzand, P., Pater, I. E. D., Erez, A. (2016), “Workplace Incivility: A Review of The Literature And Agenda For Future Research”, *Journal of Organizational Behavior* , 37: 57-88.
- Silah, M. (2001), “*Çalışma Psikolojisi*”, Ankara: Selim Kitabevi. Aktaran Paşa, M., Kaymaz, K. (2013), “*Stres Yönetimi*”, (1. Baskı), Bursa: Aktüel Yayınları.
- Soysal, A. (2009), “Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K. Maraş Emniyet Müdürlüğünde Bir araştırma”, *VII. Kamu Yönetimi Forumu*, Kahraman Maraş: Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi: 290-309.
- Sürgevil, O. (2014), “*Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*”, (2. Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Tabachnick, F., Tabachnick, B., G., Fidell, L., S. (2013), “*Using Multivariate Statistics*” (6. Baskı), Boston: Pearson.
- Taştan, S. B. (2014), “İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller ile Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16/3: 60-75.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen S., Aydın, N. (2006), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7, 100-108.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/> (20 Aralık 2020)
- Tınaz, P. (2011), “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tokgöz, N. (2011), “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*”, 6/2: 363-387.
- Tokmak, M. (2018), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/3: 863-878.
- Tortumlu, M., Taş, M. A. (2020), “İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 23/2: 706-719.
- Torun, A. (1995), “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002), “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/12:1-11.
- Turabik, T. (2019), “Yüksek Öğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Ulus, A., B. (2018), “Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi SBE.
- Üçok, D., Torun, A. (2014), “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28/1: 231-250.

- Vigoda, E. (2002), "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationship Among Politics, Job Distress, And Agressive Behavior İn Organzations", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-21.
- Vigoda, E., Cohen, A, (2002), "Influence Tactics And Perception of Organizational Politics A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55: 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., Kapun, D. (2005), ). "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organisations: A Test Of One Model Across Two Sectors", *The Policy Press*, 33/2: 251-276.
- Yaylacı, G. Ö. (2006), "Organizasyonda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36: 93-112.
- Yolaç, S. (2009), "Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 2/31: 157-166.
- Yöney, H. (2014), "*Profesyonel Zeka*", (2. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yukl, G., Falbe, C. M. (1990), "Influence Tactics And Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, 75/2: 132-140.
- Yukl, G., Seifert, C., Chavez, C. (2008), "Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire", *Leadership Quarterly*, 19/5, 609-621.
- Zaleznik, A. (1970), "Power and Politics in Organizational Life", *Harvard Business Review*, 48:47-60.

## EKLER

Sayın Katılımcı

Bu anket formu Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü' nde gerçekleştirilen 'Politik Davranış Algısı İle Tükenmişlik ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma' başlıklı tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından **lütfen isminizi belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz cevapların sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar bulunmaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkate alarak anketi doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Sibel Gök**

**Murat AYHAN**

**EK.2A**

**BÖLÜM 1**

Lütfen, durumunuza en uygun olan seçeneğin baş tarafındaki parantez içine (X) işareti koyunuz.

**Yaşınız:**

.....

**Cinsiyetiniz:**

( ) Erkek ( ) Kadın

**Medeni Durumunuz:**

( ) Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış/Dul

**Öğrenim Durumunuz**

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**Bulduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz:**

.....yıl .....ay

**EK.2B****BÖLÜM 2**

Bu bölümde politik davranış algısına dair 37 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki bütün uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını göz önünde bulundurarak, işyerinize ilişkin görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

Çalışma ortamınızda aşağıdaki davranışların hangi sıklıkla sergilendiğini değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Müdüre arkadaşlarını arkadaşlarına müdürü kötülemek.					
2. İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak.					
3. Çalışanı çalışmayanlardan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak.					
4. İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak.					
5. Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak.					
6. İstediklerini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek.					
7. Haklı ile haksızı bildiği halde taraf tutmamak.					
8. Bir grup içinde sevilmek ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak.					
9. Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek.					
10. Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek.					
11. Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak.					
12. Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak.					
13. Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek.					
14. Yönetici işte yokken işe gelmemek.					
15. Üstlerin beğenisine göre giyinmek.					
16. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak.					
17. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek.					
18. Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak.					
19. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek.					
20. Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak .					
21. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak.					
22. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak.					

23. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek.					
24. Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak.					
25. Bir üst kademedен iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak.					
26. Yüze gülüp arkadan konuşmak.					
27. Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak.					
28. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak.					
29. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek.					
30. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak.					
31. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak.					
32. Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak.					
33. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak.					
34. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek.					
35. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak.					
36. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek.					
37. Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek.					

**EK.2C****BÖLÜM 3**

Bu bölümde tükenmişlik durumunun belirlenmesi amacıyla 22 ifade bulunmaktadır. Aşağıda yer alan ifadeleri okuyarak ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6. Bütün gün problemlerle insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

**EK.3D****BÖLÜM 4**

Bu bölümde işyeri nezaketsizliği sergilenmesine dair 7 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki bütün uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını göz önünde bulundurarak, işyerinize ilişkin görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

Çalışmakta olduğunuz kurumda son bir yıl içerisinde çalışma arkadaşlarınıza (Yöneticinize veya iş arkadaşlarınıza) aşağıdaki ifadeleri hangi sıklıkla sergilediğinizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık sık	Çok Sık
1. Aşağıladınız mı ya da küçümsediniz mi?					
2. Söylenenleri az önemsediniz ya da başkalarının fikirlerine az ilgi gösterdiğiniz oldu mu?					
3. Başkaları hakkında küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptınız mı?					
4. Yalnızken ya da başkalarının yanında çalışma arkadaşlarınıza profesyonel olmayan bir şekilde hitap ettiniz mi?					
5. İşyerindeki ilişkilerde başkalarını yok saydınız mı ya da dışladınız mı?					
6. Başkasının sorumluluk alanına giren bir konuda yapılan değerlendirmeyi şüphe ile karşıladınız mı?					
7. İstenmediği halde başkalarını kişisel konularda bir tartışmaya sürüklemeye çalıştınız mı?					