

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN İŞLEYİŞİ: ÖRGÜTSEL
POLİTİKA ALGISI ve POLİTİK DAVRANIŞ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Yeliz MOHAN BURSALI

Danışman
Prof.Dr. Nermin UYGUÇ

2008

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Politikanın İşleyişı: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

Yeliz MOHAN BURSALI

İmza

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Yeliz Moohan Bursalı
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Konusu : Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Doktora Tezi

Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler

Yeliz MOHAN BURSALI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkileri araştırmaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için, öncelikle bir “örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi” modeli geliştirilmiştir. Daha sonra (a) örgütsel politika algısı kapsamında çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik alguları; (b) politik davranış kapsamında hiyerarşiye- baskı kurmaya ve destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktik düzeyleri (c) katılımcıların demografik özellikleri hakkında bireysel düzeyde veri toplamak için bir survey araştırması gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları, çalışanların politik alguları ile sergilenen politik davranışlar arasında çeşitli boyutlar açısından karşılıklı ve önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: 1) Örgütsel Politika, 2) Örgütsel Politika Algısı,
3) Politik Davranış, 4) Politik Taktik, 5) Politik Aktör

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The Functioning of Organizational Politics : The Relationships Between Perceptions of Organizational Politics and Political Behaviour

Yeliz MOHAN BURSALI

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

The purpose of this study is to research the reciprocal relationships between employees' perceptions of organizational politics and their political behaviours.

In order to realize this purpose, first of all, a model of “the relationship between perceptions of organizational politics and political behaviour” is developed. Afterwards a survey for collecting data on following subjects is conducted: a) within the context of organizational politics perception, political perceptions directed towards self-interest, going along to get ahead, organization policies and practices, supervisor and co-worker behaviour and pay and promotion practices; (b) within the context of political behaviour, levels of tactics for hierarchy and putting pressure and constituting support (network) (c) demographical qualities of the participants on individual level .

The results of regression analysis point out that there are mutual and important relations between political perceptions of employees and performed political behaviours in terms of various dimensions.

Key Words: 1) Organizational Politics, 2) Perceptions of Organizational Politics
3) Political Behaviour, 4) Political Tactics, 5) Political Actor

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	1
1.1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.1.1 Türk Örgütsel Politika Yazınına Katkı.....	1
1.1.2 Genel Örgütsel Politika Yazınına Katkı.....	1
1.1.3 Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı.....	3
1.1.4 Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı.....	3
1.1.5 Uygulamacılar Açısından Katkı.....	4
1.2 ÇALIŞMANIN AMACI	4

İKİNCİ BÖLÜM

2 TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR.....	7
2.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANITILMASI.....	7
2.1.1 Örgütsel Politika Kavramı.....	7
2.1.2 Benimsenen Örgütsel Politika Tanımı	19
2.1.3 Örgütsel Politikanın Evreleri.....	20
2.1.3.1 GÜDÜ (Çatışma Talebinin Algılanması).....	21
2.1.3.2 Gelişme (Aniden / Yavaş Bir Şekilde Çatışma Talebinin Oluşması).....	22
2.1.3.3 Çözüm (Zafer, İhlallik ve Ölüm).....	23
2.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMININ TANITILMASI.....	25
2.2.1 Örgütsel Politika Algısı Kavramı.....	25
2.2.2 Örgütsel Politika Algısı Konusunda Yapılan Araştırmalar	29
2.3 POLİTİK DAVRANIŞ KAVRAMININ TANITILMASI.....	40
2.3.1 Politik Davranış Kavramı.....	40
2.3.2 Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler	45

2.3.3 Politik Davranışın Uygulayıcıları: Politik Aktörler	47
2.3.4 Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Taktikler.....	55
2.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....	61
2.4.1 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki Etkileşimin Temel Dayanakları	61
2.4.2 Örgütsel Politika Algısını ve Politik Davranışı Belirleyen Faktörler.....	66
2.4.2.1 Yapısal Faktörler.....	67
2.4.2.2 Görev, Çalışma Çevresi ve Sosyal Çevreden Kaynaklanan Faktörler	73
2.4.2.3 Kişisel Faktörler.....	78
2.4.3 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki Etkileşimlere İlişkin Çalışmalar	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA	100
3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	100
3.1.1 Araştırma Modeli	100
3.1.2 Analiz Yöntemi	101
3.1.3 Örneklem.....	103
3.2 ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ.....	104
3.2.1 Yazın Taraması	104
3.2.2 Soru Formu	105
3.2.2.1 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi	106
3.2.2.2 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	112
3.2.2.3 Politik Davranış Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi.....	119
3.2.2.4 Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	124
3.3 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI ve BULGULAR.....	130
3.3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	130
3.3.2 Örgütsel Politika Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	137
3.3.3 Politik Davranış Düzeylerine İlişkin Bulgular	138
3.3.4 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkileri Belirlemeye İlişkin Bulgular.....	139

3.3.4.1 Bağımsız Değişkenler Olarak Örgütsel Politika Algısının Politik Davranış Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	140
3.3.4.2 Bağımsız Değişkenler Olarak Politik Davranışın Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	143
SONUÇ	148
KAYNAKLAR	158
EKLER	176

KISALTMALAR

AGFI	Adjusted goodness of fit index
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative fit index
Bkz.	Bakınız
Der.	Derleyen
df	Degrees of freedom
Ed.	Editör
Eds.	Editörler
EFA	Exploratory Factor Analysis
GFI	Goodness of fit index
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LISREL	Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling
NFI	Normed fit index
Ort.	Ortalama
POPS	Perceptions of Organizational Politics Scale
RMSEA	Root mean square error of approximation
s.s.	Standart sapma
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SRMR	Standardized root mean square residual
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Politikanın Boyutları.....	15
Tablo 2: Yönetmel ve Meslekmel Kademelerdeki Çalışanların Politik Davranış Düzeyi.....	34
Tablo 3: Etkili Politik Aktörlerin Kişilik Özellikleri	78
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Dağılımı.....	103
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları	104
Tablo 6: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	106
Tablo 7: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları...	108
Tablo 8: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	111
Tablo 9: Örgütsel Politika Algısı Birincil Uyum İndeksi Değerleri	114
Tablo 10: Örgütsel Politika Algısı İkincil Uyum İndeksi Değerleri	117
Tablo 11: Örgütsel Politika Algısı Ölçme Aracına İlişkin Bulgular.....	118
Tablo 12: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	119
Tablo 13: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	121
Tablo 14: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	123
Tablo 15: Politik Davranış Birincil Uyum İndeksi Değerleri	126
Tablo 16: Politik Davranış İkincil Uyum İndeksi Değerleri.....	128
Tablo 17: Politik Davranış Ölçme Aracına İlişkin Bulgular.....	129
Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	131
Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	131
Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	132
Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	132
Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları	133
Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Bölümlerine Göre Dağılımları	134
Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	135
Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	136
Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Değiştirdikleri İşyeri Sayısına Göre Dağılımları	136
Tablo 27: Örgütsel Politika Algı Düzeylerine İlişkin Ortalamalar (n=350)	137
Tablo 28: Politik Davranış Düzeylerine İlişkin Ortalamalar (n=350)	139
Tablo 29: Örgütsel Politika Algısı ve Hiyerarşiye-Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler Arasındaki İlişi.....	140

Tablo 30: Örgütsel Politika Algısı ve Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler Arasındaki İlişki	142
Tablo 31: Politik Davranış ve Çıkarıcılık Arasındaki İlişki.....	143
Tablo 32: Politik Davranış ve Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Arasındaki İlişki	144
Tablo 33: Politik Davranış ve Örgüt Politikaları-Uygulamaları Arasındaki İlişki	145
Tablo 34: Politik Davranış ve Üst'ün-Çalışma Arkadaşının Davranışı Arasındaki İlişki ..	146
Tablo 35: Politik Davranış ve Terfi-Maaş Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Politikayı Tanımlama Araçları.....	14
Şekil 2: Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model.....	32
Şekil 3: Politik Düşüncedeki Değişimin Sürekliliği	40
Şekil 4: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması	58
Şekil 5: Örgütlerde Politik Davranış Gösterme Olasılığı.....	69
Şekil 7: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birinci Diyagram.....	113
Şekil 8: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkinci Diyagram.....	116
Şekil 9: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birinci Diyagram .	125
Şekil 10: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkinci Diyagram .	127

GİRİŞ

“Hükümetlerin birer örgüt olduğunu herkes tereddütsüz kabul edecektir. Bunun tersi, yani örgütlerin de birer hükümet olduğu aynı ölçüde doğrudur ama pek az kişi bunun farkına varır.”

Norton Long

İnsanoğlu varoluşundan bu yana hayatta kalmak, amaçlarına ulaşmak, çıkarlarını korumak, istediklerini elde edebilmek ve güç sağlamak için doğaya, dünyaya ve diğer bireylere karşı daima bir mücadele içinde olmuştur. İnsan doğup kendi benliğinin farkına varmaya başladıktan sonra, yaşamının her alanında bu mücadeleyi sürdürmek durumunda kalmıştır. Bu mücadele sırasında da çoğu zaman başkalarının çıkarları pahasına bile olsa, kendi çıkarlarını korumak uğruna politik davranmaktan kaçınmamıştır. Bu yüzden insan için, yaşam sahnesinde ‘politik olmak’, ‘politik davranmak’, ilişkide bulunduğu herhangi bir birey, grup ya da kuruma karşı şartlar gerektirdiğinde ortaya koyduğu bir gerçeklik olarak belirlemektedir.

Politik olmak ve politik davranmak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye, örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışmaları da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki her bir bireyin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde elde etmek ve daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır.

Politikaların örgütlerde bu kadar yaygın bir biçimde yer aldığını kabul etmekle birlikte, her örgütün ya da her bireyin aynı derecede ve aynı şekilde politik olduklarını ifade etmek mümkün değildir. Bu durumun, bireyden ve örgütten kaynaklanan birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterdiği ifade edilebilir. Bu şekilde bireyler ve örgütler ya politikleşmekte, ya da politika ile daha az ilgilenmektedirler. Kimi örgütlerde ‘politika olgusu’, doğal ve olağan karşılanıp, açıkça sergilenmekte; kimi örgütlerde ise, kabul edilemez olarak nitelendirilip gizli kapılar arkasında yürütülmeye çalışılmaktadır. Kimi örgütlerde de, gerekli düzenlemeler tam anlamıyla yapıldığı için politik faaliyetlere ya ihtiyaç duyulmamakta ya da bu tür davranışlar en az düzeyde sergilenmektedir. Bu noktada örgütlerde politikanın oluşmasında ve politikanın işleyişinde, bireylerin politik algıları ile ortaya koydukları politik davranışların etkili olacağı ifade edilebilir. Çünkü örgütteki politik ortamın nasıl ve ne şekilde oluşacağı, ne şekilde gelişeceği ve nasıl sonuçlanacağı bireylerin düşünceleri ve davranışları yönünde biçimlenmektedir.

Günümüzde her örgütte yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan politik davranışlar, insanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde kullanılmaktadır. Bu anlamda politik davranışlar örgütsel yaşamın bir parçasıdır ve örgütün her üyesinin çeşitli düzeylerde bu tür faaliyetlerle uğraştığı ifade edilebilir. Bu yönde politik davranışların, örgütsel politikaya yönelik buzdağının üstte kalan kısmını yani görünür kısmını oluşturduğu söylenebilir. Politik algılar ise, bireylerin örgütteki olaylar ve diğer bireylerin davranışları karşısında geliştirdikleri zihinsel değerlendirmelerini ortaya koymakta yani politikaların subjektif yönünü gözler önüne sermektedir. Bu anlamda buzdağının altta kalan kısmı yani görünmeyen kısmı politik algılara işaret etmektedir. Bu yüzden denilebilir ki, politik algılar hem politik davranışların şekillenmesinde etkili olabilmekte hem de politik davranışların sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda politik davranışlar ile politik algılar arasında karşılıklı bir ilişkinin ve döngüsel bir sürecin varlığından söz etmek mümkün görünmektedir.

Bireylerin örgüte ve diğer bireylere yönelik politik algı ve davranışları arasında döngüsel bir süreci izleyen karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir. Bu durum örgütteki politik ortamı hem etkilemekte hem de bu ortamdan etkilenmektedir. Şöyle ki, örgütün bireylerle ve örgütle ilgili çeşitli düzenlemeleri ve uygulamaları ile diğer bireylerin örgütte ortaya koydukları düşünceleri ve davranışları politik olarak algılandığında, bu algıların politik birtakım davranışlarla sonuçlanması olasıdır. Aynı şekilde örgütte sergilenen politik davranışların da bireylerin algılamalarını bu yönde etkileyip örgütü politik bir havaya büründürmesi de anlamlı görünmektedir. Bu sebeple çalışmada, örgütlerde politika olgusunun işleyişine bağlı olarak ortaya çıkan politik algı ve politik davranış arasında var olduğu varsayılan karşılıklı ilişkiler test edilmeye çalışılacaktır.

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, giriş, çalışmanın önemi ve amacı ortaya koyulmuştur. *İkinci bölümde* örgütsel politikaya ilişkin kuramsal çerçeve hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle örgütsel politika kavramı ile örgütlerde politikanın işleyişini açıklayan örgütsel politika algısı ile politik davranış kavramları üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda örgütlerde çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan politik algılamalar ve çalışanların sergiledikleri politik davranışlara ilişkin nedenler ve sonuçlar ile bu iki boyutla ilgili çeşitli konularda açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Yine bu yönde politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkinin temel dayanakları ile bu ilişkiyi destekleyen çeşitli kuramsal ve görgül çalışmalar ele alınmıştır. *Üçüncü bölümde*, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve ortaya çıkan bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuç, öneriler ve kısıtlara yer verilerek son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

1.1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma aşağıda belirtilen konular açısından önem taşımaktadır;

1.1.1 Türk Örgütsel Politika Yazınına Katkı

Türk yazınında, örgüt üyeleri arasındaki güç arttırma ve örgüt içi politika konusu, üzerinde en az durulan konulardan birisi olmuştur;¹ politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen tek bir çalışmaya bile rastlanamamıştır. Bununla birlikte özellikle Türkiye için Hofstede'nin² elde ettiği veriler de göz önünde bulundurulduğunda, batı toplumlarından farklı olarak toplulukçu, yüksek güç mesafesine sahip bir toplumdaki değerlerin, bireylerin politik algılamalarını ve sergilenecek politik davranışları da farklılaştıracağı düşünülmektedir. Türkiye gibi belirsizliğin çok daha yüksek olduğu bir ülkede, örgütlerde var olmak ve ilerlemek için yapılabilecek eylemler düşünüldüğünde, bireylerin politik algılarının ve politik davranışlarının bu yönde şekilleneceği söylenebilir.

Bu çalışma, Türk yazınında örgütsel politikanın işleyişi konusundaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konu üzerinde çalışmak isteyenlere rehber olması bakımından önem taşımaktadır.

1.1.2 Genel Örgütsel Politika Yazınına Katkı

Politik faaliyetler örgütsel yaşam içinde büyük ölçüde yer almasına rağmen, belirli bir süre bu araştırma alanına çok fazla dikkat çekilmemiştir. Örgütlerde politika konusunun tarihi, aslında sanayileşmenin başladığı yıllara kadar gitmekle birlikte, yazında bu konunun 60'lı yıllardan itibaren işlenmeye başladığı ve özellikle sonraki yıllarda giderek daha yaygın bir biçimde yer aldığı belirtilebilir.

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Basım, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

² Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, Abridged Edition, 7. Printing, Sage Publications, USA, 1991.

Örgütsel politikaya ilgi özellikle 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bir araştırma alanı olarak örgütsel politika konusuna duyulan ilgi, ilk örgütsel politika araştırmacılarının bu konuyu tanımlamada, nicelendirmede ve ölçmede karşılaştıkları zorluklardan dolayı daha sonraları azalmıştır.³ Ancak özellikle günümüzde yaşanan değişmelerle birlikte bireylerin ilerlemek için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak gördükleri ve işyerinde de her düzeyde yayılımı ve önemi son derece açık olan örgütsel politikanın bu doğrultuda daha geniş ölçüde incelenmesi gerekmektedir.

Yabancı yazında örgütü ve örgütteki bireyleri etkileyen örgütsel politika konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmaların birçoğu da özellikle bireycilik eğilimi yüksek ve güç mesafesi eğilimi düşük olan batılı toplumlarda yürütülmüştür.

Diğer yandan yazındaki çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel politikanın iki önemli alanını oluşturan politik algı ve politik davranış konularının ayrı ayrı incelendiği ya da bu konuların benzer ya da farklı değişkenlerle ilişkilerinin ele alındığı birçok çalışma görülmektedir. Ancak politik algı ve politik davranışı bir arada ele alan ve bu iki yapıyı tek bir çalışmada bütünleştiren çalışma sayısına yabancı yazında son derece az rastlanmıştır; Türk yazınında ise hiç rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın, politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi incelemek için ele alınması, genel örgütsel politika yazını açısından önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel politikanın işleyişini anlamak açısından politik algı ve politik davranış arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü son derece önemlidir. Bu yüzden çalışmanın yabancı yazında çok çalışılmayan ve bir eksiklik olarak düşünülen bir yönüne katkı sağlaması; Türk yazınında ise, şimdiye kadar hiç çalışılmamış bir alanda bir boşluğu doldurması açısından önem taşıdığı ve bu anlamda bir farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

³ K. Michele Kacmar ve Dawn S. Carlson. "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", **Journal of Management**, Vol.23, No.5, 1997.

1.1.3 Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı

İnsanın içinde yer aldığı her toplulukta olduğu gibi, örgütlerde de politik davranışlar açık veya gizli bir şekilde hemen her yerde ve her durumda ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde çalışan çoğu bireyin bir şekilde politik ortamlarda yer almasının ve bu tür davranışlarla ilgilenmesinin kaçınılmaz bir durum olduğu söylenebilir. Zira çıkarlar, amaçlar, istek ve beklentiler söz konusu olduğunda ve günümüz dünyasının şartları düşünüldüğünde, politik davranmanın önemi anlaşılacaktır.

Örgütlerin ve bireylerin istek ve beklentileri açısından son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel politika konusunun ve bu kapsamda örgütlerde politikaya işlerlik kazandıran politik algı ve politik davranış ilişkisinin, Türk yönetim ve örgüt yazınında daha fazla işlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışma ile sadece örgütsel politika konusu değil; aynı zamanda Türk yazınında rastlanamayan örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi de incelenerek Türk yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.1.4 Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı

Yazındaki çalışmalar değerlendirildiğinde birçok bireyin örgütsel politika konusunu, kendi huzurlarını tehdit edici yani olumsuz bir biçimde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte bazı bireyler örgütsel politikayı kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için bir fırsat olarak algılamakta ve olumlu tepkiler göstermektedirler. Bu yüzden örgütsel politika algılamalarının fırsat veya tehdit olarak görülmesine bağlı olarak birey ve örgüt için farklılaşan tepkilerle ya da davranışlarla sonuçlanması olası görünmektedir.

Bu çalışmada örgütsel politikanın iki temel boyutunu oluşturan örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi bütüncül bir yaklaşımla incelenmeye çalışılarak, bu alandaki eksikliğin giderilmesi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1.5 Uygulamacılar Açısından Katkı

Örgütlerin en temel gerçeklerinden birini oluşturan politik eylemler, bir bütün olarak örgüt ve örgütün her kademesinde çalışan bireyler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Zira örgütte sergilenen politik faaliyetlerin gerek örgütün verimliliği ve etkinliğini; gerekse çalışanların amaçları, beklentileri ve kariyer hedeflerini etkilediği düşünülürse, politika olgusunun aslında topyekün örgütün bugünü ve geleceği için ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Ancak örgüt ve çalışanlarının, isteklerini karşılamak için sergiledikleri politik faaliyetler iyi bir şekilde yönetilmezse, genelde politika konusuyla özdeşleştirilen olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin, örgütteki politik iklimi olumlu bir hale dönüştürmek için politik düşünce ve davranışlara yön veren her türlü olayı, süreci, uygulamaları çalışanların olumsuz düşüncelerini önleyecek şekilde ele almaları uygun olacaktır.

Bu çalışmada, politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılarak, politik algının politik davranış üzerine etkileri ve politik davranışın da politik algı üzerine etkileri ele alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçların yöneticilerin, politika konusunda farklı bir bakış açısı geliştirmeleri açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

1.2 ÇALIŞMANIN AMACI

Örgütsel politikanın işleyişi ile ilgili bu çalışmanın yapılması ile aşağıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesine çalışılmıştır. Bu amaçlar şu şekilde belirtilebilir;

- a) Örgütsel politika tanımı geliştirmek,
- b) Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi test etmek üzere görgül bir araştırma kapsamında çalışanların örgütsel politika algılarının, politik davranışları üzerine etkilerini incelemek,
- c) Görgül araştırma kapsamında, çalışanların politik davranışlarının, örgütsel politika algıları üzerine etkilerini incelemek,

Bu amaçların kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir.

a) Örgütsel politika tanımı geliştirmek

Örgütsel politika olgusu, örgütlerin en temel gerçeklerinden birisini oluşturmaktadır. Ancak politika konusu, olumsuz çağrışımlarından dolayı çoğu zaman gizlenmekte ya da reddedilmektedir. Bunun da ötesinde kavramın içerik olarak son derece kapsamlı olması ve doğası gereği herkes tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmesi sebebiyle anlaşılması ve tanımlanması son derece zor bir kavram olmuştur. Yazında da bu anlamda tam bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Ayrıca yapılan tanımlarda örgütsel politika sadece politik davranış açısından ele alınmış ama örgütsel politikanın işleyişinde önemli olan politik algı konusu üzerinde durulmamıştır.

Bu çalışmada, örgütsel politika ile ilgili tanımlar değerlendirildikten sonra, çalışma açısından uygun bir tanım geliştirilmesi amaçlanmıştır. Böylece örgüt içinde politikaya işlerlik kazandıran politik algı ve politik davranış kavramlarının her ikisi de örgütsel politika tanımının kapsamı içinde değerlendirilebilmiştir.

b) Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi test etmek üzere görgül bir araştırma kapsamında çalışanların örgütsel politika algılarının, politik davranışları üzerine etkilerini incelemek

Bu çalışmanın bir diğer amacı da, yazında rastlanamayan ancak örgütsel politikanın işleyişi açısından son derece önemli olduğu düşünülen örgütsel politika algısının politik davranış üzerine etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Bu şekilde örgütte oluşan politik algıların çalışanların politik davranışlarını nasıl ve ne yönde etkilediği tespit edilebilecektir. Bunun yanı sıra politik davranışların sergilenmesinde ya da çalışanların çeşitli durumlara yönelik tepkilerinde algılamaların rolünün ortaya koyulacağı düşünülmektedir.

c) Görgül araştırma kapsamında, çalışanların politik davranışlarının, örgütsel politika algıları üzerine etkilerini incelemek

Çalışmada son olarak politik davranışın politik algı üzerine etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Böylece örgütte sergilenen politik davranışların, bireylerin

örgütün politik ortamına yönelik yaklaşımlarını ne şekilde etkileyeceği ortaya çıkarılabilecektir. Aynı zamanda örgütsel politikanın işleyişinde politik algı ile politik davranış arasında döngüsel bir sürecin varlığından söz etmenin de mümkün olduğu gösterilmeye çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2 TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

2.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANITILMASI

2.1.1 Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel politika (organizational politics) kavramını detaylı bir şekilde ele almadan önce politika kavramını kısaca açıklamanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Politika fikri, toplumun farklı çıkarlara sahip bireylerine danışılması ve onların katılımıyla, aralarında var olan farklılıkları uzlaştırabilecekleri bir araç sağlamaları gerektiği görüşünden kaynaklanmıştır. Aristoteles de politikanın, “Yunan şehir devletinin (polis) birçok insandan oluşan bir bütün olmasından dolayı bu şehir devletinin insanların bir arada yaşama, yani birlik olma ihtiyaçlarını bağdaştırmak için bir araç”⁴ olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur.

Politikadan söz edildiğinde genel olarak, siyasi partiler ve onların uyguladıkları politikalar ya da ülkelerin dış politikaları akla gelmektedir. Bununla birlikte politika sadece devletin çeşitli kademelerinde ve kurumlarında gözlenebilen bir kavram değildir. Bunun yerine, diğer resmi ve özel kuruluşlar ile tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenebilen bir olgu olarak çok öncelerden bu zamana kadar süregelmiştir. Nitekim TDK sözlüğünde⁵ de politika kavramı üç şekilde tanımlanmaktadır;

- a) Politika, “*devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset, siyasa*”dır.
- b) Politika, “*yöntem*”dir.
- c) Politika, “*bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütmek*”tir.

Politikayla ilgili olarak yapılan son tanımlamanın örgütsel politika açısından kısmen açıklayıcı olduğu söylenebilir. Çünkü sadece politikalar değil, bütün maksatlı

⁴ Aristoteles, **Politika**, 9. Basım, Çev.: Mete Tunçay, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

⁵ Türk Dil Kurumu, “Politika”, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi:10.05.2005.

insan eylemleri “*olabiliri olura dönüştürme (mümkün kılma) sanatını*” uygulamayı gerektirmektedir.⁶

“**Politika metaforu**” örgütlerin bir hedefe yönelik bütünleşik rasyonel kuruluşlar olduğu görüşünün aksine, örgütleri çeşitli amaçlar (örneğin, gelir sağlamak, kâr elde etmek, kariyer yapmak, hayalleri gerçekleştirmek, saygınlık kazanmak, toplumu bilinçlendirmek vb.) için bir araya gelmiş ve farklı çıkarlara sahip insanlardan oluşan gevşek ağlar olarak görmemize olanak sağlamaktadır.⁷

Ekonomik bir bakış açısından örgütler, salt olarak pazarda ihtiyaçları karşılayarak, yaptıkları giderlerin üzerinde bir gelir fazlalığı yaratmak için var olmaktadır. Ancak birçok bireyden oluşan ve bu bireyler sayesinde varlıklarını sürdüren örgütlerin, bireylerin çıkarlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaları ve onların kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaları da gerekmektedir. Bu da, örgütleri ekonomik yapılar olmanın yanı sıra ister istemez politik yapılara da dönüştürmektedir. Özellikle bireylerin, daha yüksek yönetsel ve profesyonel düzeylerde çalışma konusundaki kariyer hedeflerinin, bireylerin sahip oldukları güç birikimlerine dayandığı⁸ düşünülürse; durum, biraz daha netlik kazanacaktır. Çünkü bireyler gerçekleştirmek istedikleri çıkarları için, bu güç birikimlerini kullanarak diğer bireyleri etkileyecek eylemler ortaya koymaktadırlar. Bu eylemler de ortamın politikleşmesinde etkili olmaktadır.

Kuramsal açıdan, örgütlerde politika olgusunun yer almaması daha mantıklı görünmektedir. Çünkü örgütler, belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılardır⁹ ve kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği

⁶ Robert E. Goodin, “Managing Scarcity: Toward a More Political Theory of Justice”, *Philosophical Issues*, 11, Social, Political and Legal Philosophy, *NOUS*, Vol.35, No.1, 2001, s.202.

⁷ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 1998, s.189.

⁸ Abraham Zaleznik, “Power and Politics in Organizational Life”, **Harvard Business Review**, May-June, 1970, s.48.

⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. Edition, McGraw-Hill, Inc., Yazın Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti., Türkiye, 1995, s.331.

açısından doğru tercihleri ve sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılır. Ancak gerçek hayatta ve acımasız rekabet ortamında düzen, her zaman bu şekilde işlememekte ve örgütlerde rasyonel olmayan davranışlar da sergilenebilmektedir. Üstelik sadece, örgütün içinde yer alan bireylerin davranışları yüzünden değil; bir bütün olarak örgütün kendisi de rasyonel olmayı başaramamaktadır.¹⁰

Bazı bilim adamları da bu düşüncelere paralel olarak, örgütler açısından hem örgütsel işleyiş konularında hem de bireylerin davranışlarında kimi zaman rasyonel olmayan özelliklerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir.¹¹ Bu noktada irrasyonel özelliklerin örgütü kaçınılmaz bir şekilde politikleştirdiği ya da politik davranışlarda bulunan bireylerin örgütü irrasyonel bir hale dönüştürdüğü söylenebilir. Nitekim örgütü bir kültür olarak ele alan yaklaşımlar, örgütlerin hiçbir zaman makine metaforunda ima edilen basit araçlar şeklinde çalışmadığını ileri sürmektedirler. İnsanoğlu makine ya da makine benzeri bir şey olmadığı için etkin fonksiyonel birimler şeklinde çalışması da mümkün değildir.¹² İnsanlar belirli bir örgütlenme ve yönetim altında bile, her zaman örgütteki diğer bireylerin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde hareket etmemekte ve daha ziyade kendi içsel motivasyonlarına uygun şekilde davranışlar göstermektedirler. İşte rasyonel modelin kusursuzluğu ile insan eyleminin düzensizliği arasındaki alanda da politikalar oluşmaktadır.

Rasyonel bir biçimde işlemesi beklenen örgütlerin çoğu zaman irrasyonel süreçler tarafından kuşatılmasının nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerin tipik olarak birbirinden farklı birçok alt birimden ve değişik alt kültürlere sahip bireylerden oluşmasıdır. Bu anlamda, örgütler de tıpkı içinde var oldukları geniş sistemler gibi, birbirleriyle ortak çıkarları yüzünden rekabet eden bireylerin karşı karşıya geldiği arenalara¹³ benzetilebilir.

¹⁰ Stephen P. Robbins, **Organization Theory Structure, Design, and Applications**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1990, s.247.

¹¹ Jeffrey Gandz ve Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, 1980. Henry Mintzberg, **Power In and Around Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1983 (Power).

¹² Gerald R. Ferris ve Thomas R. King, "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", **Organizational Dynamics**, Vol.20, No.2, 1991, (Politics in), s.60.

¹³ David Butcher ve Martin Clarke, "Organizational Politics: Organizational Democracy", **Organizational Dynamics**, Vol.31, No.1, s.40. Henry Mintzberg, "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, Vol.22, No.2, 1985, (The Organization).

Politika olgusunun kökleri, aslında günümüzden çok daha eski dönemlere kadar uzanmaktadır. İnsanoğlunun içinde yer aldığı her toplulukta gücü ve etkileme davranışlarını kullanmaya yönelik çeşitli eylemleri görmek ve bunlardan bahsedildiğini işitmek son derece olağandır. Birçok yönetim bilimci de oldukça uzun bir süredir örgütlerde politika konusunu, politik davranışı, davranışın ortaya çıkış nedenlerini, politik davranışı nelerin oluşturduğunu ve bunun örgüte etkilerini uygun bir dille tanımlamaya çalışmıştır.¹⁴ Bu anlamda, ilk olarak sanayileşmenin başladığı dönemlerde klasik yönetim sürecinin kurucularından Weber'in örgütlerde güç ve politika konusunu ele aldığı söylenebilir. Ancak, politikaya ilişkin düşüncelerin örgütsel davranış yazınında düzenli bir şekilde yer alması, 1960'lı yılların başında olmuştur. Gandz ve Murray¹⁵ 1962 yılından önce örgütsel politika ile doğrudan ilgili 3; 1963–1967 yılları arasında 5; 1969–1972 yılları arasında 7; 1973–1977 yılları arasında ise 11 kaynağa ulaşılabilirdiğini belirtmektedirler. Bu çalışmaların sadece küçük bir kısmı görgül düzeyde olup, birçoğu kavramsal veya kuramsal düzeyde yapılmıştır. Başlangıçta yazında daha az yer bulan örgütsel politika kavramı ile ilgili daha sonra birçok çalışma yapılmıştır. Bunun da ötesinde günümüzde birçok yönetim, örgüt teorisi ve davranış kitabında bu konu detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.¹⁶

Bugüne kadar örgütsel politika ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kavramın tanımlanmasına ilişkin kabul gören tek bir tanım olmadığı söylenebilir. Bu alanda yapılan her çalışmada kavramı tanımlamanın zorluğundan bahsedilmektedir. Bununla birlikte tanıma ilişkin açıklamalar arasında kesin benzerlikler olduğunu söylemek de mümkündür. Ancak şu anda yaygın olarak paylaşılan bir örgütsel politika tanımı bulunmamaktadır. Örgütsel politikanın tanımı ile ilgili tam bir görüş

¹⁴ James G. March, "The Business Firm as a Political Coalition", **The Journal of Politics**, Vol.24, No.4, 1962. Pramod Kumar ve Rehana Ghadially, "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**, Vol.42, No.4, 1989. Jeffrey K. Pinto, "Make Politics for You", **Technology Management**, Vol.40, No.1, Jan/Feb 1997.

¹⁵ Gandz ve Murray, s.237.

¹⁶ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998. Billy J. Hodge ve diğerleri, **Organization Theory**, Pearson Education Ltd., Upper Saddle River, New Jersey, 2003. Richard L. Daft, **Understanding The Theory And Design Of Organizations**, International Student Edition, Thomson South-Western, China, 2007.

birliği olmamasına rağmen, birçok kuramsal çalışmanın,¹⁷ kavramsal bir temel oluşturma konusunda katkı sağladığı ifade edilebilir.

Örgütsel politika ile ilgili tanımlarda genel bir görüş birliğinin olmaması, bazı nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir;

- a) Politika kavramı içerik olarak son derece kapsamlıdır ve bu anlamda söylenen birçok söz, sergilenen birçok davranış ve hatta kimi zaman söylenmeyen sözler ile sergilenmeyen davranışlar bile politika ile ilişkilendirilebilmektedir. şöyle ki, insanların örgüt içinde alınan kararlar, dağıtılan kaynaklar, terfiler, maaşlar, patronlar, meslektaşlar vb. ile ilgili söyledikleri birçok söz; kararları, kaynak dağıtımlarını, terfileri, patronlarını, arkadaşlarını vb. etkilemek için yaptıkları birçok davranış ‘politika’ kavramının kapsamına girmektedir. Bunun yanı sıra politik davranmak adına bazen sessiz kalmak ya da hiçbirşey yapmamak da politika kavramı ile açıklanabilmektedir.
- b) Örgütteki hemen hemen her alanın ve her konunun politik bir kimliğe bürünme potansiyeli bulunmaktadır. Örneğin, örgüt içinde kaynak sınırlılığına bağlı olarak örgütün her kademesinde karşılıklı bağımlılıklar oluşabilir ve yine buna bağlı olarak çatışmalar meydana gelebilir. şirket politikasına yönelik alınacak kararlar üzerinde kimin etkili olacağına ilişkin çatışmalar çıkabilir ve bireyler kendi çıkarlarını gerçekleştirme yönünde her türlü etkilme ve g mücadelesine girişebilirler. Bu gibi çeşitli durumlar, örgütte politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu anlamda örgüt içindeki her alan, her olay, her konu ve herkes bir anda politik bir hale gelebilir.
- c) Kavram, doğası gereği karmaşık ve farklı anlamlar yüklenmesine uygundur. Bu yüzden bir kimse tarafından politik olarak değerlendirilen

¹⁷ Bronston T. Mayes ve Robert W. Allen, “Toward A Definition of Organizational Politics”, **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977. Amos Drory ve Tsilia Romm, “The Definition of Organizational Politics: A Review”, **Human Relations**, Vol.43, No.11, 1990, (The Definition).

bir davranış veya olay, bir diğer kimse için politik olma özelliğini taşımamaktadır. Bunun nedeni, örgütlerde yer alan bireylerin farklı algılamalara, anlayışlara ve çıkarılara sahip olmalarıdır¹⁸ ki tüm bu farklılıklar örgütleri politikleştirmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, davranışların ve olayların, bireylerin algılamalarına bağlı olarak farklı şekillerde yorumlanmasının, herhangi bir davranışı politik hale dönüştürüp dönüştürmeyeceği konusudur.

d) Örgütsel politika iletişimin görünmeyen, gizli yönünü; yani örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ve güce gerçekten kimin sahip olduğu gibi konularda örgütte fısıltı gazetesinin işlevini¹⁹ yerine getirmektedir. Bu da, aslında her örgütte var olan ama açıkça konuşulmayan ve ortaya koyulmayan birçok davranışın ve olayın gizli kapılar ardında kalmasına sebep olmaktadır. Böylelikle yapılan çalışmalar, örgütteki kişilerin kendilerince politik olarak değerlendirdikleri konuları aktarmalarına bağlı olarak ya sınırlanmakta ya da genişlemektedir.

e) Örgütsel politika kavramının farklı araştırmacılar tarafından, farklı bakış açılarından²⁰ ele alınmış olması kavramın tanımlanmasında da farklılıklara yol açmaktadır. Konu ile ilgili yazında örgütsel politikayı tanımlayan üç yaklaşım söz konusudur. Her bir bakış açısı da örgütsel politikayı birbirinden farklılaşan yapılar, süreçler ve sonuçlar açısından ele almaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:

i. **İşlevselci yaklaşım:** İki alt grup söz konusu olup, bunlar rasyonel ve çoğulcu yaklaşımlar olarak ifade edilir. Rasyonel yaklaşımda, üst yönetimde yer alanların yasal ve resmi otoriteye dayanarak, gücü ellerinde tuttıkları varsayılarak politikanın yapısal boyutu basite

¹⁸ Stephen G. Willcocks, "Organizational Analysis: A Health Service Commentary", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.15, No.1, 1994, s.31.

¹⁹ Barbara Linney, "Organizational Politics: Did You Hear?", **Physician Executive**, Vol.23, No.2, February 1997, s.35.

²⁰ Patricia Bradshaw-Camball ve Victor V. Murray, "Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics", **Organization Science**, Vol.2, No.4, 1991, s.379.

indirgenmekte ve önemi azaltılmaktadır. Çoğulcu yaklaşımda ise, politikanın yapısal boyutu üzerine odaklanılmıştır. Güç kaynakları ise, belirsizlikle başa çıkmak ve kritik kaynakları kontrol etmek şeklinde belirlenmiştir.

- ii. **Yorumlayıcı yaklaşım:** Politikanın yapısal unsurları dil, bilgi, metaforlar, semboller ve mitler aracılığıyla tanımlanmaktadır. Taraflar, diğer bireylerin sözlerini ve eylemlerini anlamlandırarak güç kazanmakta ve etkileme davranışlarını yerine getirmektedirler.
- iii. **Radikal yaklaşım:** İnsanlar tarafından oluşturulan sosyal dünya içinde, güç, bireysel bir mülkiyet veya insanlar arasındaki bir ilişkiden ziyade dünya düzeninde ele alınan kurallar içine yerleştirilmiş bir sosyal ilişki olarak görülmektedir.

f) Örgütsel politika kavramının farklı biçimlerde ele alınmasının bir nedeni de, “**analiz düzeyi**”dir. Bu yönde kimi araştırmacılar örgütsel politikaları bireyler açısından; kimi araştırmacılar örgütte yer alan çeşitli gruplar açısından ve kimi araştırmacılar da örgütün bir bütün olarak kendisi açısından ele almışlardır. Sonuç olarak, örgütün bu zengin politika yumağı farklı yazarların farklı tanımlamalar yapmalarına yol açmıştır.

Drory ve Romm²¹ çalışmalarında, yukarıdaki açıklamayı destekler nitelikte, kavramın tanımlanması yönünde farklı yazarların birey, grup ve örgüt düzeyinde farklı tanımlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Buna yönelik olarak da çalışmada, örgütsel politikanın tanımlanmasında bireysel, grup ve makro-örgütsel olmak üzere 3 farklı analiz düzeyinden hareket edilerek oluşturulmuş tanımları incelemişler ve örgütsel politika kavramının aslında bu üç analiz düzeyini de kapsamaması gerektiğini önermişlerdir (bkz. Şekil 1).

²¹ Drory ve Romm, (The Definition), s.1134.

Örgütsel politika, bireysel düzeyde birey davranışları; grup düzeyinde örgütteki çeşitli alt grupların karşılıklı görüş birliğine dayanan davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Makro örgütsel analiz düzeyinde ise şirket düzeyinde açıklanmaya çalışılmış olup, dış iş çevresine karşı stratejik alanın korunması ve bu anlamda güç kullanılması temel araç olarak belirtilmiştir.

Analiz Düzeyleri		
Bireysel	Grup	Örgütsel
SONUÇLAR	ARAÇLAR	DURUMSAL ÖZELLİKLER
Kendi çıkarına davranma	Etkileme	Çatışma
Örgüte karşı olma	Güç taktikleri	Belirsizlikte karar verme
Kaynakların dağılımı	İnformel davranış	
Güç kazanma	Gizli niyetler	

Şekil 1: Örgütsel Politikayı Tanımlama Araçları
Kaynak: Drory ve Romm, (The Definition), 1990, s.1135

Şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel politikanın kimi yazarlar tarafından, ortaya çıkması arzu edilen sonuçlar açısından, kişisel amaçları gerçekleştirme yönünde kendi çıkarına hizmet etme ya da gücü elde etme mücadelesi olarak görüldüğü söylenebilir. Kimi yazarlar da kavramı, sonuçlar açısından değil de bu sonuçlara ulaşmada kullanılacak araçlar yönünden ele almış ve örgütsel politikanın tanımlanmasında politik taktikleri ele almışlardır. Diğer bazı yazarlar ise kavrama, “**bütünleştirici**” açıdan yaklaşmış ve bu doğrultuda örgütsel politikayı hem sonuçlar hem araçlar hem de durumsal değişkenler açısından değerlendirmişlerdir.

Politika kavramına bütünleştirici bir açıdan yaklaşan ve bu konuda çalışma yapan yazarlar Mayes ve Allen’dir. Mayes ve Allen, örgütsel politika konusunda yapılan tanımları inceleyerek daha bütünleştirici bir tanım ortaya koymuşlardır. Buna göre, örgütsel politikayı, “*örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek*

*için etkileme sürecinin yönetilmesidir*²² şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım Tablo 1’de açık bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Politikanın Boyutları

Etkileme Araçları	Etkileme Sonuçları	
	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış 1	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış 2
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış 3	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış 4

Kaynak: Mayes ve Allen, 1977, s.675

Tablo 1’e göre, örgütte sergilenen davranışlar, bu davranışlar yapılırken kullanılan araçlar ile davranışların sonucunda ortaya çıkan sonuçların örgüt tarafından onaylanıp onaylanmama durumuna göre, örgütsel politika açısından ya anlam kazanmakta ya da bu konuda bir anlam ifade etmemektedir. Şöyle ki, birey davranışı yerine getirirken örgüt tarafından onaylanan etkileme araçlarını kullanmakta ve davranışın sonucunda da örgüt tarafından onaylanan sonuçları elde etmekte ise davranış politik olarak adlandırılmamaktadır. Buna karşılık, hem etkileme araçları hem de sonuçları örgütün beklentileri ile uyuşmadığı takdirde, bireyin davranışının örgüt için işlevsel olmayacak şekilde politik bir hale dönüştüğü söylenebilir.

²² Mayes ve Allen, s.675.

Gandz ve Murray'in,²³ çalışmalarında ise tanımlar iki kategoride ele alınmıştır. İlkine göre, örgütsel politika, tarafsız bir moda şeklinde, gücün ve etkinin kullanılması ile ilişkilendirilen belirli davranış biçimleri (kıt kaynakların paylaşımında pay almak, şirket politikasıyla ilgili kararların alınmasında rol oynamak... vb.) olarak tanımlanmıştır. İkinci kategoriye göre ise örgütteki herhangi bir bireyin, örgütün etkinliğinin ve örgütteki diğer bireylerin aleyhine bile olsa, kendi çıkarına hizmet eden bilinçli davranışları örgütsel politika kapsamında ele alınmıştır.

Örgütsel politika konusundaki diğer bazı çalışmalarda da kavrama makro bir bakış açısından yaklaşılmış; kavram, örgütteki kararların alınması ya da çevresel ve yapısal değişkenler açısından²⁴ ele alınmıştır. Diğer bazı çalışmalarda, ise kavram mikro bir bakış açısıyla; yani bireylerin davranışları ile açıklamaya çalışılmıştır.²⁵

Bazı yazarlar da, örgütsel politika ile güç kavramlarını birlikte değerlendirmişlerdir. Örneğin Bacharach ve Lawler'e²⁶ göre, güç ve politika '*simbiyotik* (ortak yaşam süren, birbirinden faydalanan)' ikizlerdir. Bu iki kavramın bu şekilde ele alınması, kavramların birbirlerinin içinde yer almaları ve birbirlerinden beslenmelerinden kaynaklanmaktadır. Zira örgütler açısından politik davranışlar gücün artırılmasına neden olurken, güç de örgüt içinde politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu noktada, güç kavramının sosyolojik açıdan içeriğinin çok belirsiz olması, politika kavramı ile bir anlamda örtüşmesine neden olmaktadır. Çünkü bir kişinin sahip olduğu tüm nitelikler ve bu niteliklerin çeşitli durum ve şartlardaki bileşimleri kişinin belli bir durumda kendi istek ve iradesini zorla kabul ettirmesini gerektirebilir.²⁷ Weber'in gücün doğası ile ilgili yaptığı bu tespit politik

²³ Gandz ve Murray, s.237,238.

²⁴ Gandz ve Murray. Dan L. Madison ve diğerleri, "Organizational Politics: An Exploration of Manager's Perceptions", **Human Relations**, Vol.33, No.2, 1980. Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik, "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No.2, 1974.

²⁵ Tom Burns, "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change", **Administrative Science Quarterly**, Vol.6, No.3, 1961. Michael L. Tushman, "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale", **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No. 2, 1977.

²⁶ Craig C. Lundberg, "Reviewed Work(s): Power and Politics in Organizations", (by Samuel B. Bacharach ve Edward J. Lawler)" **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.4, 1981, s.646.

²⁷ Max Weber, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Çev.:Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, (Toplumsal), s.92.

davranışla paralellik göstermektedir. Bu yüzden örgütsel politika kavramını güç kavramından ayırmak son derece zordur.

Yazındaki tanımlara bakıldığında, güç herhangi bir şey veya bir eylem değil; bunun ötesinde bir kaynak, kapasite ve potansiyeldir. Gücün kullanılması ile ilgili bir zorunluluk da yoktur. Pfeffer'e göre güç, "*olayların seyrini değiştirmek, çeşitli direnişlerin üstesinden gelmek ve insanların başka koşullarda yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamak için, onların davranışlarını etkileme yeteneğine sahip olmak*"tır.²⁸ Weber'e göre ise güç, "*bir toplumsal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma olasılığı*"dır.²⁹ Politika ise, insanların güce doğal bir şekilde sahip olmadıklarında, gücü elde etmek için uğraştıkları şeyleri kapsamaktadır. Yani güç bir kaynaksa, politika da bu kaynağı geliştirmek için yapılan eylemlerdir.³⁰ Bununla birlikte politika aynı zamanda gücün kullanılması, uygulamaya dönüştürülmesidir. Görüldüğü gibi bu iki kavram arasında çok yakın bir ilişki olsa da birbirlerinin yerine ikame edilebilecek kavramlar değildir ve güç ile politika olguları hem kavramsal hem de deneysel olarak birbirinden farklıdır.³¹ Şöyle ki, güç, A (herhangi biri)'nin, B (herhangi biri)'ye normalde yapmayacağı bir şeyi yaptırtma yeteneği olup, bu ilişkide A kendi davranışını hiçbir şekilde değiştirmemekte ve istemediği hiçbir şeyi yapmamaktadır. Bununla birlikte politika A'nın B'ye normalde yapmayacağı bir şeyi ikna ederek yaptırtma yeteneği olup, bu ilişkide A, B'yi bu ilişkiye dâhil edebilmek için, kendi davranışını belirli noktalarda değiştirmekte ve istemediği bazı şeyleri de yapabilmektedir³²

Örgütsel politika tanımlarında, "*resmi araçlar, resmi olmayan araçlar, yasal olmayan araçlar, örgüte karşı olma, güç kazanma, çatışma ve gizli güdüler*" olmak

²⁸ Jeffrey Pfeffer, **Managing with Power Politics and Influence in Organizations**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1992, (Managing), s.30.

²⁹ Max Weber, **Bürokrasi ve Otorite**, Çev.: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara, Mart 2005, (Bürokrasi), s.28.

³⁰ Dianne Lewis, "The Place of Organizational Politics in Strategic Change", **Strategic Change**, Vol.11, 2002, s.28.

³¹ Lakshmanan Prasad ve Albert H. Rubinstein, "Conceptualizing Organizational Politics as a Multidimensional Phenomenon: Empirical Evidence from a Study of Technological Innovations", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.39, No.1, 1992, s.5.

³² Prasad ve Rubinstein, s.5.

üzere yedi temel kavrama yer verildiği söylenebilir.³³ Kavramlardan ilk üçü “birincil ya da davranışsal araçlar” adı altında toplanmaktadır. Bu araçların örgütteki politik davranışın gerçekleşmesinde asli öneme sahip oldukları söylenebilir. Diğer dört kavram “ikincil araçlar”ı oluşturmaktadır ki bunların politik davranışın oluşmasında birincil araçlara yardımcı oldukları söylenebilir. Bu araçlar şöyle sıralanabilir;

- a) **Birincil ya da davranışsal araçlar:** Bunlar resmi olan, resmi olmayan ve yasal olmayan araçlardır. Buna göre, bireyler, örgütteki politik iklimi algılama ve politik davranma konusunda, örgütte hem resmi süreçleri hem resmi olmayan süreçleri hem de yasal olmayan ve bu anlamda etiğe aykırı çeşitli davranışsal araçları kullanarak politik arenada yer almaktadırlar.
- b) **İkincil araçlar:** Bu araçlar dört alt başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar;
- iv. **Örgüte karşı olma:** Bireyler istek ve beklentilerini örgütün resmi kural ve süreçleri dâhilinde yerine getiremediklerinde ya da bunları kendilerine göre daha pratik yollardan elde etmek istediklerinde örgütün resmi kural ve süreçlerinin dışına çıkabilirler.
- v. **Güç kazanma:** Güç sadece örgütsel yaşam içinde değil, hayatın her alanında insanların sahip olmayı istediği son derece önemli bir kaynaktır. Çünkü güç sayesinde, elde edilmek istenen birçok başka şeye ulaşmak kolaylaşmaktadır. Bu yönde öncelikle güce sahip olmak, özellikle çalışma yaşamı içerisinde var olabilmek ve ilerlemek açısından çok önemlidir. Gücü elde etme noktasında ise bireyler kendilerine güç kazandıracak faaliyetlerden yani politik davranışlardan yararlanmak isteyebilirler.
- vi. **Çatışma:** Bireylerin örgütte elde etmek istedikleri her ne olursa olsun, (maaş artışı, bütçeden kendi projesine veya bölümüne daha çok pay, terfi, çeşitli statü sembolleri, örgütteki herhangi birinin taraftarlığı vb.)

³³ Amos Drory ve Tsilia Romm, “Politics in Organization and its Perception within the Organization”, **Organization Studies**, Vol.9, No.2, 1988, (Politics), s.166.

bütün bunlar için bir başkası da mücadele ediyor ve aynı şeyleri istiyor olabilir. Burada birey tarafından istenen sonuç başkalarının yararı ile çelişmektedir ve bu durum ister istemez bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir.

- vii. **Gizli güdüler:** Politik davranan bireyler, örgütte çeşitli konularla ilgili gerçek güdülerini ortaya koymaktan çekinmektedirler. Çünkü bu düşüncelerini açığa vurdukları zaman bunun diğerleri tarafından kabul görmeyeceğini düşünürler. Ayrıca kendileri gibi düşünen diğer örgüt çalışanlarının eline koz vermek istemezler. Bu yüzden gerçek niyetlerini saklama eğiliminde olurlar.

2.1.2 Benimsenen Örgütsel Politika Tanımı

Örgütsel politikaya ilişkin tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel politika kavramının örgütteki somut davranışlar açısından ele alındığı; buna karşılık politikanın düşünce boyutu üzerinde durulmadığı görülmektedir. Oysa örgütte çalışanların kendi çıkarlarını gözeterek amaçlarına ulaşmak, mevcut durumlarını korumak veya var olan durumlarını daha iyi bir seviyeye taşımak için yaptıkları her türlü faaliyetin, örgütsel politikanın oluşmasına zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte, faaliyetlerin öncesinde ve sonrasında oluşan çeşitli algılamaların ya da düşüncelerin, bireylerin yeni tepkiler ya da davranışlar ortaya koymasında etkili olacağı da göz önünde tutulmalıdır. Bu da politik zemini güçlendirecektir.

Bu açıklamalar ışığında, örgütsel politika kavramına ilişkin çalışmada önerilen tanım, şu şekilde ifade edilebilir; “**Örgütsel politika, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için, bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, örgütün ve diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durumdur**”.

Bu tanıma göre örgütsel politika, tek başına politikanın algılanması ya da tek başına politik davranış değildir. Mikro bakış açısından incelendiğinde örgütsel politikanın iç içe girmiş, birbiriyle ilişkili iki yönü (politik algı ve politik davranış) olduğu dikkat çekmektedir. Çalışmada da, örgütsel politika olgusu mikro bir bakış açısıyla inceleneceği için, bireylerin örgütsel politika algı ve politik davranışlarının da değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel politikanın bu iki yapı (yani politik algı ve politik davranış) aracılığı ile işleyişini daha iyi anlamak amacıyla, örgütte politikaların nasıl başladığı, hangi süreçlerden geçtiği ve nasıl sonuçlandığını açıklamanın uygun olacağı düşünülmektedir. Bunun için, örgütsel politika algısı ve politik davranış konularına geçmeden bir örgütte politik faaliyetlerin oluşma ve gelişme sürecinde geçirdiği evreler üzerinde kısaca durulacaktır.

2.1.3 Örgütsel Politikanın Evreleri

Örgütlerde de, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi, yürütülen her bir faaliyetin bir başlangıç ve bitiş zamanı vardır. Bu anlamda örgüt içinde yürütülen politik etkinlikler de çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel koşullara bağlı olarak herhangi bir zamanda başlar ve biter. Bu döngüsel süreç Mintzberg tarafından ortaya koyulmuştur.

Mintzberg,³⁴ örgütleri ‘politik bir arena’ olarak nitelendirmiş ve örgütün tamamının veya büyük bir kısmının bu şekilde politik bir yapıya dönüşmesinde çatışma unsurunun üzerinde durmuştur. Buna göre, politika ve çatışma örgütte iki düzeyde var olabilir.³⁵ İlk düzeyde, hem politika hem de çatışma olgusu örgütte baskın olmayan bir şekilde varolmaktadır. İkinci düzeyde ise politikalar, çatışmanın güçlü olduğu baskın etki sistemlerini oluşturmaktadırlar ve bu durum diğer yasal sistemlerin (otorite, ideoloji ve uzmanlık) zayıfladığı noktalarda oluşmakta veya artmaktadır. İşte bu ikinci düzey, “**politik arena**” olarak adlandırılan gücün,

³⁴ Mintzberg, (The Organization), s.133.

³⁵ Mintzberg, (The Organization), s.139.

yapılanmasına neden olmaktadır. Mintzberg, politik arenanın üç aşamalı (güdü, gelişme ve çözüm) bir süreci izlediğini belirtmiştir.

2.1.3.1 Güdü (Çatışma Talebinin Algılanması)

Politik güdü, örgüt içinde bireyin kendisinden, çeşitli gruplardan veya örgüt dışından kaynaklanabilir.³⁶ Bireylerin, bilinçli veya bilinçsiz olarak, politik bir şekilde davranmasına sebep olan, bu davranışların sürekliliğini sağlayan ve onlara yön veren güdüler, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Örgüt içindeki çeşitli belirsizlikler, gücün yapılanmasındaki bir değişim, bazı koalisyonların yeniden düzenlenmesi, çeşitli yeniliklerin ortaya çıkması (bir buluş, yeni teknoloji, yeni ürün, yeni pazarlar, yeni personel vb.), kaynakların azalması ve üst pozisyonda yer alan kişilerin yerlerinin boşalması veya baskın ideolojinin zayıflaması gibi birçok neden politik güdüleri tetiklemektedir.

Kişiler bu değişimler sonucu oluşan avantajlardan yararlanma ve dezavantajlardan kaçınma yolu ile durumlarını korumak ya da daha iyi bir hale getirmek istemektedirler. Bu durumda örgütte, aynı sürece maruz kalan her bir birey kendi çıkarına yönelik benzer şeyleri talep edeceği için, öncelikle çatışan fikirler ortaya çıkacaktır.

Politik güdünün oluşmasıyla çatışma talebinin ortaya çıkması eş zamanlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Çünkü bir toplumsal ilişki, taraflardan birinin kendi iradesini diğer tarafın ya da tarafların direncine rağmen gerçekleştirmek niyetine göre şekillendiğinde burada çatışmanın varlığından söz edilebilir.³⁷

Kaynaklar sınırlı olduğunda, bunlar eşit şekilde dağıtılsa bile, her bir birey ciddi biçimde daha fazlasını istemektedir. Bu yüzden her birinin alacağı miktar üzerinden gerçek bir politik mücadele yaşanmaktadır. Bu durum, politikanın gerçek

³⁶ Yücel Ertekin ve Gülçimen Y. Ertekin, **Örgütsel Politika ve Taktikler**, TODAİE Yayın No:318, Ankara, 2003, s.13.

³⁷ Weber, (Bürokrasi), s.68.

dünyasını ortaya çıkarmakta ya da gerçek dünyanın bir kısmına politikaların hükmettiğini göstermektedir. Şu halde eylemin olduğu her yer politikaya açıktır.³⁸

2.1.3.2 Gelişme (Aniden / Yavaş Bir Şekilde Çatışma Talebinin Oluşması)

Politik olarak güdülenen bireyler, kendi isteklerini gerçekleştirmelerine engel olarak gördükleri her düşünceyi ve davranışı bertaraf etmek isteyecekler ve bu da kaçınılmaz olarak bazı çatışmalar yaratabilecektir.

Güdünün ortaya çıkmasını sağlayan nedenler ne olursa olsun, çıkarları kesişen bireyler arasında bir meydan okuma başlayacak; bu anlamda fikirler, sözler ve davranışlar çatışacak kısacası bir güç mücadelesi yaşanabilecektir.

Herhangi bir politik sistemde olduğu gibi örgütlerde de çatışma çok yoğundur. Burada örgüt amaçlarını ve kaynak dağılımını kontrol etmek için güç üzerinde çatışan odaklar söz konusudur.³⁹

Gelişme aşamasında çatışma söz konusu olmakla beraber, her politik güdü çatışmayla sonuçlanmamaktadır. Karşılıklı talepler birbiriyle çakışmayabilir. Ortak talepler için bireyler birlikte mücadele verebilir ya da meydan okuma kısa sürebilir ve sonuca daha çabuk ulaşılabilir. Bu durumda daha çatışma ortaya çıkmadan süreç sonuçlanmış olur.

Yukarıda açıklanan durumun tersine bazı güdüler ise yavaş veya hızlı bir şekilde gelişme fırsatı bulur. Özellikle, örgütte, otorite boşluğu söz konusu olduğunda, yapısal değişiklikler gerçekleştirildiğinde ve de örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayamadığı durumlarda bu gelişme daha hızlı olmaktadır.⁴⁰ Gelişme safhasının yaşandığı durumlarda, çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmakta ve böylece örgüt tam bir politik arenaya dönüşmektedir.

³⁸ Goodin, s.213.

³⁹ Martin Gargiulo, "Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics", **Administrative Science Quarterly**, 1993, Vol.38, No.1, s.1.

⁴⁰ Ertekin ve Ertekin, s.14 -15.

2.1.3.3 Çözüm (Zafer, İlimlilik ve Ölüm)

İnsanlar arasında yaşanan her mücadelede, kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Bu durum, özellikle örgütlerdeki politik mücadelelerde büyük bir anlam ve önem kazanmaktadır.

Gelişme aşamasında politik bir arenaya dönüşen örgüt, çözüm aşamasında beş tutarlı durumdan biriyle sonuçlanabilir.⁴¹ Bu durumlar şu şekilde açıklanabilir;

- İlk iki durumda, çatışma tamamen çözülür. Bu noktada, taraflardan biri galip gelir ve örgütün varlığını tehdit eden bir durum oluşmaz. Çözümün, taraflardan birinin zafere ulaşmasıyla sonuçlanması durumunda çatışma ve çatışmaya sebep olan etmenler ve talepler doğal olarak kazanan lehine sonuçlanacak ve gerçekleştirilmek istenen amaç kazananın talepleri çerçevesinde şekillenecektir. Kaybeden taraf açısından durum, sonucu kabullenip, istek ve beklentilerini biraz daha ertelemek ya da en uç noktada örgütten ayrılmak olabilir.

Durum, kazanan taraf açısından ele alındığında ise bir toplumsal ilişkide elde etme ve kazanma olasılığının, çeşitli çevresel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştiği söylenebilir. Bunun yanı sıra zafere ulaşmada, bireylerin belirli bazı davranışları belirleyici olmaktadır. Bu davranışların şekillenmesinde de bireylerin sahip olduğu kişisel bazı özellikler öne çıkmaktadır. Özellikle sahip olunan farklı ve benzersiz özellikler, diğer bireylerin özellikleriyle karşılaştırıldığında, başarıya ulaşma açısından önem ve anlam kazanabilecektir.⁴² Bu durum politik mücadeleler açısından son derece önemli ve anlamlıdır.

Tipik ya da büyük çaplı her çatışmada, bireysel durumları belirleyen koşullar ve rastlantılar ne kadar çok olursa olsun, uzun sürede çatışmada kazanan taraf olma bakımından, genellikle, önemli olan, kişisel niteliklere daha fazla sahip olanların seçilmesi; yani çatışmada galip gelmesidir. Kazanmak için üstlerine yaranmaya çalışmak ya da fiziksel açıdan daha güçlü, daha kurnaz, daha yüksek zihinsel

⁴¹ Mintzberg, (The Organization), s.144.

⁴² Weber, (Bürokrasi), s.69.

yeteneğe sahip olmak gerekebilir. Bunun da ötesinde daha usta bir dalkavuk, daha becerikli bir laf cambazı, daha iyi bir örgütçü, toplumsal ilişkilerde daha başarılı olmak, olağanüstü niteliklere sahip olmak ya da kitlelerin ortalamasını geçmeyen bir zekâ ve yetenek düzeyinde vb. olmak gerekebilir.⁴³ Bu nitelikleri ise çatışmanın koşulları belirlemektedir.

- Tarafların uzlaşma yoluna gittikleri ve karşılıklı fedakârlıklarda buldukları ılımlılık durumunda ise, örgüt yine varlığını devam ettirmektedir. Ancak bu şekildeki bir oluşumda, çatışma kısmen çözümlenip zayıf bir bütünleşme sağlandığı için, zaman içinde taraflar kendilerini yeni bir çatışmanın içinde bulabilirler.⁴⁴ Burada, tarafların karşılıklı olarak önce çatışması sonra da uzlaşması şeklinde devam eden ılımlı döngüsel bir süreç söz konusudur.

- Üçüncü durumda çatışma örgüte zarar verir ve örgüt diğer faktörlerin de devreye girmesiyle birlikte yok olmaya kadar gidebilir. Politikanın son derece yoğun ve yayılmacı bir şekilde yaşandığı örgütlerde, örgütün yapısından ve çalışanlardan da kaynaklanan bazı sorunlar sebebiyle örgüt bir süre sonra mücadele yeteneğini yitirebilmekte ve yıkım kaçınılmaz olmaktadır.

- Son iki durumda ise politik arenanın, daha kalıcı olmakla birlikte, yıkıcı olmayan biçimleri ortaya çıkabilir. Bu durumda, çatışma azaltılabilir ve kısmen çözümlenmiş olur. Politik arena daha ılımlı bir yapıdadır ve örgüt varlığını devam ettirme gücüne sahiptir.

Bir örgütte, politikanın nasıl bir seyir izlediğini anlama noktasında önemli olan bu aşamaların, örgütteki politik algıların oluşmasında ve birtakım politik davranışların sergilenmesinde de açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Zira bireylerin diğer bireylere ve çevrelerinde olup bitenlere yönelik algılamaları ve daha sonra gösterdikleri tepkiler, çevresel (dışsal) faktörlere bağlı olduğu kadar kişisel (içsel) faktörlere de bağlıdır. Kişisel faktörler ise, güdüleri ve sahip olunan becerileri

⁴³ Weber, (Bürokrasi), s.69.

⁴⁴ Ertekin ve Ertekin, s.15.

kapsamaktadır.⁴⁵ Şu halde örgütteki politik ortamın oluşmasında, güdülerin ya da organizmayı etkileyerek harekete hazır hale getiren iç ve dış uyarıcıların önemi son derece büyüktür.

Örgüt içinde çeşitli uyarıcılara bağlı olarak politik anlamda güdülenen bireylerin, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, politik davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilecektir. Bu şekilde, güdülerin de etkisiyle, ortamda yer alan diğer bireylere ve gelişen olaylara yönelik farklı algılamalar oluşabilecek ve dolayısıyla farklı davranışlar gösterilebilecektir. Bu davranışlar yeni algılamaları tetikleyecek ve böylece döngüsel bir süreç başlamış olacaktır. Yukarıda da açıklandığı gibi, bu süreçler şartlara bağlı olarak her seferinde farklı bir şekilde başlayacak ve sonuçlanacak; çeşitli çatışmaları bereberinde getirecek ama örgütteki varlığını devam ettirecektir. Bu noktada, örgütteki politik faaliyetlerin bir yerde başlayıp bir yerde sonuçlanmasında, bireylerin düşünceleri ile davranışlarının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle örgütsel politika algısı daha sonra da politik davranış konularının, detaylı bir biçimde ele alınması uygun görülmüştür.

2.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMININ TANITILMASI

2.2.1 Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü bir bireyin ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilir.⁴⁶ Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey, eğer, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı

⁴⁵ Sezai Kalafat, **Kişilerarası Algı ve Yükleme**,

<http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=53>, Erişim Tarihi:06.09.2007.

⁴⁶ Cynthia M. Buenger ve diğerleri, "A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom", **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, Vol.34, 2007, s. 294.

politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır.

Örgütsel politika algısı (perceptions of organizational politics) (bu kavram, çalışma içinde örgütsel politikanın algılanması ya da politik algılar olarak da kullanılacaktır), “*politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması*”⁴⁷ biçiminde tanımlanmaktadır.

Örgütteki bireyler tarafından yürütülen politik faaliyetler, işyerindeki avantaj ve dezavantajların dağılımı ile ilgilidir. Bu avantaj ve dezavantajlar da bireylerin algılamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki herhangi bir birey için yararlı olarak görülen ve bu yüzden olumlu bir şekilde değerlendirilen bir durum, bir başkasının çıkarlarına ters düşebilmekte ve dolayısıyla onun zararına gelişebilmektedir. İşte bu sebeple, aynı durum, diğer birey açısından olumsuz bir algılamayı da beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel politikalarla ilgili bugüne kadar birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmında, politik davranış “çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” şeklinde; diğer bir kısmında ise, “sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış” şeklinde ifade edilmiştir. Tanımlar, politik davranışı bireyler, gruplar ve örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Aslında burada davranışın değerlendirilmesinde temel unsur, davranışın uygulanması değil; davranışa atfedilen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak⁴⁸ değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki politik faaliyetler, bazen açık ve

⁴⁷ Gloria Harrell-Cook ve diğerleri, “Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.7, 1999, s.1095.

⁴⁸ Christopher P. Parker ve diğerleri, “Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”, **Journal of Management**, Vol.21, No.5, 1995, s.892.

objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu durumda örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış ya da meydana gelen bir olay bile, birey tarafından yanlış yorumlandığında ve politik olarak algılandığında, artık o birey için gerçeği, ‘görünen gerçek’ yerine ‘gördüğü gerçek’ yani kendi düşüncelerine ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirmeler oluşturmaktadır. Sonuçta farklı bireyler için örgütte oluşan aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, bireyler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilecektir.

Kimi bireyler örgütteki bir durumu ya da olayı olumlu bir biçimde değerlendirirken; kimi bireyler de aynı durumu ya da olayı olumsuz bir biçimde değerlendirebileceklerdir. Bu noktada örgütsel politikaları anlaşılması zor bir konu haline getiren bir niteliğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu da bireylerin kendi eylemlerini görmemeleri,⁴⁹ farkında olmamaları ya da kendi eylemlerini farklı biçimde değerlendirmeleridir. Şöyle ki aynı davranış bir başka birey tarafından gerçekleştirildiğinde, birey için politik olarak yorumlanırken; kendisi tarafından gerçekleştirildiğinde ise politik olarak değerlendirilme olasılığı son derece düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak da bireylerin ortamın politik iklimine yönelik tepkileri farklılıklar gösterebilmektedir.

Örgütteki politik ortamın olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi, örgüte karşı “*sinik (cynic)*”^{*50} tutumların oluşmasına yol açabilir.⁵¹ Örgüte karşı yüksek seviyede

⁴⁹ Peter Block, **The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work**, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1987, s.9.

* *Sinizm (kinizm)(cynicism)*: Sinizm, insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan, bütün gereksinimlerden sıyrılarak bağımsız olarak erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretileridir. Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözetmesine inanan ve bu doğrultuda herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye ‘*sinik*’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘*sinizm*’ denilmektedir.

Örgütsel sinizm ise, inanç, etki biçimi ve davranışsal eğilimleri içeren örgüte karşı gösterilen olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün birlik eksikliği inancı, örgüte karşı olumsuz davranma ve kötüleme eğilimi ve bu inanç ve davranışlarla tutarlı örgüte karşı eleştirel davranma boyutlarını içermektedir. Bu görüşü savunan ya da bu şekilde davranışlar sergileyen kişilere de sinik ya da kinik denilmektedir.

⁵⁰ Türk Dil Kurumu, “Sinik”, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:12.05.2006. Ebru Erdost ve diğerleri, “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **XV. Ulusal**

sinik tutumlar geliştiren bireyler, örgütün bütünlükten yoksun, dürüstlük ve adalet konularında zayıf olduğunu düşünebilir ve örgütte alınan kararların samimiyetsiz olduğuna inanabilirler. Bireylerin geliştirdikleri bu düşünceler ve inanışlar da, bireyleri politik davranmaya teşvik edebilir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında denilebilir ki, herhangi bir birey amirinin yaptığı bir davranıştan (amirinin liyakate göre değil de dostluk ilişkilerine dayanarak bir pozisyona kendisinin yerine bir başkasını ataması gibi) dolayı ortamı politik olarak algılayabilecek, güven ve adalet duygularını yitirebilecek ve bunun sonucunda da olumsuz bir değerlendirmeye gidebilecektir. Bu uygulamanın ardından birey belki işinden soğuyacak ve en uç seviyede örgütten ayrılma noktasına bile gelebilecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise örgüte karşı olumsuz faaliyetler yürütebilecek ve belki de politik davranma konusunda girişimlerde bulunabilecektir. Öte yandan, sadece amir ile iyi ilişkilerinin sonucunda terfi ettirilen birey açısından, ortamın politik olması olumsuz bir değerlendirmeye yol açmayacak ve bu tür davranışları devam ettirmesi konusunda kişiyi motive edici biçimde gelişebilecektir.

Örgütte bireylerin sergiledikleri davranışların gerçekliğinden ziyade, davranışların kişilerin algılamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde değerlendirilebilmesi, örgütsel politikaların anlaşılması açısından son derece önemlidir. Çünkü bu algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, çalışanların yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyecek ve şekillendirecektir. Bu açıdan bakıldığında bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin, bireyin davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireyin çalışma yaşamı ile örgütsel yaşamı şekillendireceğini söylemek mümkündür.

Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 25–27 Mayıs 2007, s.514. Ali Kulus, “Sinizm”, <http://alikulus.007ihost.com/sinizm.doc>, Erişim Tarihi:14.06.2007.

⁵¹ Walter D. Davis ve William L. Gardner. “Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”, **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No.5, 2004, s.439,442.

2.2.2 Örgütsel Politika Algısı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Örgütsel politika algısının, politik algı ve politik davranış ilişkisinin ve örgütsel politikanın işleyişinin daha iyi anlaşılabilmesi için, örgütsel politika algısı ile ilgili yapılan araştırmalara da yer verilmesi uygun görülmüştür.

Örgütsel politika konusunun örgütlerin en temel gerçeklerinden birisini oluşturması ve bu gerçekliğin örgütlerde sadece kapalı kapılar ardında konuşulan bir konu ya da gizlice yapılan eylemler olmaktan çıkarak açık ve net bir gerçekliğe dönüşmesi, bu konuda yapılan araştırmalar sayesinde olmuştur. Bu araştırmalarla örgütsel politikanın doğası, kavramın içeriğinin neleri kapsadığı, politik davranışları nelerin oluşturduğu gibi konularda birçok çalışma yapılmıştır. Ancak örgütsel politikanın çalışanlar tarafından algılanmasıyla ilgili olarak yapılan sistematik araştırmalar başlangıçta yetersiz kalmıştır. Daha sonra örgütsel politika algısına yönelik bazı araştırmalar ile konunun önü açılmış ve bu konuda birçok araştırma yürütülmüştür. Örgütsel politika algısı ile ilgili araştırmalar, üç başlık altında ele alınabilir;

- a) Ölçme aracı geliştirmeye ilişkin araştırmalar
- b) Örgütsel politika algısının nedenleri ile sonuçlarını belirlemeye ve model oluşturmaya ilişkin araştırmalar
- c) Örgütlerde politik davranışın yoğunluğunu ve politik algı düzeylerini belirlemeye ilişkin araştırmalar

a) Ölçme aracı geliştirmeye ilişkin araştırmalar

Çalışanların iş çevresini politik bir şekilde algılamaları kapsamında, bu algılara neden olan etmenler ile bu algılamaların sonucunda ortaya çıkan işe ilişkin sonuçlar hakkında, özellikle, doksanlı yıllara kadar pek fazla araştırma yapılmamıştır.⁵² Bu durum, bu döneme kadar politikaların örgüt içinde algılanmasına yönelik etkili bir ölçme aracının bulunmayışından kaynaklanmıştır.⁵³ Bu doğrultuda

⁵² Gerald R. Ferris ve K. Michelle Kacmar. "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992. s.93.

⁵³ K. Michele Kacmar ve Gerald R. Ferris, "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.51, No.1, 1991, s.194, (Perceptions).

ilk çalışmalar Gandz ve Murray⁵⁴ ile Madison ve diğerleri⁵⁵ tarafından yapılmıştır. Daha sonra Kacmar ve Ferris⁵⁶ bu alanda yaygın bir kullanıma sahip olan ölçeğin temelini 1991 yılında ortaya koymuşlardır. Kacmar ve Ferris'in iki aşamalı bir biçimde yürüttükleri bu çalışmanın ilk aşamasında, başlangıçta (31) ifadelik bir algı ölçeği geliştirilmiş ve analizler sonucunda (15) ifadeden ve beş faktörden (1.yükselmek için gerekeni yapmak, 2.çıkarcılık, 3.meslektaşlar, 4.klikler, 5.ücret ve terfi)oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise, bu (31) ifadelik ölçeğe (9) ifade daha ilave edilerek çalışma (40) ifade üzerine yapılmış ve sonuçta (12) ifadeden ve üç faktörden (1.genel politik davranış, 2.yükselmek için gerekeni yapmak, 3.ücret ve terfi) oluşan bir ölçek yapısına ulaşılmıştır.

Kacmar ve Ferris'in yaptığı çalışmanın ardından örgütsel politika algısına ilişkin ölçek Ferris ve Kacmar ile onların birçok meslektaşı tarafından test edilmiştir.⁵⁷

Örgütsel politika algısına yönelik ölçeğin geliştirilmesinden sonra, örgütteki politik algı düzeyinin ölçülmesinin yanı sıra politik algıların belirleyicileri ile sonuçları üzerine de birçok araştırma yapılmıştır.

b) Örgütsel politika algısının nedenleri ile sonuçlarını belirlemeye ve model oluşturmaya ilişkin araştırmalar

Örgütsel politika algısına ilişkin Ferris ve diğerleri⁵⁸ tarafından 1989 yılında geliştirilen kapsamlı model (bkz. Şekil.2) politik algı araştırmaları için büyük bir öneme sahiptir. Zira çalışma, örgütte politik algıları belirleyen çeşitli faktörler ile politik algıların işe ilişkin bazı sonuçlarının ne şekilde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Modelde de görüldüğü üzere, Ferris ve diğerleri bu çalışmayla birlikte örgütteki politik ortamın bireyler tarafından algılanmasının kimi zaman örgüte; kimi

⁵⁴ Gandz ve Murray.

⁵⁵ Madison ve diğerleri.

⁵⁶ Kacmar ve Ferris, (Perceptions).

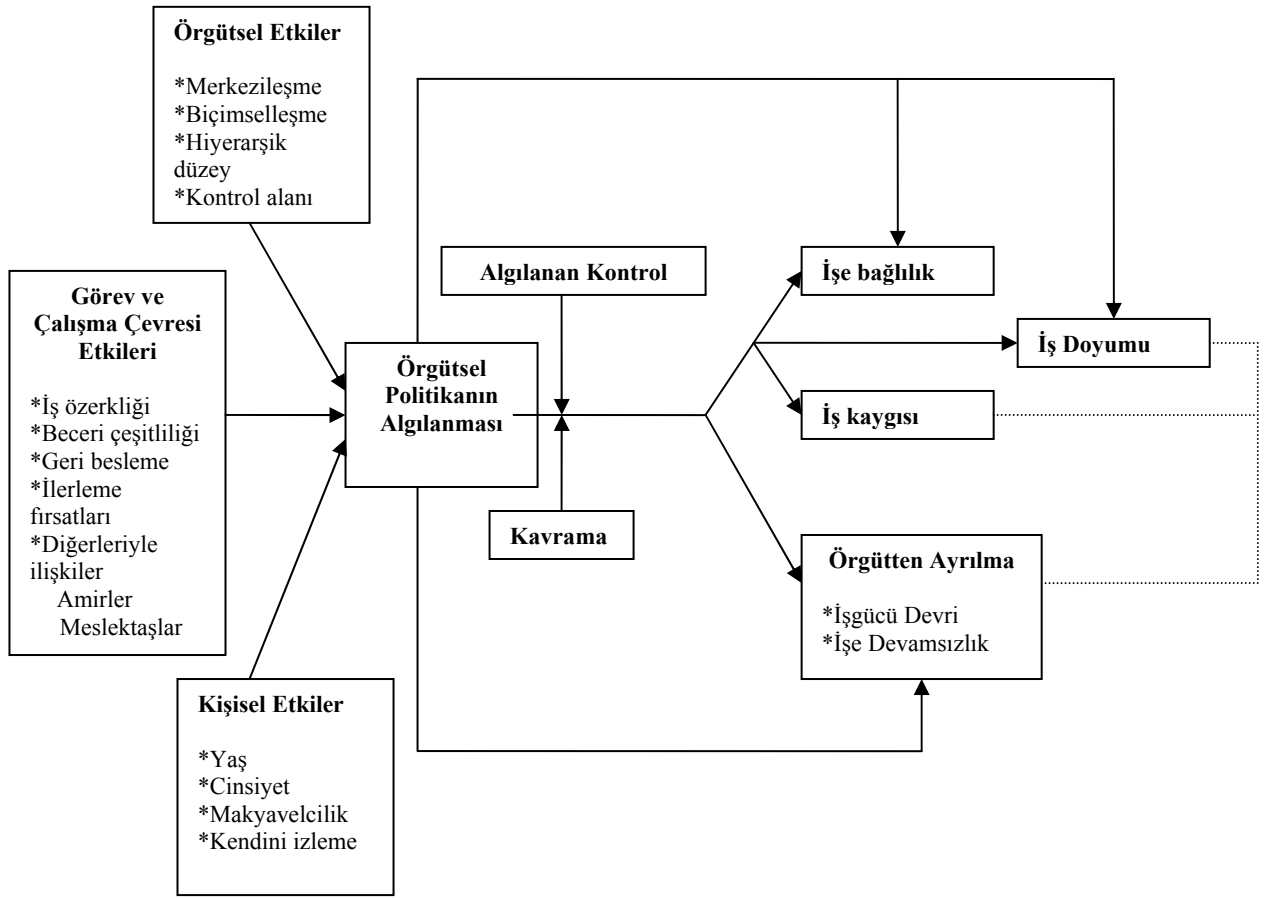
⁵⁷ Ferris ve Kacmar. Lendell G. Nye ve L. Alan Witt, "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.53, No.3, 1993. Kacmar ve Carlson.

⁵⁸ Gerald R. Ferris ve diğerleri, "Politics in Organizations", Ed.:Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, NewJersey, 1989, (Politics), s.159.

zaman bireyin görevine ve çalışma çevresine; kimi zaman da bireyin kendisinden kaynaklanan bazı faktörlere bağlı olarak oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışmada, sadece politik algıları belirleyen faktörlerden değil; aynı zamanda bireylerin politik algılamaları doğrultusunda şekillenen işe bağlılık, iş kaygısı, iş doyumunu ve örgütte ayrılma gibi sonuç değişkenlerini de ele almışlardır.

Ferris ve diğerlerinin çalışmasıyla birlikte zaman içinde benzer ve farklı çalışmaların da önü açılmış ve birçok araştırmacı politik algıları belirleyen faktörler ile bu algılamaların sonucunda işe ilişkin sonuçların ne şekilde etkileneceği konusunda birçok çalışma ortaya koymuştur.⁵⁹ Üstelik daha sonra yapılan araştırmalarda model farklı açılardan ele alınmış ve modelden bazı değişkenler çıkarılmış ya da yeni değişkenlerle farklı araştırmalar yürütülmüştür.

⁵⁹Matthew Valle ve L.A. Witt, "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", **Journal of Social Psychology**, Vol.141, No.3, 2001. Russell Cropanzano ve diğerleri, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997.



Şekil 2: Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model
Kaynak: Ferris ve diğerleri, (Politics), s.159.

Örgütsel politika algısı ile ilgili daha sonra yapılan çalışmalarda⁶⁰ da politik algılamaların, genellikle, çalışanların işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan iş doyumunu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık vb. değişkenlere ilişkin olumsuz iş tutumları ve davranışları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Buradaki gibi, politik algılamaların iş sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyan birçok araştırmaya rağmen, bu algılamaların bazen de olumlu sonuçlara (artan verimlilik gibi) yol açtığını gösteren çalışmalar⁶¹ da söz konusudur. Bazı çalışmalarda⁶² da,

⁶⁰ Eran Vigoda, "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57, No.3, 2000. Marjorie L. Randall ve diğerleri, "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, No.2, 1999. Ömer Faruk İşcan, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:60, Sayı:1. 2005.

⁶¹ Kumar ve Ghadially.

örgütsel bağlılık, örgütsel destek, adalet vb. çeşitli değişkenlerin bireylerin politikaya yönelik olumsuz algılarını azaltarak, işe ilişkin bazı sonuçları olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Örgütsel politika algısına ilişkin yukarıda da örnekleri sunulan birçok çalışma ile ilgili olarak daha sonra bazı eleştiriler ortaya atılmıştır. Ferris ve diğerleri⁶³ politik algı ölçeği kullanılarak yapılan (25) araştırmayı inceledikten sonra ölçeklerin boyutsallığına ilişkin birbirleriyle çelişen bulgular olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalarda birbiriyle çelişen bulguların ortaya çıkmasının nedeni, konuya ilişkin farklı alt ölçeklerin uygulanması ya da aynı ölçeğin çalışmaya bağlı olarak farklı boyutlarda değerlendirilmesi olabilir. Bu sebeple, çalışmaların sonuçları açısından da farklılıkların oluştuğu söylenebilir. Bu da, aslında, politik ortamın algılanma biçiminin, bireylerin davranışlarını ne şekilde düzenleyeceklerini göstermesi açısından önemlidir. Örneğin, Chao ve diğerleri⁶⁴ tarafından yapılan bir çalışmada, politika ile iş doyumu arasında, pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç, birçok araştırmada politika ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koyan genel kanının tersi yönde bir bulguya işaret etmektedir.

c) Örgütlerde politik davranışların yoğunluğunu ve politik algı düzeylerini belirlemeye ilişkin araştırmalar

Örgütsel politika konusunda yapılan bazı araştırmalarda da çalışanların örgütteki politik davranışlarının yoğunluğu ve politikayı algılama düzeylerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Örgütsel politika algısına ilişkin hem çeşitli ölçekler geliştirilmeden önce hem de geliştirildikten sonra yapılan bu çalışmalarda, bireylerin

⁶² Wayne A. Hochwarter ve diğerleri, "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.63, No.3, 2003, (Perceived). Wayne A. Hochwarter ve diğerleri, "Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, No.3, 1999, (Commitment). L.A. Witt ve diğerleri, "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol.32, No.3, 2002. Kenneth J. Harris ve diğerleri, "The Moderating Effects of Justice on The Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", **Journal of Business Psychology**, Vol.22, No.2, 2007.

⁶³ Gerald R. Ferris ve diğerleri, "Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions", Ed.: Francis .J. Yammarino, Fred Dansereau, **In The Many Faces of Multi-level Issues**, JAI, Kidlington, Oxford, 2002, (POP: Theory).

⁶⁴ Georgia T. Chao ve diğerleri, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5, 1994.

ortamı politik bir biçimde algılama düzeyleri ve tarzları ile örgüt içinde sergilenen politik davranışların birbirinden farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmalarda, örgütün çeşitli düzeylerindeki politik davranışın yoğunluğu ile politik algıların yoğunluğu açısından, bireylere ve bireylerin yer aldıkları pozisyonlara göre farklılıklar olduğu da saptanmıştır. Örneğin Gandz ve Murray’ın araştırmasında, üst kademelerde politik davranış daha fazla görülmesine (bkz. Tablo 2) rağmen, politikayı daha yoğun olarak algılayan bireylerin örgütsel süreçlerde daha az etkileri olan, alt kademelerdeki çalışanlar olduğu görülmüştür.⁶⁵

Tablo 2: Yönetmel ve Mesleksel Kademelerdeki Çalışanların Politik Davranış Düzeyi

Çalışanların Kademeleri	Politik Davranış Düzeyi (Ortalama Değer)	Çalışanların Yönetmel Düzeyi			
		Üst	Orta	Alt	Yönetmel Olmayan
Üst Kademe	1,22	0,91	1,18	1,29	1,36
Orta Kademe	1,07	0,75	1,08	1,18	1,16
Alt Kademe	0,73	0,56	0,67	0,84	0,80
Teknikerler ve Uzmanlar	0,54	0,49	0,54	0,60	0,50
Beyaz Yakalılar	0,50	0,61	0,44	0,41	0,57
Mavi Yakalılar	0,18	0,35	0,19	0,12	0,11

Kaynak: Gandz ve Murray, s.243.

Daha sonra, Murray ve Gandz’ın çalışmasında ise⁶⁶ işletmecilik lisansüstü programlarından mezun olmuş ve çeşitli kademelerde görev yapan erkek çalışanlara politik algı ve faaliyetlere ilişkin açık uçlu sorular (örneğin bireylerin hangi konuları politik olarak değerlendirdiği; kimlerin politik olarak değerlendirildiği, bireylerin tam olarak ne yaparlarsa politikayla ilgilendiklerinin belirlenmesi ve hangi bireylerin

⁶⁵ Gandz ve Murray, s.238.

⁶⁶ Victor Murray ve Jeffrey Gandz, “Games Executives Play: Politics At Work”, **Business Horizons**, Vol.23, No.6, 1980, s.15.

olup bitenleri diğerlerine göre daha fazla politik olarak değerlendirdiği gibi), yöneltirerek bir hikâye anlatmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların %87'si üst yönetimin ılımlı veya yüksek seviyede politikalarla ilgilendiğine inanırken; sadece üçte biri mavi yakalı çalışanların politikalarla ilgilendiğini düşünmektedir. Beyaz yakalı çalışanların politik algı düzeylerinin ise, teknik ve profesyonel çalışanlar ile ilk düzey yönetim çalışanları arasında olduğu düşünülmektedir. Orta yönetimin (bölüm başkanları ve bölüm yöneticileri) de, hemen hemen üst yönetim kadar politikalarla ilgilendiğine inanılmaktadır. Burada da üst düzey yönetime ilişkin politik algının daha yoğun bir biçimde gerçekleştiği açıkça söylenebilir.

Politik faaliyetleri algılama düzeyleri ne şekilde gerçekleşirse gerçekleşsin, tüm çalışanların politik davranışları değerlendirme konusunda benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu görüşten hareket edilerek üst düzey yöneticiler, müdürler ve insan kaynakları uzmanları üzerinde yapılan bir diğer araştırmada da bireylerin örgütsel politikayı nasıl tanımladıkları, hangi durumların politik davranışlara yol açtığı ve politikanın birey ve performans üzerindeki etkilerine yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmada, bireylerin işbirliğine dönük politikaları iyi; rekabete dönük politikaları ise kötü olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın diğer sonuçları şu şekildedir;⁶⁷

- i. Katılımcıların %52'si politika olmadan dünyanın daha iyi bir yer olacağını düşünürken, %28'si bu görüşe katılmamaktadır.
- ii. Katılımcıların %43'ü politika yapmanın engellenmesi gerektiğini düşünürken, %30'u bu görüşe katılmamaktadır.
- iii. Katılımcıların %49'u ise politik davranışların ahlaki olmadığı fikrine katılmamaktadır. Ancak bu fikri kadınlardan (%14) çok erkeklerin (%35) benimsemesi de dikkat çekici bir noktadır.
- iv. Katılımcıların %63'ü korkunun ve güvensizliğin rekabeti kamçılıdığını; bunun da bir savunma mekanizması olarak politik davranışlara yol açtığını ifade etmektedirler.

⁶⁷ "Politics At Work ", **Director**, November 2002, s.76–80.

- v. Katılımcıların %48'i politik davranışın kazançlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşünürken, %36'sı bu görüşe katılmamaktadır.
- vi. Katılımcıların %70'i politikalardan zarar gördüklerini ifade ederken, %11'i bu görüşe katılmamaktadır.
- vii. Katılımcıların %45'i örgütsel politikalar sayesinde güç ve etki kazandıklarını düşünmektedirler.
- viii. Katılımcıların %43'ü üst yöneticileri temel politik aktörler olarak görmektedir.

Yine bu araştırmada bazı katılımcılar ise politikaların oluşması ve engellenmesinde örgüt büyüklüğünü temel unsur olarak değerlendirirken; diğerleri kültürün daha önemli bir unsur olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların %87'si politik davranışın 250'den fazla sayıda işçi çalıştıran büyük örgütlerde daha olası olduğunu; %69'u hiyerarşinin fazla olduğu yapılarda kişilerin politikleştiğini ve %56'sı da matriks yapıların politik faaliyetlere açık olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık, 50'den az işçi çalıştıran küçük örgütlerin (%35); hiyerarşinin az olduğu daha düz yapıların (%38) ve proje takımlarının yer aldığı yapıların (%33) daha az politik olduğu düşünülmektedir.

Gandz ve Murray'in⁶⁸ yaptığı bir başka araştırmada, yöneticilere örgütte politik konuların konuşulma düzeyi, politikanın terfileri, ödemeleri, bölümler arası işbirliğini etkileme derecesi, yaygın politik davranışların düzeyi gibi konularda sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin %93'ünün 'işyerinde politikayı çoğu şirket için olağan bir şey saydıkları', %89'unun 'başarılı yöneticilerin iyi politikacılar olması gerektiğini düşündükleri', %70'inin 'örgütte ilerlemek için politik davranmak gerektiğini kabul ettikleri' ve %76'sının da 'şirketteki yükselme ölçüsünde ortamın politikleştiği ifadesini doğru buldukları' görülmektedir. Buna karşılık, aynı yöneticilerin %55'inin 'politikanın verimliliğe zarar verdiğini'; %48'inin de 'üst yönetimin şirket içinde politikayı ortadan kaldırması gerektiğini düşündükleri' belirtilmektedir. Bu da, güç ve politikanın varlığını kabul etmemize ve

⁶⁸ Gandz ve Murray, s.244

bunların bireysel başarı için gerekli olduğunu düşünmemize rağmen, yine de bu kavramlardan hoşlanmadığımızı açıkça ortaya koymaktadır.

Özellikle yapılan araştırmalar dikkate alındığında politika kelimesinin çoğu zaman olumsuz bir çağrışımı da beraberinde getirdiği⁶⁹ ve politikaların, genellikle, örgüt üyeleri tarafından örgütün en karanlık yüzü olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, örgütsel politikayı tanımlama konusunda “*arkadan vurma, gizlilik, kendi yararı için başkalarını ya da kaynakları kullanma (manipülasyon) ve çıkar*” gibi kelimeleri kullanarak, aşırı derecede duygusal bir dil kullandıklarını görmek son derece olağandır. Bu durum örgütsel politikaların, kimi zaman birçok sıradan insanın sıradan tepkilerini oluşturan ve hükümet politikalarının güvensizlik ve sinizmi içinde barındıran çirkin yüzü ile eşleştirildiğini göstermektedir.⁷⁰ Üstelik bu düşünce şekli, sadece, liyakat sisteminin kötüye kullanıldığı düşünülen kamu örgütlerine⁷¹ özgü bir durum da değildir.

Kamu ya da özel sektör işletmeleri biçiminde hangi alanda faaliyet gösterilirse gösterilsin, tüm örgütler açısından düşünce kalıpları, yukarıda ifade edildiği gibi şekillenmektedir. Çünkü insanlar, başkaları tarafından kullanılmak veya aldatılmak istemezler. Hiç kimse bir başkasının çıkarları için bir maşa olmayı kabul etmez. Bu yüzden çalışanlar politikaları, son derece olumsuz bir biçimde görme eğilimindedirler.⁷² Politikaların bu şekilde çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanması, örgütte kirliliğe politik oyunlarla uğraşan ya da politika kisvesi altında etik olmayan bir biçimde davranan bazı kişilerden kaynaklanmaktadır.⁷³ Hâlbuki örgütlerde sergilenen politik eylemler her zaman düşünüldüğü şekilde olumsuz sonuçlara yol açmamaktadır.

⁶⁹ Patricia Buhler, “Navigating The Waters of Organizational Politics”, **Supervision**, Vol.55, No.9, Sep. 1994, s.1.

⁷⁰ David Butcher ve Martin Clarke, “Organisational Politics: The Missing Discipline of Management?”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 31, No.1, 1999, s.10.

⁷¹ Patricia A. Wilson, “The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives”, **Journal of Management**, Vol.21, No.1, s.107.

⁷² Russell Cropanzano ve Alicia A. Grandey, “If Politics Is a Game, Then What Are the Rules?: Three Suggestions for Ethical Management”, Ed.:Marshall Schminke, **Managerial Ethics Moral Management of People and Processes**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 1998, s.134 .

⁷³ Buhler, s.1.

Birçok modern örgüt, aslında, örgütsel politikayı özendirecek şekilde, eşzamanlı işbirliği ve rekabet sistemleri şeklinde tasarlanmıştır. Buna göre, sistem, politikaların oluşmasına zemin hazırlayan rekabet mücadelesine olanak sağlamaktadır. Şöyle ki, hiyerarşik örgüt şeması hem rasyonel bir görev bölümünü yansıttığı için bir '*işbirliği sistemi*'; hem de insanları tırmanmaya yönelttiği için bir '*kariyer merdiveni*'dir. Örgütün tabanında, tepedekinden, daha fazla yer olması ve tepedeki yerler için rekabetin daha şiddetli olması, kariyer yarışında kazananların çok daha az olmasına yol açmaktadır. Bu yüzden bir kimsenin örgütsel politikalarla uğraşması için, bilinçli bir şekilde kurnaz ya da dürüst olmasına gerek yoktur.⁷⁴ Bu durum kendi çıkarını düşünen her bir birey ya da grup için son derece sıradan ve olağan bir davranış biçimi olarak görülmektedir.

Örgütsel politika konusuna farklı bir bakış açısından yaklaşmak, örgüt için kaçınılmaz olan bir durumun yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Bu bakış açısına göre, uygun bir şekilde yönetildiğinde, politik düşünce ve faaliyetlerden yararlanma yoluna gidildiğinde, örgütsel politikalar, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar açısından, örgütte kullanılan araçlardan sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar, örgüt üyeleri açısından politikaların zararlı etkileri yanında yararlı etkilerinin de olabileceğini göstermektedir. Politikaların olumlu sonuçlarına örnek olarak kariyer hedeflerini gerçekleştirme, örgüt içinde tanınma ve statü kazanma, güç ve pozisyon elde etme, kişisel amaçları başarma ve istenilen bir işi yaptırma gösterilebilir. Olumsuz sonuçları arasında ise, stratejik gücün, güvenilirliğin ve işin kaybı, kariyerde gerileme, diğerlerine karşı olumsuz hisler besleme, içsel suçluluk duyguları, yetersiz bir düzeydeyken terfi etme ve düşük iş performansı sayılabilir.⁷⁵

Örgütsel politikanın olumsuz sonuçlarını olumlu hale dönüştürme konusunda Miller ve Kurchner-Hawkins'in geliştirdikleri yaklaşım, hem bireyler hem de örgütler açısından önemli ve anlamlı sonuçları da beraberinde getiecektir. Miller ve

⁷⁴ Morgan, s.191.

⁷⁵ Kumar ve Ghadially, s.306.

Kurchner-Hawkins'e⁷⁶ göre, örgütlerde politik faaliyetlerin, hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilmesi için, “**düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek**” gerekmektedir. Bu değişim Şekil 3'de ifade edilmektedir. Buna göre örgütlerde var olan düşünce kalıpları ile yürütülen faaliyetlere farklı bir bakış açısıyla yaklaşmak ve olayları bu doğrultuda ele almak bireyler ve örgütler açısından birçok olumsuzluğun olumlu hale dönüşmesini sağlayabilecektir. Bu doğrultuda bireylerin ve örgütlerin, amaçlarını, isteklerini ve beklentilerini planlarken; diğerlerinin düşünce ve davranışlarını değerlendirirken çıkarıcı ve kendini öne çıkaran bir düşünce yapısı yerine daha geniş ve derin bir bakış açısı geliştirmeleri etkili olacaktır. Bunun yanı sıra gücün her şeye sahip olma noktasındaki yıkıcı anlamı yerine çevreye ve diğerlerine hizmet ederek olayları ve durumları idare etmek; diğerlerini korkutarak ve sindirerek bazı şeyleri kontrol etmek yerine hedefe odaklanarak başarmak; tek bir tarafın kazanan olduğu durumlar yerine diğer tarafların da kazanabileceği işbirlikleri oluşturmak; bir şeyleri doğru yapmak adına ahlaki olmayan süreçleri kullanmak yerine ahlaki değerlere uygun biçimde doğru şeyleri yapmak uygun düşünce ve davranış kalıplarını oluşturacaktır.

⁷⁶ Rima Miller ve Ronnie Kurchner-Hawkins, “Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times”, **ASTD 2004 International Conference&Exposition**, May 26, 2004.

Olumsuz		Olumlu
Benmerkezci		Vizyon merkezli (Geniş görüşlü)
Güç		Hizmet / İdare
Kontrol Eden “Sindirme / Hile Yapma”		Başarma “Hedef merkezli”
Rekabet Eden “Kazanırım / Kaybedersin”		İşbirliği Yapan / Güven Oluşturan “Kazanırız”
İş standartları / Etik Olmayan Standartlar “Birşeyleri Doğru Yapmak”		İş Standartları / Etik Standartlar “Doğru Şeyler Yapmak”

Şekil 3: Politik Düşüncedeki Değişimin Sürekliliği
Kaynak: Miller ve Kurchner-Hawkins, s.4.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgütlerde politik faaliyetlerin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla birlikte var olabileceği, bu noktada ibrenin olumluya ya da olumsuzla doğru kaymasında belirleyici unsurun politikaya yaklaşım tarzı olduğu söylenebilir. Zira bireylere ve olaylara yaklaşım tarzı, örgütte oluşacak tepkileri de belirleyecektir. Bu noktada yaklaşım tarzının oluşmasında ise politik algıların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

2.3 POLİTİK DAVRANIŞ KAVRAMININ TANITILMASI

2.3.1 Politik Davranış Kavramı

Örgütsel faaliyetler olarak hem örgütün temel amacına hem de bireylerin kendi amaçlarına yönelik yaptıkları davranışların nedeni, tarafların istek ve beklentilerini olumlu ve somut sonuçlara dönüştürmektir. Bu durumda faaliyetler, bireylerin kendiliğinden ve bilinçsiz olarak yaptıkları ile planlayarak ve bilinçli olarak yaptıkları davranışlar olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Örgütsel

politika açısından anlamlı ve açıklayıcı olan bilinçli ve planlı bir şekilde yerine getirilen davranışlardır. Çünkü bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda kendiliğinden, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen ve kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar ‘politik olma’ ya da ‘politik davranma’ kavramları ile açıklanamamaktadır.

Örgütlerde politik davranışın (political behaviour) kaçınılmaz olduğu gerçeği ve politik davranışın özünde yatan başkalarını etkileyerek amaçlara ulaşma ve çıkarları gerçekleştirme olgusu, bireylerin ve örgütlerin, etki ve başarı düzeylerini anlamak açısından son derece önemlidir. Çünkü politik eylemler, örgütlerde kararların nasıl ve neden o şekilde ele alındığını; astların, üstlerinin ya da meslektaşlarının desteğini nasıl sağladıklarını; bazı bireylerin örgütteki kimi birey ve grupları destekleyip, kimilerini neden desteklemediklerini; üstlerin astlarının ya da meslektaşlarının işbirliği ve desteğini nasıl sağladıklarını ve astlarını motive etme ve ekstra çaba harcamaları konusunda nasıl teşvik ettiklerini; örgütteki strateji ve politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını vb. göstermesi açısından anlam ve önem kazanmaktadır.

Örgütsel politika konusuna giriş yaparken, örgütlerin aslında rasyonel kuruluşlar olduğundan ve teorik olarak örgütlerde politik faaliyetlerin yürütülmesinin rasyonel bakış açısına göre mantıklı görünmediğinden bahsedilmişti. Ancak bu görüş, çatışan çıkarlar söz konusu olduğunda, bireylerin irrasyonel bir biçimde davranarak teoriden farklı bir şekilde hareket ettikleri ve böylece politikanın örgütler açısından kaçınılmaz bir gerçek olduğu görüşüyle çürütülmüştü. Zira örgütte bireylerin çoğu tarafından sergilenen politik davranışlar son derece gerçekçi, etkin ve yaygın bir biçimde yerine getirilmektedir ve yapılan çalışmalarda⁷⁷ da bu durumu destekleyen örnekler ortaya koyulmaktadır.

⁷⁷ Jan Wickenberg ve Sven Kylén, “How Frequent is Organizational Political Behavior?”, **Fenix WP**, No.27, 2004, s.8.

Schein⁷⁸ da, örgütsel yaşamın gerçeklerinden birisini, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi faaliyetleri içeren rasyonel davranışların oluşturduğunu belirtmektedir. Ancak Schein'e göre tam da bu sebeple örgütler politik davranabilmektedir. Şöyle ki, bu rasyonel davranışların altında yatan şey, gücü elde etme ve gücü korumayla ilgili olan diğer bir davranış setinden oluşmaktadır. Bu yönde planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetleri dâhilinde yapılan güç mücadeleleri, birleşmeler ve stratejik manevralar örgütsel yaşama özgü ve örgüt için gerekli davranışlar haline dönüşebilmektedir. Ortaya koyulan davranışların bu şekilde ele alınması da bu davranışları politik arenayla bağlı disiplinlerin odak noktası durumuna getirmektedir. Bu görüşü biraz daha açarsak, hem örgütün hem de bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve isteklerini gerçekleştirmek için, '*rasyonel kararları*' doğrultusunda rasyonel olmayan biçimde davrandıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Üstelik kendisi ve çıkarları söz konusu olduğunda, fazlasıyla akıllı ve mantıklı bir biçimde hareket eden birey ya da örgütlerin, öncelikle, kendi yararlarını düşündükleri ve başkalarının zararına bile olsa, politik davranışlarda buldukları görülmektedir. Çünkü diğer bireylerin davranışlarını etkilemedeki amaç hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarıyla tutarlı bir şekilde örtüşmektedir.⁷⁹

Yöneticiler, çalışanlar, takımlar ya da örgütler diğer bireylerin ya da kurumların davranışlarını, eylemlerini etkilemek istediklerinde bir strateji belirlemek ve bu yönde taktiklerini seçmek durumundadırlar. Politikalar, örgüt üyelerinin bugünün karmaşık dünyasında amaçları başararak ve gücü etik bir şekilde kullanarak, örgütü ve diğer örgüt üyelerini etkilemek için, fark etmeleri ve geliştirmeleri gereken bir beceriler setini oluşturmaktadır.⁸⁰ Bu beceri seti ise, yöneticilerin ve çalışanların meslektaşlarıyla, diğer çalışanlarla, müşterilerle ve amirleriyle kişisel ilişkilerini ustaca idare etme yeteneğine dayanmaktadır.⁸¹

⁷⁸ Virginia E. Schein, "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", **The Academy of Management**, Vol.2, No.1, 1977, s.64.

⁷⁹Don Hellriegel ve diğerleri, **Organizational Behavior**, Ninth Edition, South Western College Publishing, USA, 2001, s.277.

⁸⁰ Miller ve Kurchner-Hawkins, s.2.

⁸¹Alon Peled, "Politicking for Success: The Missing Skill", **Leadership&Organization Development Journal**, Vol.21, No.1-2, 2000, s.27.

Bireyler bazen düşük performanslarından dolayı oluşabilecek olumsuz sonuçları azaltmak, bazen de işlerinin bir parçası olmayan davranışları için destek oluşturmak ve gerçekleşmesini istedikleri fakat performanslarına bağlı olmayan çeşitli sonuçları elde etmek için kendilerine verilen desteği arttırma konusunda farklı girişimlerde bulunabilirler. Bireylerin bu yönde kendilerine ait sonuçları etkilemek için yaptıkları girişimler, örgütlerde bireysel politik davranışları oluşturmaktadır.⁸²

Yöneticiler ve çalışanlar, örgüt içinde kullanabilecekleri beceriler, seçenekler, stratejiler, programlar, modeller ve çeşitli seçimler gibi -kimi zaman da politik unsura dönüşebilecek- birçok araca sahiptirler. Çalışanların her zaman bu araçları politik amaçlı kullandıkları söylenemez; ama yine de kullanıldığı durumlarda politikaların yönetsel bir kontrol aracı olduğu söylenebilir.⁸³ Bu konuda Luthans, Hodgetts ve Rosenkrantz'ın yaptığı bir çalışma⁸⁴ anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmacılar yöneticilerin yaptıkları işleri sınıflandırmak amacıyla bir çalışma yapmışlar ve sonuçta oluşan dört temel kategori içinde büyük oranda politik etkinlikleri kapsayan ağ oluşturma faaliyetlerinin sınıflandırmada yer aldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, yine çalışmaya göre etkili yöneticiler, hemen hemen zamanlarının yarısını bu tür faaliyetlerle geçirmekte; buna karşılık geleneksel yönetsel davranışlara çok daha az zaman ayırmaktadırlar.

Örgütlerin ve tek tek bireylerin çıkarlarını gerçekleştirme ve onlara hizmet etme açısından son derece önemli olan politik davranış, *“bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak tanımlanabilir”*.⁸⁵ Buna göre politik davranışlar söz konusu olduğunda, örgütte çalışanların resmi olarak gerçekleştirmeleri beklenen görev ve rollerinin dışında, resmi olmayan davranışlarla çıkarlarını gerçekleştirmeleri söz konusudur. Drory ve Romm'un

⁸² Sonia M. Goltz, “Considering Political Behavior in Organizations”, **The Behavior Analyst Today**, Vol.4, No.3, 2003, s.354.

⁸³ Voyer, s.84.

⁸⁴ Fred Luthans, “Successful vs. Effective Real Managers”, **Academy of Management Executive**, Vol.2, No.2, 1988, s.128.

⁸⁵ Dan Farrell ve James C. Petersen, “Patterns of Political Behavior in Organizations”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.405.

çalışmaları⁸⁶ da bu açıklamayı destekleyici nitelikte ve çalışanların örgütsel politikayı resmi ve illegal davranıştan ziyade resmi olmayan davranışlarla ilişkilendirdiklerini göstermektedir.

Ferris ve diğerlerinin çalışmasında, politik davranış “*bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci*”⁸⁷ olarak tanımlanmıştır. Burada etki olgusunu, kısa vadeli bir davranış değiştirme veya etkileme çabasından çok, aile, kariyer ve sosyal yaşamın her alanını düzenleme, değiştirme ve yönlendirme gücünü içeren bir yaşam gerçekliği olarak değerlendirmek daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır.⁸⁸ Çünkü daha önceki açıklamalarda da belirtildiği gibi, bireyler, kendi bireysel amaçlarını ve çıkarlarını gerçekleştirmek, yani yaşamlarındaki her türlü alanı düzenlemek ve daha iyi bir duruma getirmek için bu tür politik davranışları sergileme yoluna gitmektedirler.

Politik davranış kavramına farklı bir bakış açısından yaklaşan bir diğer çalışmada, politik davranışlar, “paylaşılan anlamın yönetimi”⁸⁹ olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, anlamların, belirli durumların içsel ve objektif özelliklerini yansıttığı görüşünden ziyade, anlamların sübjektif değerlendirmeler ve yorumlamalara dayandığı görüşüne dayanmaktadır. Bu bakış açısına göre politik davranış, “*çıkarlara hizmet eden ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, ‘çeşitli durumların anlamlarını’ herhangi bir biçimde yönetme gerçeği*”dir ve bu eylemler ya da davranışlar, diğer bireylerin örgütsel olayları yorumlama tarzlarını etkilemek için planlanmaktadır. Bu yaklaşım, politik davranış ile politik algı kavramlarını birbirine yaklaştırması açısından anlamlı görünmektedir.

⁸⁶ Drory ve Romm, (Politics), s.165.

⁸⁷ Ferris ve diğerleri, (Politics), s.145.

⁸⁸ Gaye Özdemir Yaylacı, “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Yazın Çalışması”, **Bilig**, Sayı:236, Kış 2006, s.94.

⁸⁹ Gerald R. Ferris ve diğerleri, “A Political Conceptualization of Manageial Bahavior”, **Human Resource Management Review**, Vol.4, No.1, 1994, (A Political), s.4.

Çalışmada politik davranış kavramı için benimsenen tanım, “*bireylerin çıkarlarını gerçekleştirerek ve koruyarak istedikleri sonuçları elde etmek için, başkalarının yararına ya da zararına olsa bile, hedef konumdaki bireyleri etkilemeye ve onların davranışlarını değiştirmeye yönelik yaptıkları planlı ve sistemli çabaların tümü*” şeklindedir.

Politik davranışın daha iyi anlaşılabilmesi için, bundan sonra, sırasıyla, politik davranışın ortaya çıktığı örgütsel alanlar ve faaliyetler, politik davranışın uygulayıcıları (politik aktörler) ve politik davranışı uygulama araçları (politik taktikler) üzerinde durulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.3.2 Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler

Bir örgüt kurulduğu ve faaliyet göstermeye başladığı zamandan itibaren, bünyesinde barındırdığı ‘insan’ unsurundan dolayı politik süreçlere maruz kalmaktadır. Bu yüzden örgütte yer alan hemen her türlü alanın ve yapılan her türlü faaliyetin bireylerin politik davranışlarından etkilendiği ve aynı şekilde bireylerin politik davranışlarını etkilediği söylenebilir.

Murray ve Gandz’ın⁹⁰ çalışmalarında, politik faaliyetlerin ortaya çıktığı çeşitli örgütsel alan ve faaliyetler ele alınmıştır. Bu örgütsel alan ve faaliyetler şu şekilde belirtilebilir:

- a) **Terfiler:** Örgütlerde politik eylemlerin en çok görüldüğü faaliyetlerden birisini terfiler oluşturmaktadır. Bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek ve istedikleri terfileri alabilmek için, örgütteki diğer bireylerle rekabet etmek durumundadırlar. Bu durumda birbirleriyle yarışan birçok bireyin amacına ulaşmak için politik eylemlerde bulunması ve bu kararı verecek olan ve kaynakları elinde bulunduran bireylerin de kendi çıkarları doğrultusunda “adam kayırmacılık” yapmaları söz konusu olabilmektedir.

⁹⁰ Murray ve Gandz.

- b) İyi görünmek/hatadan kaçınmak:** Bireyler çıkarlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak diğer bireylere karşı iyi görünmek için çeşitli politik eylemlerde bulunabileceklerdir. Bu durum, bireylerin kendilerini olduklarından farklı göstermelerine ve bazı olayları istenildiği biçimde göstermek için çarpıtmalarına neden olabilecektir.
- c) Yüksek riskli girişim:** Örgütte yürütülen faaliyetlerde daha çok risk taşıyan işler politik davranışlara daha açık olmaktadır. Çünkü riskli işlerin kazancı da daha yüksek olacağı için bu konuda mücadele edenlerin sayısı ve faaliyetleri farklılaşacaktır.
- d) Sınır çatışması:** Örgütte farklı birimler ve bölümler arasında kaynak paylaşımı, kararları belirleme gibi belirli konulara bağlı olarak ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar politik faaliyetleri ortaya çıkarabilecektir.
- e) Kıt kaynak rekabeti:** Kıt kaynaklar ve bu kaynaklar için mücadele eden çok sayıda birey, ortamın politikleşmesi açısından yeterli bir sebeptir. Kaynak yetersizliği, her bir bireyin bu kaynakları elde etme konusunda çeşitli politik girişimlerde bulunmasına yol açacaktır.
- f) Güç mücadelesi:** Güç tarihin çok eski dönemlerinden itibaren insanların sahip olmak istediği bir olgu olmuştur. Çünkü güçlü olmak, istediklerini elde etmek ve istediklerini yaptırmak konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden gücün elde edilmesi konusunda bireylerin politik etkinliklerle uğraşmaları kaçınılmazdır.
- g) Girişimden sağlanan kazanç:** Örgütte bireylerin içinde yer aldıkları çeşitli girişimler, onlara çeşitli kazançları, kaynakları ve avantajları da getireceği için bireylerin bu oluşumlar içinde yer almayı istemeleri, onları politik faaliyetlerle karşı karşıya getirebilecektir.

2.3.3 Politik Davranışın Uygulayıcıları: Politik Aktörler

March,⁹¹ işletmeleri politik bir koalisyona; işletmede yer alan yöneticileri de politik bir aracıya (broker) benzetmiş ve işletme ile ilişki içinde olan etkin ve potansiyel birçok katılımcıdan -yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, hükümet temsilcileri, değişik özelliklerde birçok çalışan, yatırım uzmanları, ticari birlikler, politik partiler ve sendikalardan- söz etmiştir.

Bu düşünce şekline göre, örgütün bütünlüğü rasgele bir süreç sonucu oluşmamakta ve amaçlar bir pazarlık sürecinin sonucunda belirlenmektedir. Örgüt için bir araya gelen tüm katılımcılar, bunu gerçekleştirirken elde edebilecekleri kazanımların maliyetlerinden daha düşük olacağı beklentisini taşırlar. Bu kazanımlar maddi kazançlar gibi somut beklentilerden; kararlara katılma gibi soyut beklentilere kadar geniş bir alanı kapsayabilir. Bu noktada fikirler, beklentiler ve çıkarlar çatışabilir. Sonuçta örgütte oyunu kazanmak isteyen ve bu sebeple oyunu kurallarına göre oynamak için çeşitli manevralar sergileyen bir nevi oyuncular ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, örgütlerde politikayı kimler yaratır ve devam ettirir sorusunun cevabı, şüphesiz “**o örgütle bağlantısı ve çıkarları olan kişilerdir**” şeklinde olmalıdır. Örgütle ilişkisi olan bireyler, bu bireylerden oluşan belirli gruplar ya da bir bütün olarak örgütün kendisi, gelişen olaylar doğrultusunda, içinde buldukları çevrede sürekli olarak değişik rollere bürünen “**politik aktörler**” olarak değerlendirilebilirler.

Örgütün dış çevresi ele alındığında, örgütün kendisi çevresel değişimlere, hükümet politikalarına, ortaklarına ve rakiplerine yönelik politik davranışlar sergileyebilir. Örgüt içinde ise tek tek bireyler ya da bireylerin oluşturduğu belirli gruplar yöneticilere, astlara, diğer çalışanlara, çeşitli gruplara ya da örgütün belirli politika ve uygulamalarına yönelik politik birer aktör olarak faaliyette bulunabilirler.

⁹¹ March, s.672, 673.

Yukarıda sayılan ve işletme ile ilişkisi olan her bir katılımcının belirli çıkarları ve bu doğrultuda örgütten gerçekleştirilmesini bekledikleri birçok talepleri söz konusudur. Esasen kişileri politik birer aktör olarak davranmaya yönelten de bu talepleri kıt kaynaklar temelinde gerçekleştirme istekleri ve bu yönde örgütteki faaliyetleri bir şekilde yürütmeye çalışmalarıdır.

Bu faaliyetleri yerine getiren örgütün her kademesindeki birçok birey için elbette örgütteki işleri yürütmenin ya da yoluna koymanın birçok yolu⁹² vardır. Bu yollar şu şekilde belirtilebilir;

a) Hiyerarşik otoriteden yararlanmak: Örgütte çeşitli kademelerde bulunan ve yer aldıkları pozisyonlardan dolayı resmi yetkilerle ve güçle donatılmış bireylerin diğerleri üzerinde daha fazla etkilerinin ve işleri yaptırma potansiyellerinin olduğu söylenebilir. Üst kademelerde yer alanlar, insanları işe alma ve işten çıkarma, davranışları ölçme ve ödüllendirme, kendi yönetimlerinde bulunan kişileri yönlendirme gücüne sahiptirler. Bu yüzden “patron böyle diyor” ya da “başkan şunu istiyor” gibi ifadeler genellikle eleştirilmez ve sorgulanmaz⁹³. Bu durumda bireylerin yer aldıkları örgütsel konumlarından kaynaklanan gücü politik faaliyetlerde kullanmaları ya da daha rahat gerçekleştirdikleri politik davranışlarla güçlerini pekiştirmeleri olası görünmektedir.

b) Güçlü bir şekilde paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmak: Her örgütün sahip olduğu kültürün ve bunun çalışanlarca paylaşılma derecesinin, onların politik yaklaşımlarına farklı şekillerde etki edeceği açıktır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir kültürün politik davranışlara yansımaları iki şekilde olabilir. Birincisi, yerleşik, sağlam bir kültür bireylerin yakın ve uzak çevre hakkındaki düşünme biçimleri için bir yol göstericidir. Bu anlamda belirsizliği azaltarak, kişilerin politik davranışlardan kaçınmalarına ya da bu tür davranışlara daha az

⁹² Jeffrey Pfeffer, **Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz**, Çev.:Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, (Güç), s.34.

⁹³ Pfeffer, (Güç), s.34.

başvurmalarına sebep olabilir ya da baskın kültürden yararlanarak politik davranışların daha kolay bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir. İkincisi ise, herkesi aynı biçimde düşünmeye yönelten ve baskın görüşü dayatan oturmuş bir kültürün yenilikler ve yeni fikirler konusundaki tavrı olacaktır. Bu noktada örgütte bu yeniliklerden karlı ve zararlı çıkacak kişiler politik davranma konusunda çeşitli girişimlerde bulunabileceklerdir.

- c) **İktidarın ve nüfuzun kullanılması:** Bu süreçte yapıdan çok yöntem ön planda olup, resmi otoriteye başvurmadan da iktidar ve nüfuz kullanılabilir⁹⁴. İktidar, düşünceyi eyleme dönüştürmede etkili olmaktadır. Ancak, bu noktada çıkarı olan bireyler, bunları gerçekleştirmek adına politik etkinliklerde bulunmaktadır. Bu durum, yani örgütlerde ‘politik davranma’, düşüncesi, Weber’in ortaya koyduğu ideal örgüt tipi fikriyle çelişmektedir. Çünkü Weber, gücün sahip olunan pozisyondan kaynaklandığına ve güç ile otorite arasında bir farklılık olmadığına inanmaktadır. Onun ideal örgütlenme modelinde objektif ölçütler söz konusu olup, politik davranmak için bir sebep yoktur. Ancak örgütlerde yer alan bireylerin rasyonel canlılar yerine rasyonelleştiren canlılar olarak⁹⁵ hareket etmelerinden dolayı ideal tipten çok daha farklı bir yapılanma ortaya çıkmıştır. Bu durumda politik davranışlar sergileyen politik aktörlerin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hale gelmiştir.⁹⁶

Mintzberg,⁹⁷ örgütteki politik aktörleri, öncelikle “*içsel ve dışsal etkileyenler (aktörler, oyuncular)*” olarak ayırmıştır. **İçsel (örgüt içi) aktörler**, kalıcı ve düzenli bir şekilde örgütte devamlı olarak çalışan, kararlar alan, faaliyetleri yerine getiren, örgütün amaçlarını belirleyen ve sonuçları ortaya koyan çalışanlar şeklinde ifade edilirken; **dışsal (örgüt dışı) aktörler** ise, çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışan fakat örgütte çalışmayan kişiler şeklinde tanımlanmışlardır. Mintzberg’e göre beş dışsal ve altı içsel etki grubu vardır ve bu gruplar şu şekilde açıklanabilir:

⁹⁴ Pfeffer, (Güç), s.39.

⁹⁵ Pfeffer, s.29.

⁹⁶ Weber, (Toplumsal).

⁹⁷ Mintzberg, (Power), s.26-30.

a) Dış etki grupları: Bu gruplar, “işletme sahipleri”, “işletmenin ilişki içinde olduğu iş çevresi”, “çalışanların oluşturduğu birlikler”, “kamu kesimi” ve “örgütün yönetim kurulu”ndan oluşmaktadır.

i. İşletme sahipleri: İşletme sahipleri, örgütü oluşturma fikrini ortaya atan, kaynakları bir araya getiren, yapıyı kurmak için yönetimi oluşturan veya kiralayan kısacası işletme kurma fikrini somut bir varlığa dönüştüren kişilerdir. Örgütün başlangıçta kültürünü belirleyen sahiplerin örgütün politik davranışlara yaklaşımını belirlemede önemli bir rolleri olacaktır. Ayrıca gerekli kaynakların tahsis edilmesi, sahipler arası birtakım anlaşmazlık ve çatışmalar da örgütün politik ortamı açısından son derece önemlidir.

ii. İşletmenin ilişki içinde olduğu iş çevresi: Tedarikçiler, müşteriler, ticari ortaklar ve rakipler bu grup içinde sayılabilir. Bu grupta yer alanlar örgütle ekonomik çerçevede ilişkiler kurmakta olup, örgütteki kişilerin davranışlarını doğrudan etkilemezler. Ancak üretim için gerekli malların tedariki ve işgücünün bulunması, sermayenin sağlanması, üretilen malların satılması gibi unsurlar örgütle bu çevre arasında karşılıklı bir bağımlılık yaratmaktadır. Bu durum da makro anlamda örgüt politikalarının devreye girmesine neden olabilmektedir.

iii. Çalışanların oluşturduğu birlikler: İşçi sendikaları ve profesyonel birlikler bu gruptadır. Bu gruptakiler örgütün kararlarını ve faaliyetlerini doğrudan etkileme gücüne sahiptirler. Çünkü çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkileri söz konusudur. Bu anlamda çalışanların birliklerin ve sendikaların aldıkları kararlara bağlı olarak politik davranışlarda bulunmaları son derece olasıdır.

iv. Kamu kesimi: Hane halkı, toplum ile çeşitli toplumsal hareketler ve hükümet ile yerel yönetimlerin politikaları bu kapsamda ele alınabilir.

Bu noktada, o örgütte çalışanlarla birinci dereceden yakın ilişki içinde olanların (aile ve arkadaşlar) işletme sahipleri, yöneticileri ve de diğer çalışanlar üzerinde bir etkileri olabileceği gibi, toplumun belirli bir kesiminin örgütün ürünleri ya da faaliyetleri ile ilgili çeşitli kampanyaları da işletme üzerinde baskıcı bir güç olabilmektedir. Ayrıca hükümetin ya da yerel yönetimlerin örgütün kararları ve faaliyetlerine yönelik çeşitli yaptırımları, sınırlamaları ya da talepleri de yine örgütler üzerinde bir etkide bulunacaktır.

v. **Örgütün yönetim kurulu:** Yöneticiler, içsel ve dışsal etki gruplarının kesişme noktasında yer almakta ve resmi bir koalisyonu oluşturmaktadırlar. Bu grup içsel etki grupları içinde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

b) **İç etki grupları:** Bu gruplar; “üst düzey yöneticiler ya da tepe yöneticileri”, “hat yöneticileri”, “uygulayıcılar ya da çalışanlar”, “kurmay çalışanlar”, “destek personeli” ve “ideoloji”den oluşmaktadır.

i. **Üst düzey yöneticiler ya da tepe yöneticileri:** Tepe yöneticilerinin, nihai kararı belirleyen, son sözü söyleyen kişiler olmaları sebebiyle örgütteki en yetkili ve en güçlü kişiler oldukları söylenebilir. Örgütte istedikleri birçok şeyi yapma ve yaptırma gücüne sahip olan tepe yöneticilerinin sadece örgütün değil, kendi istek ve çıkarlarını da karşılamak isteyecekleri açıktır. Bunun için de, sayısız aktöre ve araca sahip oldukları düşünülürse, politikaları en etkin şekilde kullanma imkânına sahip oldukları da söylenebilir. İstedikleri şartları oluşturmak, istedikleri kararların alınmasını sağlamak, kararları eyleme dönüştürebilmek için örgütteki çeşitli kişileri yanlarına çekebilir, istedikleri kişileri ödüllendirebilirler. Bu yüzden bu seviyede politik alanın çok geniş olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

ii. Hat yöneticileri: Bu yöneticilerin de etki alanlarının kendi bölümleri ile tepe yönetimi ve diğer bölümlerde yer alan kişilerle aralarındaki ilişkiler kapsamında son derece geniş olduğu söylenebilir. Alınacak kararlar ve yapılacak eylemler konusundaki etkileri düşünülecek olursa, politik anlamda hem kendileri hem de bölümleri için çeşitli girişimlerde bulunmaları olasıdır. Hat yöneticileri için geldikleri yeri koruma ve hatta azalan terfi imkânlarına rağmen daha yukarılara ilerlemek için mücadele etmeleri gereken güçlü rakipler söz konusudur ve bu durum da onlar için politik arenayı daha da netleştirmektedir.

iii. Uygulayıcılar ya da çalışanlar: Bu gruptakiler örgütteki temel işleri bizzat yerine getiren kişilerdir. Bir işletmede ürünü üreten, bunun üretilmesine destek sağlayan çalışanlar, bir okuldaki öğretmenler, bir güzellik merkezindeki kuaförler, hastanedeki doktorlar ve hastabakıcılar bu gruplar içinde sayılabilir. Bu kişiler alınan kararlar doğrultusunda fikirleri eylemlere dönüştürmektedirler. Mintzberg uygulayıcıları, “*vasıfsız ve profesyonel uygulayıcılar*” şeklinde ayırmak gerektiğini belirtmiştir. Vasıfsız uygulayıcılar, örgütteki basit ve rutin işleri yerine getirirken yine basit ve belirgin kararlar verirler. Bu çalışanların en önemli psikolojik ihtiyaçları örgütte kurdukları sosyal ilişkilerinin korunmasıdır ve bu ilişkilerden yararlanarak da oluşturdukları çeşitli koalisyonlarla politik faaliyetlerde bulunabilirler. Bu yönde, resmi olmayan bir şekilde işleri yavaşlatabilir, yönetime direnebilir ya da daha da önemlisi greve gidebilirler. Profesyonel uygulayıcılar ise, yüksek bilgi ve beceri düzeyleri ve bu kapsamda yaptıkları işler bakımından vasıfsız çalışanlardan ayrılmaktadırlar. Onlar işlerin yapılması için önemli bir bilgi ve beceri gücüne sahiptirler ve bu anlamda kendi başlarına ya da çeşitli gruplar içinde bir farklılık ve anlamlılık yaratabilirler. Bu çalışanlar grubun sadece sosyal ilişkilerini değil, iş ilişkilerini de korumayı ve geliştirmeyi amaçlarlar. Çünkü vasıfsız uygulayıcıların tersine işlerine daha

bağlıdırlar ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Bu yönde de grubun özerkliğini, prestijini artırma ve çeşitli kaynakları elde etme yönünde politik faaliyetlerde bulunabilirler.

- iv. **Kurmay çalışanlar:** Mintzberg tarafından teknoyapı analistleri olarak adlandırılan kurmay çalışanlar işlerinde profesyonel olup, kararlara katılmada resmi yetkiye sahip değillerdir ama bu kararların alınmasında hat yöneticilerine önerilerde bulunurlar. Uzmanlık gücüne sahip olan kurmay çalışanlar için politik faaliyetlerde bulunma bu noktada önem kazanmaktadır. Çünkü kararların alınmasıyla ilgili, uzmanlığına dayalı görüşlerini sunan kurmay çalışanlar ile bu görüşleri değerlendirecek olan hat yöneticileri arasında bir çatışmanın oluşması olası görünmektedir. Bu durumda özerk çalışmak isteyen ve fikirlerinin değer görmesini isteyen kurmay çalışanlar için politik davranışlar söz konusu olabilecektir.
- v. **Destek personeli:** Destek personeli, örgütteki uygulayıcılar ile diğer çalışanlara dolaylı olarak destek sağlayan uzmanlardan oluşmaktadır. Örneğin posta servisinde, kafeteryada çalışan elemanlar, halkla ilişkilerden sorumlu çalışanlar, araştırmacılar ve yasal danışmanlar bu grupta sayılabilir. Destek personeli de uygulayıcı grupta olduğu gibi ikiye ayrılır. Vasıfsız destek personeli, uygulama faaliyetleri için destek vermekte olup, daha alt düzeylerde çalışırken; profesyonel destek personeli ise, üst yönetime yardımcı olmakta ve doğal olarak daha üst pozisyonlarda yer almaktadır. Bu iki gruptan vasıfsız destek personeli örgüt içinde güçsüz bir konumdadır ve içsel etki grubu içinde çok zayıf aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel destek personeli ise, belirli bir alanda sahip oldukları bilgi ve yeteneklerden dolayı uzmanlık gücünden yaralanmakta ve karar sürecine daha çok katılmak istemektedirler. Bu anlamda işbirliğine önem veren destek personelinin bu doğrultuda politik faaliyetlerde bulunması beklenebilir.

vi. **İdeoloji:** Diğer aktörlerden çok farklı olan ve farklı bir rol üstlenen ideoloji elle tutulup, gözle görülmez. TDK'ye göre ideoloji,⁹⁸ “*siyasal veya toplumsal bir öğreti oluşturan, bir hükümetin, bir partinin, bir grubun davranışlarına yön veren politik, hukuki, bilimsel, felsefi, dinî, moral ve estetik düşünceler bütünüdür*”. Bu anlamda her örgütün sahip olduğu kültür, o örgütün ideolojisini yani, üyelerin paylaştığı düşünce ve inanç sistemini farklı şekillerde etkileyecektir. Buna bağlı olarak da örgütün ve çalışanların politik faaliyetlere yaklaşımları bu yönde şekillenecektir.

Kipnis ve diğerleri⁹⁹ ise, örgütte yönetici pozisyonunda çalışan politik aktörleri kullandıkları etkileme stratejilerine göre, öncelikle “*avcı yöneticiler, taktikçi yöneticiler ve seyirci yöneticiler*” şeklinde üç grupta incelemişlerdir. Daha sonra Kipnis ve Schmidt¹⁰⁰ tarafından etkileme stratejileri yeniden değerlendirilerek, dördüncü bir stratejiyi kullanan “*yağcı yöneticiler*” de gruba dâhil edilmiştir.

- a) **Avcı yöneticiler**, fazla deneyimi olmayan ve hırslı kişiler olup, büyük beklentilere sahiptirler. Bu yöneticiler, çok fazla şey isteyen ve bunları elde etmek için de her türlü taktiği uygulayabilecek kişilerden oluşmaktadır.
- b) **Taktikçi yöneticiler**, rasyonel örgüt yöneticileri olup, istediklerini elde etme konusunda bilgiden ve gerçeklerden yararlanırlar. Örgütte güç sahibi olan bu yöneticiler, diğerlerini etkileme konusunda sahip oldukları bilgi ve yetenekler doğrultusunda hareket ederler ve bu noktada esnek davranırlar.

⁹⁸ TDK, “İdeoloji”, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.06.2005.

⁹⁹ David Kipnis ve diğerleri, “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders”, **Organizational Dynamics**, Winter 1984, s.64, (Patterns).

¹⁰⁰ David Kipnis ve Stuart M. Schmidt, “Upward Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary and Stress”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, No.4, 1988.

- c) **Seyirci yöneticiler**, örgütte fazla bir güce sahip olmayan ve bu yüzden de bütçeyle, personelle ya da şirket politikalarıyla ilgili konularda etkin rol oynamayan kişilerdir. Bu sebeple, herhangi bir şeyi isteme ve elde etme konusunda birilerini etkilemek yerine seyirci kalmayı tercih etmektedirler.
- d) **Yağcı yöneticiler** ise, örgütteki bireyleri yağcılık ve dalkavukluk yaparak etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu bireyler istediklerini elde etme konusunda, çevreleri ile kişisel ilişkilerini kurnazca geliştirmekte ve bu konuda da özellikle çıkarları ile bağlantılı kişilerin duygularını okşama, onlara iltifat etme, onları pohpohlama gibi davranışlar göstermektedirler.

Örgütte hiyerarşik kademeleri dolduranların ne şekilde olursa olsun az veya çok politikalarla ilgilendikleri bir gerçektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, örgütte kimlerin daha politik davrandığı ya da bunun da ötesinde kimlerin ve neden politik olarak algılandığıdır.

2.3.4 Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Taktikler

Goffman,¹⁰¹ 1955 yılında doğrudan politik davranış ya da politik taktik adı altında olmasa bile, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde birbirlerine ilettikleri izlenimleri, bilinçli bir biçimde yönettiklerinden bahsetmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi bireyler farklı nedenler ve beklentilerle, karşısındaki kişi ya da kişilerle etkileşimde bulunurken davranışlarını, karşısındaki kişiyi etkileyeceğini düşündükleri şekilde değiştirebilmekte ve farklılaştırabilmekte; yani politik davranabilmektedirler.

Politik davranışlar, genel olarak, bir birey tarafından, gücü elde etmek, kendi güç temellerini korumak ve bu güç temellerini genişletmek için ya da diğer bir bireyin bu güç temelini elde etmesini önlemek için kasıtlı ya da kasıtsız bir biçimde uygulanmaktadır. Burada bireyi politik davranmaya sevk eden gücün temelini oluşturan şeyler, “*zenginlik, konum, mevki, statü, otorite, bilgi, uzmanlık, çeşitli*

¹⁰¹ Erving Goffman, “On Face Work: An Analysis of Rituel Elements in Social Interaction”, **Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes**, Vol.18, No.3, 1955, s.226.

ayrıcalıklar ve baskın bir grubun ya da çoğunlukta yer alan bir grubun yalnızca üyesi olmak gibi toplumsal anlamda değerli sayılan, fakat eşitsiz bir biçimde dağıtılmış sahipliklerden ya da eylemlerden” oluşmaktadır.¹⁰² Birey ya bu güç temellerine sahip olabilmek için ya da sahip olduğu bu güç temellerini korumak ve gücüne güç katmak için politik davranışı oluşturan çeşitli taktikler sergileyebilmektedir.

Politik davranışın sergilenmesinde çeşitli biçimlerde ortaya koyulan ve ‘*politik taktik*’ olarak ele alınan eylemler, yapılan birçok çalışmada farklı isimler altında; ama aynı anlama hizmet edecek şekilde değerlendirilmiştir. Ele alınan çalışmalarda kavramın; “*politik davranış, politik etki davranışı, politik taktik, etkileme ya da etki taktikleri, etki stratejileri, etki yönetimi, güç stratejileri ya da güç taktikleri ve izlenim yönetimi*” gibi isimler altında kullanıldığını görmek mümkündür.

Bugüne kadar birçok farklı araştırmacı tarafından örgütlerde kullanılan politik taktikler konusunda birçok çalışma yapılmış ve çalışmanın yapıldığı grubun yapısal ve kültürel özellikleri, çalışmanın çerçevesi ve yöntemi vb. gibi çeşitli unsurlardan dolayı bu taktikler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Örgütsel politikaların, davranışlarla yani uygulamayla ilgili kısmının birçok araştırmacı tarafından bu kadar değişik biçimde ele alınmasının nedeninin, örgütte yer alan her bireyin farklılaşan beklentilerinden ve buldukları koşulları farklı biçimlerde algılamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların bir kısmı kariyer hedeflerini gerçekleştirme, maaşlarına yapılacak artış gibi konular için üstlerine yönelik yukarı yönde taktikleri uygularken; bir kısmı da, astlarının desteğini almak, işlerini yaptırmak, gücü kendilerinde toplamak gibi nedenlerle aşağı yönde taktikler sergileyebilirler. Kimi çalışanlar da aynı düzeyde çalıştıkları kişilerin ya da meslektaşlarının desteğini sağlamak için çeşitli girişimlerde bulunabilirler. Bunun da ötesinde her ne yönde ve kimlere yönelik uygulanırsa uygulansın, bazı taktiklerin doğası gereği hile ve aldatmaya başvurmadan ve başkalarına zarar

¹⁰² Teun A. Van Dijk, “Söylemin Yapıları ve İktidarın Yapıları”, Der. ve Çev.: Mehmet Küçük, **Medya, İktidar, İdeoloji**, Üçüncü basım, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2005, s.317,318.

vermeden gerçekleştirildiği; bazı taktiklerin ise bireyin çıkarlarını elde etmesine yönelik her türlü aldatmacayı içinde barındıran ve başkalarına zararı olacak bir biçimde gerçekleştirildiği söylenebilir.¹⁰³

Politik taktikler konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların bir kısmı, sadece, aşağı yönde uygulanan taktikleri; bir kısmı yukarı yönde uygulanan taktikleri, diğer bir kısmı yatay biçimde uygulanan taktikleri, bir kısmı da örgütün her kademesini kapsayan karma taktikleri ele almışlardır. Bunun da ötesinde bazı araştırmacılar ise sadece tek bir taktiği ele alarak, o konu üzerinden araştırmalarını yürütmüşlerdir. Politik davranışın uygulama araçları, her ne şekilde ele alınırsa alınsın bu sınıflandırmaların dayandığı varsayımlar¹⁰⁴ şöyle belirtilebilir;

- a) Farklı güdüler belirli taktiklerin temelini oluşturmaktadır.
- b) Bütün taktikler istenen sonuçları gerçekleştirmede eşit derecede etkili değildir.

Çünkü her bir bireyi farklı şekilde düşünmeye ve davranmaya iten farklı psiko-sosyal süreçler ve farklı motivasyon araçları söz konusudur. Sonuçta buna göre seçilen taktikler ve bu taktiklerin bireylerin istedikleri sonuçları elde etmelerine etkileri farklılaşabilecektir.

Farrell ve Petersen¹⁰⁵ örgütlerdeki politik eylemleri sınıflandırma konusunda politik davranışın üç temel boyutundan söz ederek örgütlerdeki politik davranışın çok boyutlu bir sınıflandırmasını ortaya koymuşlardır. Buna göre Şekil 4'te de görülen iç-dış boyut, dikey-yatay boyut ve yasal-yasal olmayan boyutlardan bahsedilebilir.

Bu boyutlar, çalışanların örgütteki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemek için, kaynakları araştırmak ya da uygun kaynaklara doğru hareket etmek

¹⁰³ Steven H. Appelbaum ve Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", **Management Decision**, Vol.36, No.2, 1998, s.86.

¹⁰⁴ Timothy A. Judge ve Robert D. Bretz, Jr., "Political Influence Behavior and Career Success", **Journal of Management**, Vol.20, No.1, s.45.

¹⁰⁵ Farrell ve Petersen, s.405.

için kullandıkları taktiksel seçimlerini yansıtmaktadır. Bu boyutlardan iç-dış boyut, politik davranışlarda bulunan bireylerin kaynakları kurum içinden ya da kurum dışından karşılama tercihlerini belirtmektedir. Dikey ve yatay boyut ise, politik davranışların hiyerarşi içerisinde nereye doğru yönlendirildiği ile ilgili olup, ast ve üst ya da aynı düzeyde çalışanlar arasında kullanılan taktikleri ifade etmektedir. Yasal ve yasal olmayan boyut ise yapılan davranışların örgüt tarafından meşru olarak karşılanıp karşılanmaması ile ilgilidir. Buna göre bireyler, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yardım edecek ve bu boyutları kapsayacak biçimde uygun taktikleri seçme ve uygulama yoluna gidebilirler.

YASAL		YASAL OLMAYAN	
DİKEY		DİKEY	
YATAY		YATAY	
İÇ	I *Doğrudan söz hakkı *Amire şikâyet *Komuta zincirini devre dışı bırakmak *Engelleme politikası	II *Koalisyon kurma *Karşılıklı çıkar alışverişi *Misilleme	I *Sabotaj *Sembolik protestolar *İsyanlar *Ayaklanma
	III *Hukuki davalar	IV *Diğer bir örgütten meslektaşla konuşma *Dışarıda profesyonel eylem	III *Gammazlama (ihbarcılık) IV *Örgütsel düzenbazlık *İhanetler
DİŞ			

Şekil 4: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması
Kaynak: Farrell ve Petersen, s.407.

Taktiklerin sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmalardan biri Allen ve diğerlerine¹⁰⁶ aittir. Allen ve diğerleri, yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada sekiz tane taktik belirlemişlerdir. Yine yöneticiler üzerine yapılan bir başka çalışmada,¹⁰⁷ yöneticilerin kendi üstlerini, meslektaşlarını ve astlarını etkilemeye yönelik

¹⁰⁶ Robert W. Allen ve diğerleri. "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors", **California Management Review**, Vol.22, No.1, 1979.

¹⁰⁷ Kipnis ve diğerleri, (Patterns).

uyguladıkları yedi taktik belirlenmiştir. Astlarla ilgili olarak yapılan bir başka çalışmada,¹⁰⁸ yağcılık ve üst kademeleri etkileme gibi daha çok alt kademelerin yukarıyı etkilemeye yönelik kullandığı sekiz taktik saptanmıştır. Bir diğer çalışmada¹⁰⁹ ise, hiyerarşik taktiklerin yanı sıra ağ oluşturma, ikna etme ve uzmanlığı kullanma gibi yanıl (aynı düzeydeki) etkileme taktikleri de sınıflamaya dâhil edilmiş ve yirmi dört taktik ele alınmıştır. Mintzberg'in¹¹⁰ bir çalışmasında, örgütteki politik faaliyetler oyunlar şeklinde ele alınmış ve bu doğrultuda hiyerarşinin tüm kademelerinde oyuncuların oynadıkları 13 taktik ortaya koyulmuştur. Falbo'nun¹¹¹ yaptığı çalışmada, etki merkezli on altı tane taktik belirlemiştir. Yukl ve Falbe¹¹² tarafından yapılan bir başka çalışmada, aşağı, yukarı ve yana doğru uygulanabilecek on tane etkileme taktiği ortaya koyulmuştur. Bir diğer çalışmada,¹¹³ yukarıyı etkilemeye yönelik altı tane taktik sınıflandırmaya dâhil edilmiştir.

Bireylerin amaçlarına ulaşmak ve çıkarlarını gerçekleştirmek için hangi taktiği ya da taktikleri seçecekleri ve bunları nasıl uygulayacakları, çeşitli unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterebilecektir. Bu noktada Farrell ve Petersen'in¹¹⁴ taktiklerin seçiminde etkili olacağını belirttikleri çeşitli unsurlardan söz edilebilir. Taktiklerin belirlenmesine etki eden bu faktörlerin politik davranışın oluşmasına da etki edeceğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Taktiklerin belirlenmesini ya da seçilmesini etkileyen faktörler şunlardır;

- a) **Yatırımlar:** Örgütte karşılıklı olarak yapılan yatırımlar politik davranışın oluşup oluşmamasını ya da davranışın ne şekilde oluşacağını etkileyecektir. Birey örgütün kendisine ve kendisinin örgüte ne kadar çok

¹⁰⁸ Kipnis ve diğerleri, "Intraorganizational Influence tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, (Intraorganizational).

¹⁰⁹ Zanzi ve diğerleri, "The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.3, 1991.

¹¹⁰ Mintzberg, (The Organization).

¹¹¹ Toni Falbo, "Multidimensional Scaling of Power Strategies", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.35, 1977.

¹¹² Gary Yukl ve Cecilia M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, No.2, 1990.

¹¹³ Chester A. Schriesheim ve Timothy R. Hinkin, "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales", **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.3,1990.

¹¹⁴ Farrell ve Petersen, s.408.

yatırım yaptığını düşünürse, örgüt tarafından onaylanmayacak politik davranışlarda bulunmaktan kaçınacaktır.

- b) Alternatifler:** Örgütte birey çeşitli alternatiflere sahip olmadığında ya da bu alternatiflerin sayısı az olduğunda, kendisini sınırlandırılmış hissedebilecek ve davranışlarını buna göre düzenleyecektir. Çünkü alternatifler birey açısından henüz gerçekleştirilmemiş olduğundan, bunların yokluğunda bireyin subjektif algıları devreye girecektir¹¹⁵ ve birey bu algılar doğrultusunda politik davranışlar geliştirebilecektir.
- c) Güven:** Bireylerin birbirlerine ve örgüte karşı güven besledikleri bir ortamda, politik davranışların çok fazla sergilenmemesi ya da sergilense bile bu davranışların örgüt tarafından onaylanan davranışlar olacağını söylemek mümkündür.
- d) Etkinlik:** Örgütte etkili birisi olduğunu düşünen, ya da bu konuda isteği olmayan bir birey için politik davranışlarda bulunmak pek anlamlı görünmemektedir. Buna karşılık, bulunduğu ortamı etkisi altına almak isteyen bireyin çeşitli eylemlerde bulunması söz konusu olabilir.

¹¹⁵ Farrell ve Petersen, s.409.

2.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

2.4.1 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki Etkileşimin Temel Dayanakları

Politik algılar ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için, öncelikle bu iki yapının temelde hangi konulara dayandıklarını ya da hangi konulardan beslendiklerini açıklamanın daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle yazındaki çalışmalar da değerlendirilerek, politik algıların ve politik davranışların üç temel dayanak üzerine konuşlandırılabilceği söylenebilir;

- a) Karşılıklı bağımlılık
- b) Atıf teorisi
- c) Kültür

Bu konuların örgütsel politikanın algılama ve davranış boyutlarını ne şekilde ekildiğine aşağıdaki başlıklarda yer verilecektir.

a) Karşılıklı bağımlılık

Bir kişinin (A'nın) istekleri hiçbir şekilde diğer bir kişinin (B'nin) çabalarıyla karşılanmıyorsa ya da diğer kişinin (B'nin) kazançları, o kişinin (A'nın) beklentileri ve isteklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemiyorsa bu iki kişinin politik bir etkileşime girmeleri için sebep yoktur. Burada A, B'nin yaptığı faaliyetlerden ve elde ettiği kazanımlardan ne herhangi bir yarar ne de herhangi bir zarar görmemektedir. Bu durumda A'nın B ile politik anlamda bir işbirliğine gitmesi ya da B'nin aleyhine birtakım politik davranışlar ortaya koyması anlamlı görünmemektedir. Söz konusu durum B için de geçerlidir. Bu durumda denilebilir ki politik düşüncelerin şekillenmesi ve politik davranışların gerçekleşebilmesi için, taraflar arasında öncelikle karşılıklı bir bağımlılığın olması gerekmektedir.

Bireyler arasında var olan bu karşılıklı bağımlılıklar, örgütlerdeki politik algılamaların ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olan birçok nedeni de beraberinde getirmektedir. Çünkü aynı ortamda birlikte çalışan birçok insanın benzer

ya da farklı düşünce, amaç ve çıkarlarının belirli noktalarda birbiriyle kesişmesi ve belirli noktalarda birbirinden ayrılması, bu karşılıklı bağımlılıklardan kaynaklanmaktadır. Bireyler arasında var olan tüm bu ayrışmalar ve kesişmeler, çeşitli çatışmaları da beraberinde getirebilecektir. Kendi fikirlerini ve kendi çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen bireyler, ortamı algılama biçimlerine de bağlı olarak, görünür ya da gizli çatışmalar içine girmektedirler. Bu kesişme ya da ayrışmalar sonucu çeşitli çatışmalar yaşayan bireyler, bu durumu çözmek için politik bir biçimde düşünmekte ve politik birtakım davranışlarda bulunabilmektedirler.

Politik davranışla çatışmayı ilişkilendiren araştırmalarda¹¹⁶ da ifade edildiği gibi, çatışma halinden kurtulmak ve durumu kendi lehine çevirmek isteyen bireyler bu noktada ya eylemsizlik göstererek ya da çeşitli eylemlerde bulunarak politik davranabilmektedirler. Burada önemli olan ve dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta söz konusudur: İlki, bireyin bu konuda sahip olduğu niyettir. Çünkü politik davranış ile politik olmayan davranış arasındaki ayrım, sahip olunan niyet temelinde yapılabilir.¹¹⁷ Çünkü sahip olunan niyetler, davranışın yönünü, içeriğini ve de niteliğini belirleyecektir. Eğer birey kendi çıkarlarını düşünerek hareket ediyorsa, politik davranma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Çünkü bu durumda, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarının zararına bile olsa, çeşitli davranışlar sergileyebilecektir. Ancak bireyler tarafından sergilenen bütün politik davranışların aldatıcı ve başkalarına zarar verecek nitelikte olmayacağını da belirtmek gerekir. Bu noktada bireyin niyetinin neden önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

İkinci nokta ise, bireyin niyetlerini belirleyebilecek ya da bireyin niyetlerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek algılamalar konusudur. Buna göre bireyin davranışının iyi ya da kötü niyetle ortaya koyulması ve de hangi tür davranışların sergileneceğinin belirlenmesinde algılar önemli bir rol oynamaktadır. Denilebilir ki bireylerin ortamı ve diğer bireylerin düşünce ve eylemlerini algılama biçimleri, davranışlarına yön verebilecektir. Çünkü yapılan araştırmalar da, ortamı yüksek düzeyde politik olarak algılayan bireylerin, aynı zamanda, politik davranışları kendi

¹¹⁶ Tushman, Gandz ve Murray. Drory ve Romm, (Politics).

¹¹⁷ Drory ve Romm, (The Definition), s.1140.

kendilerine yasalaştırmalarının daha olası olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁸ Bunun da ötesinde algılamalar doğrultusunda sadece davranışlar şekillenmemekte; aynı zamanda davranışların uygulama araçları olan taktikler ve bunların yönü de belirlenmektedir.

b) Atıf teorisi

Yukarıda yapılan açıklamaları desteklemek ve politik algılar ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamak açısından, açıklanması gereken bir diğer konu da atıf teorileridir. Çünkü atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilmektedirler.¹¹⁹ Algılamaları değişen bireylerin davranışlarını da değiştirebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Atıf, *'herhangi bir olaya bir anlam verme, onun kaynağını saptama süreci ya da insanın gerçekliği kavrama, onu öngörme ve ona hâkim olma sürecini'* ifade etmektedir. Atıf teorileri de, bireylerin, kendilerinin ya da diğer bireylerin davranışlarını açıklarken hangi mekanizmalara göre atıflar yaptıklarını ortaya koymaya çalışan teorilerdir.¹²⁰

Atıf teorisi, üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar; insanların hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları; davranışların nedenlerinin belirlenmesinin rasgele değil, belirli kurallar doğrultusunda yapıldığı ve belirli davranışlara atfedilen sebeplerin, sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiği şeklindedir.¹²¹

Atıf teorilerinin örgütsel politika açısından önemi, olayların nedenlerine yönelik yapılan atıfların, içsel olarak algılara dayanması ve davranışlarla ilgili algılarımızı etkileyebilen ve onları değiştirebilen birçok faktörün söz konusu

¹¹⁸ K. Michelle Kacmar ve R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Eds.: Gerald R. Ferris ve K. M. Rowland, Vol. 10, Greenwich, CT:JAI Pres Inc.

¹¹⁹ Gülay Balcı, Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989, s.26.

¹²⁰ Psikolojik Sayfam, "Atıf Teorisi", <http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/heider-in-atif-teorisi.html> Erişim Tarihi:12.07.2005.

¹²¹ Balcı, s.25.

olmasıdır.¹²² Bunun da ötesinde atıf teorileri sadece davranışın, onu oluşturan nedenler açısından yorumlanmasından ibaret değildir. Aynı zamanda bu yorumlamalar davranışa verilecek tepkilerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.¹²³ Buna göre farklı ve çeşitli nedenler, nedenlere bağlı olarak oluşan algılamalar ve sonuçta ortaya çıkan tepkiler yani davranışlar örgütteki politik ortamın şekillenmesinde açıklayıcı görünmektedir. Bunun da ötesinde davranışlara bağlı olarak oluşan yeni algılamalar da, bu sürecin düz bir çizgiyi değil; döngüsel bir süreci izlediğini ve algılar ile davranışların sürekli etkileşim içinde olduklarını göstermektedir.

Politik davranışın tam karşılığı, aslında, çeşitli bileşenlerin bir araya gelmesi sonucu işlevsellik kazanan bir fonksiyon olarak ifade edildiğinde, daha iyi anlaşılmaktadır. Buna göre politik davranış bu davranışı sergileyen aktör, aktörün sergilediği davranışı algılayan birey, içinde bulunulan ortam ve şartlar ile birey tarafından daha sonra geliştirilen zihinsel değerlendirmelerin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir.¹²⁴ Aslında burada politik davranış sadece oluşan gerçeklikler açısından değil, algılamalar açısından da değerlendirilmektedir. Örneğin, aynı pozisyona terfi etmek için bekleyen iki kişi olduğunu düşünelim. Yöneticisiyle geliştirdiği çeşitli ilişkilerden dolayı pozisyonu elde eden ve bu sebeple çeşitli kazançlar sağlayan birey açısından durum politik olarak algılanmayacaktır. Buna karşılık terfi ettirilmeyen diğer birey durumu tamamen kendi aleyhine ve politik bir biçimde algılayacaktır. Bunun da ötesinde bir de örgütte bu olayın dışında kalan fakat olayı gözlemleyenler söz konusudur. Bu bireylerin çeşitli durumlara (örneğin politik aktörü tanıyıp tanımama, olaydan etkilenen kişiyi tanıyıp tanımama vb.) bağlı olarak olayı politik olarak algılama biçimleri ve buna yönelik sergileyecekleri davranışları da bu yönde değişiklik gösterebilecektir.

¹²² Matthew Valle, "The Effects of Political Orientation on Attributions of Co-worker Success/Failure", **Social Behavior and Personality**, Vol.25, No.3, 1997, s.211.

¹²³ Valle, s.212.

¹²⁴ Ferris ve diğerleri, (A Political), s.6.

c) Kültür ya da kültürel çevre

Politik algılar ile politik davranışlar arasında var olduğu düşünülen ilişkinin bir diğer temel dayanağı, bireylerin aynı ortamda çalışıyor olmaktan dolayı paylaştıkları kültürel çevre ile örgüt iklimidir. Kültür son derece geniş bir kavram olup, geleneksel ve alışılmış davranışlar ile bir topluluğun veya örgütün üyeleri tarafından büyük oranda paylaşılan tutumlarına işaret etmektedir. Bu bakış açısından, kültürün belirli davranış tarzlarının oluşmasına etki edeceğini söylemek mümkündür.¹²⁵ Örneğin bir örgütte açgözlülüğe yönelik değerler ile ne olursa olsun kazanmaya dönük bir mantığın söz konusu olduğu ve de bireyin aşırı derecede yüceltiildiği bir kültür yayılmışsa, bu kültürün fonksiyonel olmayan fırsatçı davranışlarla nitelendirilmesi son derece olası görünmektedir.¹²⁶

Örgüt kültürüne benzer biçimde, örgüt ikliminin de bireylerin politik faaliyetlerini etkileyeceği belirtilebilir. Bu konuda Drory'nin¹²⁷ yaptığı bir çalışma anlamlı görünmektedir. Drory, bağımsız bir değişken olarak ele aldığı örgüt ikliminin çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. O'Connor ve Morrison¹²⁸ tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, örgüt iklimi ile örgütsel politikanın algılanması arasındaki ilişki incelenmiş; örgüt ikliminin politik algılar açısından çok güçlü bir belirleyici olduğu ve aralarında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılanların örgüt iklimini olumsuz bir şekilde değerlendirdiklerinde, işyerini daha politik bir biçimde algıladıkları tespit edilmiştir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda politik algılar ile politik davranışlar arasında temel dayanaklar açısından bir ilişki kurulabileceğini söylemek mümkün

¹²⁵ Stella Flytzani ve Peter Nijkamp, "Locus of Control and Cross-Cultural Adjustment of Expatriate Managers", **Serie Research Memoranda**, 2007, No.0007, s.3.

¹²⁶ Ferris ve King, (Politics in), p.61.

¹²⁷ Amos Drory, "Perceived Political Climate and Job Attitudes", **Organization Studies**, Vol.14, No.1, 1993.

¹²⁸ Wendy E. O'Connor ve Todd G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", **The Journal of Psychology**, Vol.135, No.3, 2001.

görülmektedir. Aynı ortamda yer alan bireylerin algı ve davranışlarının birbirlerini etkileyebileceğinden hareketle, bu iki olgunun ortamın benzer özellik ve değişkenlerinden de etkileneceği ifade edilebilir. Aynı zamanda, hem politik algılamalara hem de politik davranışlara yön veren bu değişkenlerin, iki yapının ilişkisini desteklemek açısından, önemli olduğu da söylenebilir. Bu konuda yapılan birçok çalışma da bu durumu gözler önüne sermektedir. Yapılan çalışmalarda politik algıların oluşmasına etki eden faktörler, belirli başlıklar altında toplanmış ve böylece birçok faktörün politik algılarla ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar¹²⁹ tarafından politik algıları şekillendiren daha farklı faktörler de incelenmiştir. Politik davranışların ortaya çıkma nedenleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda ise, algılarda olduğu gibi, belirgin bir sınıflandırmaya gidilmemiş olsa da, ortak birçok faktörün politik davranışlara da yön verdiği ileri sürülebilir. Bu bakımdan, bundan sonra, politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi için politik algı ve politik davranışı etkileyen faktörler üzerinde durulmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

2.4.2 Örgütsel Politika Algısını ve Politik Davranışı Belirleyen Faktörler

Yeryüzünde var olan bütün örgütler, örgütlerin içinde oluşan bütün gruplar ve de bu örgütlerde çalışan bütün bireyler eşit derecede politik değildir ve olmaları da çeşitli nedenlerden dolayı mümkün değildir. Bazı örgütlerde politika olgusu son derece yaygınlaşmış bir halde yer almakta ve/veya açık bir biçimde gözler önüne serilmekte iken, bazı örgütlerde ise son derece küçük bir rol oynamakta ve/veya gizli kapılar ardında yürütülmektedir. Bu durumda ‘politika olgusunun bir örgütten diğer örgüte, bir bireyden diğer bireye bu kadar çeşitlilik ve farklılık göstermesinin nedeni ya da nedenleri nelerdir?’ sorusu akla gelmektedir. Bu nedenleri ortaya çıkaran ve bireyler ile örgütlerden kaynaklanan bireysel, yapısal, sosyal ve örgütsel birçok faktörün varlığından söz edilebilir.

Örgütsel politika algısı ve politik davranışı etkileyen faktörler üç başlık altında ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır:

¹²⁹ Deondra S. Conner, “Human Resource Professional’ Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.46, No.6, 2006.

- Yapısal faktörler
- Görev, çalışma çevresi ve sosyal çevreden kaynaklanan faktörler
- Kişisel faktörler

2.4.2.1 Yapısal Faktörler

Örgütün içinde bulunduğu ortam ve örgütün çeşitli olaylara ve durumlara yaklaşımı, bireylerin politik olaylara bakışlarını ve politik davranışlar göstermelerini etkileyebilecektir. Politik algılar ile davranışların şekillenmesinde etkili olan unsurlardan bir kısmını örgüt yapısı ve yapıya bağlı olarak gelişen özellikler oluşturmaktadır.

Örgütsel politikalara yönelik algılar, “**örgütsel kararlar konusundaki belirsizlik; kısıtlı kaynaklara ilişkin rekabet ve süreçler, roller ve beklentiler konusundaki belirsizlik**” gibi koşullar tarafından körüklenmektedir.¹³⁰ Aynı koşulların politik davranışların oluşmasına da etki edeceği ifade edilebilir. Örgütsel politikaların algılanmasına yönelik yazında çalışılan temel yapı unsurları merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey, kontrol alanı, işin özellikleri ve ilerleme fırsatları olarak belirtilmiştir. Politik davranışlara yönelik çalışmalarda, böyle bir sınıflandırma yapılmamış olsa da, politik algıları etkileyen birçok yapısal unsurun politik davranışları da etkilediği yapılan çalışmalarda açık bir biçimde görülmektedir. Aşağıda bu unsurlara kısaca değinilecektir.

2.4.2.1.1 Merkezileşme

Sosyal pozisyonlar arasında gücün nasıl dağıtıldığına ilişkin özelliği tanımlayan merkezileşme,¹³¹ ya kaynakların tahsisi ve örgüt politikalarının belirlenmesi konusundaki kararların alınmasında ya da otoritenin hiyerarşik düzeyini gösteren sosyal pozisyonlar arasında gücün nasıl dağıtıldığına bağlı olarak ölçülmektedir. Bir örgüt yapısının merkezi olup olmadığı yetki devrine bağlı olarak belirlenmektedir. Örgütteki tüm kararların tepe yönetimi tarafından belirlenmesi

¹³⁰ Brian K. Miller ve diğerleri, “Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes”, *Journal of Business Psychology*, Vol.22, No.3, 2008, s.209.

¹³¹ Jerald Hage ve Michael Aiken, “Relationship of Centralization to Other Structural Properties”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, 1967, s.78.

durumunda örgütün merkeziyetçi bir yapıya; kararların daha çok astlar tarafından belirlendiği durumda örgütün adem-i merkeziyetçi (yerinden yönetim) bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Örneğin, Eisenhardt ve Bourgeois¹³² merkezileşme arttıkça politik davranışların artacağını iddia etmişlerdir.

Bir örgütte merkezileşmenin yoğun olması, gücün ve kontrolün örgütün üst kademelerinde toplandığını; alt kademede çalışanların ise, güçten ve kontrolden yoksun bir şekilde çalışarak örgütte alınan kararlar ve yürütülen faaliyetlerdeki belirleyiciliklerinin düşük olduğunu göstermektedir. Kararların daha çok örgütün üst düzeylerinde belirlendiği ve merkezileşmenin yüksek olduğu durumlar, kararların alınmasında söz sahibi olmayan astların ortamı daha politik bir biçimde algılamalarına sebep olmakta ve sisteme kendi yöntemleriyle müdahale etmek istemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu yönde kararlara yeterince katılmayan ve bu anlamda kendince bir şeyler yapmak isteyen bireylerin politik bir biçimde davranma olasılıklarının artacağı da söylenebilir.

Araştırmalardan elde edilen bulgular da, genellikle, bu düşüncüyü doğrular niteliktedir. Ferris ve Kacmar¹³³ ile Kacmar ve diğerleri¹³⁴ merkezileşme ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yapılan diğer çalışmalarda da bu düşüncüyü kanıtlayan bulgular elde edilmiştir.¹³⁵ Buna karşı, Vigoda ve Cohen,¹³⁶ kararlara katılma ile politik algı arasında bir ilişki bulamamıştır. Welsh ve Slusher¹³⁷ da aynı şekilde merkezileşme ile politik davranışlar arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır.

¹³² Kathleen M. Eisenhardt ve L. J. Bourgeois, "Politics Of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol.31, No.4, 1988.

¹³³ Ferris ve Kacmar, s.95–96.

¹³⁴ K. Michelle Kacmar ve diğerleri, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", **Human Relations**, Vol.52, No.3, 1999.

¹³⁵ Martha C. Andrews ve K. Michelle Kacmar, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001. Gerald R. Ferris ve diğerleri, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stres-Related Implications, and Outcomes", **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996 (Perceptions).

¹³⁶ Eran Vigoda ve Aaron Cohen, "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2002.

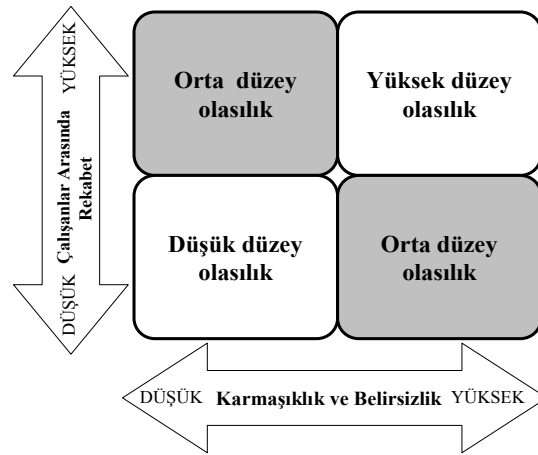
¹³⁷ M. Ann Welsh ve E. Allen Slusher, "Organizational Design as a Context for Political Activity", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, No. 3, 1986.

2.4.2.1.2 Biçimselleşme

Biçimselleşme, örgütteki kuralların, emirlerin, iletişim unsurlarının, plan ve programların yazıya dökülüp, belgelenme düzeyini ifade etmektedir. Örgütteki bireylerin görevlerini yerine getirmelerine ilişkin bilgiler, ne kadar açık, ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş ve bunlar yazıyla ifade edilip, belgelenmişse o örgütün yüksek düzeyde biçimsel bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.¹³⁸

Politik düşünce ve davranışlar iş ortamındaki belirsizliklerin ve karışıklığın yüksek olduğu zamanlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Çünkü biçimselleşme ile sadece belirsizlik ve karmaşa değil; aynı zamanda, bireysel takdir yetkisi ile resmi olmayan ya da formaliteye uygun olmayan süreçler de ortadan kalmaktadır. Bir örgütte çalışanların politik davranma olasılığını etkileyen iki faktör vardır (bkz. Şekil 5);

- a) Karar verme süreçlerinin ve performans ölçütlerinin belirsizlik ve karmaşıklık derecesi,
- b) Kıt kaynaklar için güçlü bir rekabet olması



Şekil 5: Örgütlere Politik Davranış Gösterme Olasılığı
Kaynak: Hellriegel ve diğerleri, s.282.

¹³⁸ Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetim Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s.106.

Belirsiz ve karmaşık amaçlar ile açık olmayan örgüt politikaları ve uygulamalarının varlığı bireyleri kendi başlarına bir şeyler yapmaları konusunda teşvik etmektedir.¹³⁹ Bireyler kendilerinden beklenen görev ve sorumluluklar ile bunların nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarında, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin kuralları kendileri belirleme yoluna gidebileceklerdir. Çünkü bu durum, işlerini yaparken açık ve belirgin amaçlar ile kurallardan yoksun olan bireylerin, belirsiz durumlar için kendi kurallarını kendilerinin koymalarına neden olmaktadır ki bu da kurallar belirlenirken politik düşünce ve davranışların ortaya çıkmasına etki etmektedir. Böyle bir durumda bireyler açısından uygulamaların objektif ölçütlerden ziyade politikalar tarafından belirlendiği yönünde algılar oluşabilecektir. Bu da, çevrenin daha politik bir biçimde algılanmasına ve politik davranışların daha yoğun olarak sergilenmesine sebep olabilecektir. Buna göre, örgütte biçimselleşmenin yüksek olduğu, yani belirsizliklerin ve bilinmeyenlerin daha az olduğu durumlarda, politik algılamaların ve davranışların düşük seviyede; biçimselleşmenin düşük olduğu, yani belirsizliklerin ve bilinmeyenlerin daha fazla olduğu durumlarda ise, politik algılamaların ve davranışların yüksek seviyede gerçekleşeceği belirtilebilir.

Kıt kaynaklar da politik davranışların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Bu konuya politik algı ve davranışların görev ve çalışma çevresi ile sosyal çevreden kaynaklanan nedenleri başlığı altında yer verilecektir.

Ferris ve Kacmar¹⁴⁰ ile Ferris ve diğerleri,¹⁴¹ örgütsel politika algısı ile biçimselleşme derecesi arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır. O'Connor ve Morrison,¹⁴² da bu bulguyu destekler nitelikte negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Andrews ve Kacmar'ın¹⁴³ araştırmasında da iki değişken arasında negatif yönlü; fakat zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Poon¹⁴⁴ ise, politik algı ile biçimselleşme

¹³⁹ March.

¹⁴⁰ Ferris ve Kacmar.

¹⁴¹ Ferris ve diğerleri, (Perceptions).

¹⁴² O'Connor ve Morrison.

¹⁴³ Andrews ve Kacmar.

¹⁴⁴ June L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.2, 2003, s.138.

arasındaki ilişkiyi incelerken, biçimselleşmeyi iş belirsizliği açısından ele almış ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır.

Biçimselleşme ile politik algılar arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma olmasına rağmen, politik davranış ile biçimselleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgütteki belirsizlik ve karmaşıklığın bireyleri yapmaları gerekenler konusunda bir boşluğa düşüreceği ve bu boşluğun yine bireyler tarafından kendi istekleri doğrultusunda doldurulacağı dikkate alınırca, biçimselleşme ile politik davranışlar arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

2.4.2.1.3 Hiyerarşik Düzey

Hiyerarşi ya da aşamalar zinciri, örgütte en aşağıdan en tepeye kadar uzanan aşamalı merdiven düzenidir.¹⁴⁵ Bütün toplumsal alanlarda ve örgütlerde hiyerarşik bir yapı söz konusu olup; hiyerarşi, kurumlarda görev ve yetkilerin bir makamlar sistemi oluşturacak şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir. Örgütte oluşturulan görev ve yetkilerin ast üst ilişkisi bağlamında, bir hiyerarşiye göre düzenlenmesi, üstlerin astlarına çeşitli konularda emir vermelerini ve onları kontrol etmelerini; astların da üstlerinin emirlerine uymalarını sağlamaktadır.

Örgütsel hiyerarşi içinde yukarı doğru gidildikçe, amaçlar daha karmaşık ve belirsiz bir hale dönüşeceğinden görevler ve bu görevlerin gerektirdiği nitelikler ile bu kademelerde çalışanların performanslarına yönelik beklentilerinin de daha belirsiz bir yapıya bürüneceği ifade edilebilir. Dolayısıyla bu noktada gerekli ölçütler, kurallar ve standartlar açık bir şekilde ortaya koyulmadığında, buralarda yer alan bireylerin kendi çabaları, sahip oldukları nitelikler, değerleri ve tutumları gibi unsurlar devreye girecek ve ister istemez politik eylemler söz konusu olabilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde belirtilen araştırma bulguları (bkz. s.38-40) da değerlendirildiğinde, politik faaliyetlerin örgütün üst düzeylerinde daha yoğun bir şekilde sergilendiği görülmektedir. Buna karşı üst düzeylerde çalışan bireylerin

¹⁴⁵ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.44.

ortamı politik olarak algılama seviyeleri düşük çıkmıştır. Bu durum bu kişiler açısından politik davranmanın doğal olarak görüldüğü şeklinde açıklanabilir. Buna karşılık alt kademedeki çalışanların politikalarla yönelik algılamaları daha yüksektir. Bu durum da, örgüt hiyerarşisinde daha yukarıya yükselme konusunda çok fazla niteliğe ve seçeneğe sahip olmayan bireylerin politik davranışlardan daha çok etkilendiği ve bu tür davranışları da olumsuz ve nahoş olarak değerlendirdikleri şeklinde açıklanabilir.

Yukarıdaki bilgileri doğrular nitelikte bazı araştırmacıların¹⁴⁶ da politik davranışların daha çok örgütün üst düzeylerinde sergilendiğini; buna karşılık bazı araştırmacıların¹⁴⁷ ise, örgütün alt düzeylerinde ortamın daha yoğun biçimde politik olarak algılandığını saptadıkları görülmektedir. Ferris ve Kacmar ile Ferris ve diğerlerinin¹⁴⁸ çalışmasında da alt düzeyde çalışanların, üst düzeydekilere nazaran örgütü daha politik olarak algıladıkları belirtilmiştir. Vigoda ve Cohen'in¹⁴⁹ çalışmasında ise, hiyerarşik düzey ile politik algı arasında bir ilişki bulunamamıştır. O'Connor ve Morrison'un çalışmasında¹⁵⁰ hiyerarşik düzey ile politik algı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Vecchio ve Sussmann'ın¹⁵¹ yaptığı bir çalışmada, hiyerarşik düzey ile yukarıya çekici görünme taktiği arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, örgütün daha üst düzeylerinde çalışanların, yeterince yetkiye sahip olduklarını düşünüp, yukarıdakileri etkileme konusunda kendilerini yeterli gördükleri; daha alt düzeyde çalışanların kendilerini yeterli görmediği ve bu etkileme taktiğinden yararlanma yoluna başvurdukları söylenebilir.

2.4.2.1.4 Kontrol (Denetim) Alanı

Kontrol alanı bir yöneticinin yönettiği astların sayısı¹⁵² olarak ifade edilebilir. Geniş bir kontrol alanı çalışanlar açısından örgütsel çevredeki belirsizliği artırarak,

¹⁴⁶ Ferris ve diğerleri, (Politics). Madison ve diğerleri.

¹⁴⁷ Gandz ve Murray.

¹⁴⁸ Ferris ve Kacmar. Ferris ve diğerleri, (Perceptions).

¹⁴⁹ Vigoda ve Cohen.

¹⁵⁰ O'Connor ve Morrison.

¹⁵¹ Robert V. Vecchio ve Mario Sussmann, "Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.1, 1991.

¹⁵² Aldemir, s.82.

ortamın daha politik bir şekilde algılanmasına ve ortamda politik davranışların sergilenmesine etki edebilecektir.

Kontrol alanı ile politik algılar arasındaki ilişkiyi test eden çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte yukarıda sözü edilen değerlendirmeyi doğrulayacak biçimde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, kontrol alanı ile politik algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.¹⁵³ Yazında politik davranışlar ile kontrol alanı arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

2.4.2.2 Görev, Çalışma Çevresi ve Sosyal Çevreden Kaynaklanan Faktörler

Örgütsel çevrenin politik bir bakış açısıyla değerlendirilmesine etki eden faktörlerden bir kısmı da, çalışanların işlerini yerine getirirken içinde buldukları çalışma çevresi ile üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurdukları sosyal çevrelerinden kaynaklanmaktadır. Yazında bu yönde araştırılan unsurlar, görev ve çalışma çevresi kapsamında “işin özellikleri ve ilerleme fırsatları”; sosyal çevre kapsamında ise “amir ve çalışma arkadaşı etkisi”dir.

2.4.2.2.1 İşin Özellikleri

Bireyin yaptığı işle ilgili olarak politik algılar geliştirmesine neden olan ve işin taşıdığı özelliklerden kaynaklanan bazı durumlar söz konusu olabilir. Yapılan araştırmalarda en fazla ele alınan iş boyutları “**işin özerkliği, beceri çeşitliliği ve geri besleme**”dir. Bu konuda ele alınabilecek bir diğer boyut da “**görevin belirsizliği**” olabilir.

İş özerkliği, “çalışana işini programlamada ve işini yerine getirirken kullanacağı süreçleri belirlemede yeteri kadar özgürlük, bağımsızlık ve değerlendirme imkânı sağlamaktadır.”¹⁵⁴

¹⁵³ Ferris ve Kacmar.

¹⁵⁴ J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham, “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.2, 1975, s.162.

Beceri çeşitliliği, “iş yerine getirilirken çalışanın birçok farklı yetenek ve becerisini kullanmasını gerektiren ve böylece farklı ve çeşitli faaliyetleri kapsayan iş boyutudur.”¹⁵⁵

Geri besleme ise, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak, etkinliği, performansı ve iş sonuçları hakkında doğrudan ve açık bilgi elde etmesine yönelik yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.¹⁵⁶ Çalışana işiyle ilgili geri besleme, amirleri, meslektaşları, örgütün diğer çalışanları ve örgütün dışındaki müşteriler aracılığı ile sağlanabilmektedir.

Görevin belirsizliğinde, yerine getirilen görevler önceden düşünülmemiş, yapılmamış veya bu görevlerle karşılaşılmamış olduğu durumlarda görevlerin önemli ölçüde belirsizliğe sahip oldukları ileri sürülebilir.¹⁵⁷ Bu noktada bireyin bu belirsizliği ortadan kaldırmak için, birtakım politik faaliyetler yürütmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Çalışanların örgütte yerine getirdikleri işler ile bu işlerin özellikleri, çalışanlara belirli bir statü ve bu statüden kaynaklanan bir “güç” kazandırmaktadır. İşler, yerine getirilirken çalışana sağlanan özerklik, çalışanın birçok yeteneğini ve becerisini bir arada kullanabilmesi ve çalışanın işine yönelik yapılan geri beslemeler, örgüt tarafından çalışana verilen değer ve çalışanın artan sorumluluğunun bir göstergesi olmakta; bu da çalışanın kendini daha güçlü hissetmesini sağlamaktadır. Böyle bir güce sahip olan bireyler için de politik davranışları sergilemek bir ihtiyaç olmamaktadır. Bunun tersine işini yaparken yeterince özerk davranamayan, sınırlı yeteneklerle iş gören ve yaptığı işle ilgili geri beslemeler alamayan bireyler kendilerini güçsüz ve aciz hissetmektedirler. Bu da, çalışanların ortamı politik olarak görmelerine ve güç kazanmak için politik davranışlar içine girmelerine neden olmaktadır.

¹⁵⁵ Hackman ve Oldham, s.161.

¹⁵⁶ Hackman ve Oldham, s.162.

¹⁵⁷ Peled, s.90.

İşin özerkliği, beceri çeşitliliği, geri besleme ile politik algı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.¹⁵⁸ Bir başka çalışmada,¹⁵⁹ işin özerkliği ile politik algı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Ralston¹⁶⁰ çalışmasında, göreve ilişkin sorumlulukları belirsiz olan bireylerin yağcılığa dönük taktikleri kullanmalarının daha olası olacağını belirtmiştir. Aryee ve diğerlerinin¹⁶¹ çalışması da bu bulgularla tutarlı bir biçimde görevin belirsizliği ile yağcılık davranışları ilişkisini test etmiştir.

2.4.2.2 İlerleme (Terfi) Fırsatları

Örgütte çalışanlara sağlanan ilerleme fırsatları, belirli bir kariyer elde ederek, amaçlarını gerçekleştirmek isteyen bireyler açısından son derece önemlidir. Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil; çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma isteği ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını da taşımaktadır.¹⁶² Ancak örgüte katılan her bir bireyin benzer amaç ve isteklere sahip olduğu, buna karşılık terfi ve ilerleme fırsatlarının daha kıt ve değerli kaynakları oluşturduğu düşünülürse, bunları elde etme konusunda rekabet ve çatışmalar yaşanması olasıdır. Kıt kaynaklar ve bunları elde etmek isteyen birçok kimse, diğer şartları düşünmesek bile, örgütün doğasını ister istemez politik bir havaya sokabilecektir.

Örgütte belirli amaçları ve çıkarları olan bireyler için terfi, önemli pozisyonlar, önemli görev ve sorumluluklar, para, çeşitli statü sembolleri vb. gibi değerli kaynakların azlığı, bunlar için mücadele eden çok sayıda bireyin rekabet

¹⁵⁸ Ferris ve Kacmar.

¹⁵⁹ O'Connor ve Morrison.

¹⁶⁰ David A. Ralston, "Employee Ingratiation: The Role of Management", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985, s.483.

¹⁶¹ Samuel Aryee ve diğerleri, "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence From Singapore", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 4, No.1, 1993.

¹⁶² Zekai Öztürk ve Serdar Teber. "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı:19, s.70.

etmesine¹⁶³ ve kazanmak için de politik düşünceler geliştirip politik davranışlara başvurmalarına sebep olabilecektir.

Çalışanların örgütte ilerleyebilmeleri için gerekli imkânlar sağlanırsa, bireylerin örgüte ya da diğer bireylere yönelik politik algılar ve davranışlar geliştirme olasılıkları azalabilecektir. Hâlbuki ilerleme konusunda önüne engeller çıkarıldığını düşünen bireyler için, durum tersine işleyebilecektir. Kendilerine gerekli terfi, araç ve imkân sağlanmadığını düşünen bireylerin, ortamı politik olarak değerlendirme olasılıkları artacak ve bu imkânlardan yoksun olmalarını da politik oyunların dışında kalmalarına bağlayabileceklerdir.

Örgütte ilerleme fırsatları dâhilinde değerlendirilebilecek bir diğer konu da, örgütün politik düşünce ve davranışlara yaklaşımıdır. Politik davranışın örgüt tarafından onaylandığı ve ödüllendirildiği durumlarda bireylerin politik davranışlar sergilemeleri¹⁶⁴ olası görünmektedir. Eğer örgüt takım çalışmalarından ziyade bireysel çalışmayı öne çıkarır ve bireysel başarıyı ödüllendirirse, bireyler yalnız hareket etmeye özendirilecek ve bu da bireyin kazanmak için diğer bireylerle rekabet etmesi, yani politik davranması sonucunu ortaya çıkarabilecektir. Bunun da ötesinde politik eylemlerle uğraşmayan bireyler de politik davranışların ödüllendirildiğini gördükten sonra bu şekilde davranma konusunda harekete geçebileceklerdir.

Bazı araştırmacılar,¹⁶⁵ ilerleme fırsatları ile politik algılar arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Örgütte ilerleme fırsatlarının olmadığını ya da bu imkânlarının sınırlı olduğunu düşünen bireylerin politik algı düzeyleri artmaktadır. İlerleme fırsatları örgütte net bir şekilde belirlenmediğinde ya da bireyler tarafından tutarsız bir biçimde algılandığında, bireyler politik davranışlarda bulunarak kendi yollarını kendileri çizmek isteyebileceklerdir. Poon,¹⁶⁶ politik algı ile ilerleme fırsatları arasındaki ilişkiyi incelerken, ilerleme fırsatlarını kıt kaynaklar açısından

¹⁶³ Russel S. Cropanzano ve diğerleri, "The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice, and Support", Eds.: Russel S. Cropanzano ve K. Michelle Kacmar, **Organizational Politics, Justice, and Support**, Quorum Books, USA, 1995, (The Social), s.8.

¹⁶⁴ K. Michelle Kacmar ve Gerald R. Ferris, "Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations - Office Politics", **Business Horizons**, July-August 1993, (Politics), s.71.

¹⁶⁵ Ferris ve Kacmar. Kacmar ve diğerleri. Ferris ve diğerleri, (Perceptions).

¹⁶⁶ Poon.

ele almış ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Bazı araştırmacılar¹⁶⁷ da ilerlemek için yapılan faaliyetler ile politik algılar arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. İlerleme fırsatları ile politik davranışlar arasında bir ilişki olduğu belirtilse de yazında bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır.

2.4.2.2.3 Amir ve Çalışma Arkadaşı (Meslektaş) Etkisi

Bireyler açısından örgütte bir arada çalıştıkları ve iletişim halinde oldukları çalışma arkadaşları ve amirleri ile olan iş ve arkadaşlık ilişkileri ve arkadaşları ile amirlerinin kendilerine ve başkalarına yönelik düşünce ve davranışları, bireylerin çevrelerini değerlendirmelerinde ve gösterecekleri tepkilerde çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte diğer bireylere karşı fırsatçı bir şekilde davranan üstlerin ve meslektaşların, örgütteki bireysel politik algılamaları artıracaktır; aksi durumda ise bu tür algıların azalacağı ifade edilebilir.¹⁶⁸ Bunun yanı sıra görevlerini yerine getirme, çeşitli bilgileri ve kaynakları elde etme, destek sağlama ve çalışma performansının değerlendirilmesi gibi konularda diğer örgüt üyelerine bağımlı olan bireylerin ortamı politik bir biçimde değerlendirme ve politik davranışlarda bulunma potansiyellerinin artabileceği söylenebilir.¹⁶⁹

Bireyler, amirleri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilere sahip ve onların düşünce ve davranışlarını olumlu karşılıyor ve onlardan yeterli desteği de görüyorlarsa, ortamı politik bir şekilde görme ve politik davranışlarda bulunma olasılıkları da azalabilecektir.

Ferris ve Kacmar,¹⁷⁰ yaptıkları çalışmada amirle ilişkiler ve çalışma grubunun uyumu ile politik algılar arasında negatif yönlü bir ilişki; Valle ve Perrewé¹⁷¹ ise, amirin etkisi ile politikanın algılanması arasında negatif yönlü bir ilişki

¹⁶⁷ Gerald R. Ferris and Timothy A. Judge, "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", **Journal of Management**, Vol.17, No.2, 1991. Gandz ve Murray.

¹⁶⁸ Ferris ve Kacmar.

¹⁶⁹ Robert C. Liden ve Terence R. Mitchell, "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **The Academy of Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, s.576.

¹⁷⁰ Ferris ve Kacmar.

¹⁷¹ Matthew Valle ve Pamela L. Perrewé, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", **Human Relations**, Vol.53, No.3, 2000.

saptamışlardır. Andrews ve Kacmar'ın bir çalışmasında¹⁷² ise, çalışma arkadaşları arasındaki işbirliği ile politik algılamalar arasında önemli ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken; üst ile ast arasındaki ilişkiler ile politik algılamalar arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Politik davranışlar açısından Aryee ve diğerlerinin¹⁷³ çalışmasında ise, amirin ödüllendirme gücünün yağcılığa yönelik taktiklerin önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2.3 Kişisel Faktörler

Bireylerin doğuştan ya da sonradan kazandıkları çeşitli kişilik özelliklerinin, onların çalışma yaşamlarındaki politik ortama yönelik bakış açılarını ve tepkilerini etkileyeceği ifade edilebilir. Çünkü yapılan çalışmalar da dikkate alındığında, örgütteki politik aktörlerin belirli kişilik özelliklerinin ön plana çıktığını görmek mümkündür. Örneğin, Allen ve diğerleri tarafından çeşitli yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada etkili politik aktörlerin kişisel özellikleri saptanmaya çalışılmış ve Tablo 3'de görülen sonuçlar ortaya koyulmuştur.

Tablo 3: Etkili Politik Aktörlerin Kişilik Özellikleri

Kişisel Özellikler	Cevap Yüzdeleri (%)
Konuşkan	29,9
Duyarlı	29,9
Sosyal ilişkilerde usta	19,5
Becerikli	17,2
Popüler	17,2
Dışa dönük	16,1
Özgüven sahibi	16,1
Atak	16,1
Hırslı	16,1
Hilekâr	16,1
Örgüt adamı	12,6
Çok zeki	11,5
Mantıklı	10,3

Kaynak: Allen ve diğerleri, s.80.

¹⁷² Andrews ve Kacmar.

¹⁷³ Aryee ve diğerleri.

Politik algılamalar, çoğu zaman yönetsel müdahale alanlarının dışında kalan kişisel farklılıklardan kaynaklanan unsurlara bağlı olarak meydana gelmektedir.¹⁷⁴ Politik davranma konusunda da bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin, bireylerin davranışlarını etkileyeceği söylenebilir. Yapılan bazı çalışmalarda¹⁷⁵ çeşitli kişilik özellikleri ile uygulanan politik taktikler arasında saptanan ilişkiler bu görüşü desteklemektedir. Örneğin kendilerini dışa dönük olarak belirten yöneticiler çoğunlukla rasyonel biçimde ikna etme, ilham verme, müzakere-danışma gibi taktikleri kullanmaktadırlar.

Politik algı ve politik davranış çalışmalarında sıklıkla ele alınan ve bu yapılarla ilişkilendirilen kişisel faktörlere aşağıdaki başlıklarda yer verilecektir.

2.4.2.3.1 Cinsiyet

Cinsiyet, hem örgütte var olan politik ortamın algılanması hem de sergilenen politik davranışların farklılaşmasında önemli bir etkidir. Yapılan bazı çalışmalar,¹⁷⁶ da bu tespiti doğrular niteliktedir. Kadınların ve erkeklerin farklılaşan davranışlarında, cinsiyetin kendisi değil, cinsiyete yüklenen anlamlar rol oynamaktadır.¹⁷⁷ Çünkü toplumsallaşma süreci içinde, kız ve erkek çocuklar, benlik duygularını çok farklı biçimlerde kazanmaktadırlar. Bu durum, onların yaşamları boyunca farklı biçimde düşünmelerine, hissetmelerine ve farklı davranışlar ile ilişkiler geliştirmelerine neden olur.¹⁷⁸ Kadınlar ve erkekler arasında çeşitli nedenlerden dolayı var olan farklılıklar, onların iş hayatındaki düşüncelerini, davranışlarını ve dolayısıyla başarılarını da etkilemekte ve değiştirmektedir.

¹⁷⁴ Matthew Valle ve diğerleri, "Dispositions and Organizational Politics Perceptions", **Journal of Management Research**, 2002, Vol.2, No.3, s.121.

¹⁷⁵ Deniz Taşçı ve Erhan Eroğlu, "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:17, 2007, s.544.

¹⁷⁶ Toni Falbo ve Letitia A. Peplau, "Power Strategies in Intimate Relationships", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.38, No.4, 1980.

¹⁷⁷ Lynda M. Sagrestano, "The Use of Power and Influence in a Gendered World", **Psychology of Women Quarterly**, Vol.16, No.4, 1992, s.446.

¹⁷⁸ Doğan Cüceloğlu, **İnsan Davranışı ve Psikolojisinin Temel Kavramları**, 8.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s.390.

Kadınların emek piyasasındaki konumlarına bakıldığında, genel olarak cinsiyet ayrımına dayalı bir işbölümüne tabi oldukları görülmektedir. Cinsiyet ayrımına dayalı işbölümü, sadece kadın ve erkeğin yaptığı işlerin ayrışması olarak değil; aynı zamanda kadın ve erkeğin hangi ilişkiler ağı içerisinde çalıştıkları açısından da anlam kazanmaktadır. Üretim ilişkileri de, var olan ataerkil değerlerden payını almıştır. Bu yüzden kadının erkeğin yanındaki ikincil konumu, sadece özel alanda değil, iş hayatında da geçerliliğini koruyan bir gerçeklik olmaktadır.¹⁷⁹ Bu durum, kadınların örgütte daha alt düzeylerde çalışmalarına neden olmakta ve erkeklerin oluşturduğu bazı ilişki ağlarından da uzak kaldıkları için, ortamı daha politik bir biçimde algılama olasılıklarını artırmaktadır.

Cinsiyet ile politik algılamalar arasındaki ilişki tam bir netlik kazanamamıştır. Şöyle ki, bazı çalışmalar kadınların politik algılamalarının daha yüksek olduğunu; bazı çalışmalar da erkeklerin politik algılamalarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ferris ve diğerleri,¹⁸⁰ kadınların “örgütlerde daha alt pozisyonlarda” yer almaları ve çalışmalarından dolayı, erkek çalışanlara göre, işyerini yüksek düzeyde politik olarak algılamalarının daha olası olacağını ileri sürmüşlerdir. Vigoda ve Cohen’in çalışmasına göre,¹⁸¹ kadınlar iş çevresini erkeklere göre daha politik bir biçimde algılamaktadırlar.

Bazı çalışmalarda,¹⁸² ise, erkeklerin ortamı daha politik algıladıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna göre erkekler, politik davranışa, kadınlardan daha hoşgörülü ve kabul edilebilir bir biçimde yaklaşmaktadırlar. Bu durum, erkeklerin zaten çocukluklarından beri gücü ön plana çıkaran oyunlar ve işlerin içinde bulunmalarından dolayı, bu tür etkileme ve güce elde etmeye yönelik davranışlara yaklaşımlarının normal, olağan ve olması gereken biçiminde düşünülmesinden kaynaklanabilir. Buna karşılık kadınların büyük ölçüde güç kaynaklarından yoksun olmaları ve toplumsal rekabet ortamlarından da uzak kalmaları nedeniyle, toplumsal

¹⁷⁹ Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara, 1996, s.16.

¹⁸⁰ Ferris ve diğerleri, (Politics), s.160.

¹⁸¹ Vigoda ve Cohen.

¹⁸² Amos Drory ve David Beaty, “Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.3, 1991. Ferris ve diğerleri, (Perceptions).

rekabetin temelini teşkil eden "güç mücadelesine" katılma ve yakın durma davranışlarından uzak kalmaları araştırmanın sonuçlarına ışık tutmaktadır. Bazı çalışmalarda¹⁸³ da cinsiyet ile politik algılamalar arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır

Politik davranışlar açısından Drory ve Beaty'nin¹⁸⁴ çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekildedir; Her iki cinsin de 'politik davranışı uygulayan kişi' karşı cins yerine, kendi cinslerinden birisi olduğunda davranışı daha olumlu karşıladıkları; yine 'politik davranışın kurbanı' kendi cinsleri yerine, karşı cinsten birisi olduğunda davranışı daha olumlu bir şekilde karşıladıkları tespit edilmiştir. Buna göre her iki cinsin kendi bireyleri arasında bir dayanışma ve işbirliğinin olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, erkeklerin işyerindeki politik eylemlerde, kadınlara göre, daha aktif katılımcı oldukları ve bu yüzden de örgütteki politik yaşamı kadınlara kıyasla daha yaygın ve olağan bir biçimde değerlendirdikleri belirtilmiştir. Vecchio ve Sussmann'ın çalışmasında ise, cinsiyet ile koalisyon oluşturma taktiği arasında önemli bir ilişki saptanmıştır.¹⁸⁵ O'Neil¹⁸⁶ ise, araştırmasında kullanılan taktiklerin cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemiş ve bu konuda bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

2.4.2.3.2 Yaş

Yaş ile çalışanların politik algılamaları arasındaki ilişkiler de, cinsiyette olduğu gibi, belirgin değildir. Bununla birlikte, örgüte yeni katılan ve daha genç çalışanların, örgütün resmi ve gayri resmi işleyişi hakkında çok fazla bilgilerinin ve tecrübelerinin olmadığı varsayılırsa, ortamı daha adil ve dürüst bir şekilde değerlendirip, algılamalarını bu şekilde oluşturacakları söylenebilir. Buna göre daha genç bireylerin, ideallerini gerçekleştirme konusunda dürüst bir şekilde çalışarak, politik oyunlardan habersiz bir biçimde davranışları olası görünmektedir. Buna karşılık örgütte belirli aşamalardan geçmiş, birçok kişiyi tanımış ve örgütte resmi ve gayri resmi işleyişin farkına varmış, bu konuda yeterince tecrübe kazanmış yaşlı

¹⁸³ Ferris ve Kacmar. Parker ve diğerleri.

¹⁸⁴ Drory ve Beaty.

¹⁸⁵ Vecchio ve Sussmann.

¹⁸⁶ Julie O'Neil, "Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence", **Journal of Managerial Issues**, Vol.16, 2004.

çalışanların ortamı daha politik algılamaları ve politik davranışlar sergilemeleri daha olası görünmektedir.

Ferris ve diğerleri,¹⁸⁷ daha yaşlı çalışanların iş dışı önceliklerle daha çok ilgilendiklerini ve bu noktada ya örgütün politik doğasını normal ve olağan kabul ettiklerini ya da politik faaliyetleri örgütteki kurallara uygun bir davranış olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada yaşça daha olgun kişilerin, davranışı, sadece uygun olmayan ve alışılmamış (olağandışı) olarak düşündüklerinde, politik olarak değerlendirdikleri belirtilmiştir.

Vigoda ve Cohen'e göre,¹⁸⁸ kıdemli yani daha yaşlı çalışanlar, iş çevrelerini daha politik bir şekilde algılamaktadırlar. Ferris ve Kacmar'ın¹⁸⁹ iki ayrı çalışmayı birlikte ele aldıkları makalelerinde ise, ilk çalışmada yaş ile politik algılar arasında önemli ve negatif bir ilişki; ikinci çalışmalarında ise yaş ile politik algılar arasında önemli, fakat pozitif bir ilişki ortaya bulunmuştur. Ferris ve King'in¹⁹⁰ yaptığı bir çalışmada da, astların yaşı ile politik algılamaları arasında önemli bir ilişki bulunduğu ve özellikle daha yaşlı çalışanların, üstlerin performans değerlendirmelerine bağlı olarak- ortamı daha politik bir biçimde algıladıkları tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada, astların yaşı ile üstlerin politik davranışları arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğu; buna karşılık, çalışanların yaşı ile meslektaşların politik davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Ferris ve diğerleri¹⁹¹ ise yaşlı çalışanların ortamı daha az politik bir biçimde algıladıklarını belirtmişlerdir. Zahra¹⁹² da, daha yaşlı çalışanların, gençlere kıyasla, politik davranışların etik olmayan davranışları oluşturduğuna inandıklarını belirtmiştir. Gandz ve Murray¹⁹³ ile Siron ve diğerleri¹⁹⁴ ise, yaş ile politik algılar arasında önemli bir ilişki bulamamışlardır.

¹⁸⁷ Ferris ve diğerleri, (Perceptions).

¹⁸⁸ Vigoda ve Cohen.

¹⁸⁹ Ferris ve Kacmar.

¹⁹⁰ Gerald R. Ferris ve Thomas R. King, "The Politics of Age Discrimination in Organizations", **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5/6, 1992, (The Politics).

¹⁹¹ Ferris ve diğerleri, (Politics).

¹⁹² Shaker A. Zahra, "Background and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics", **Journal of Business Ethics**, Vol.4, No.5, 1985.

¹⁹³ Gandz ve Murray.

¹⁹⁴ Rusinah Siron ve diğerleri, "Factors Associated with Perceptions of Organizational Politic in The Government Higher Education Institutions", **5. Asian Academy of Management Conference**,

2.4.2.3.3 Eğitim

Yazında, politikanın algılanmasında eğitim düzeyi de bir kişilik değişkeni olarak ele alınmakla birlikte, politik algılar ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi ele alan fazla çalışma yapılmamıştır. Bununla birlikte eğitim seviyesi düşük bireylerin, örgütün de daha alt basamaklarında yer alacakları düşünüldüğünde, bu bireylerin çevrelerini politik bir biçimde algılamaları ve bu yönde davranışlar sergilemeleri daha olası görünmektedir.

Vigoda Cohen'in çalışmasına göre,¹⁹⁵ eğitim seviyesi düşük çalışanlar, iş çevrelerini daha politik bir şekilde algılamaktadırlar. Valle ve Perrewé¹⁹⁶ ise, eğitim düzeyi ile politik algılar arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Politik davranışlar ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.4.2.3.4 Makyavelizm

Örgütsel politikanın algılanmasında etkili olan önemli bir kişilik unsuru da, Machiavelli'nin 1513 yılında kaleme aldığı 'Prens'¹⁹⁷ adlı eserinde ortaya koyduğu görüşlerinden yola çıkarak ifade edilen ve günümüzde de hala geçerliliğini koruyan bazı özelliklerden oluşmaktadır.

Machiavelli yöneticilik sanatının niteliklerini ele aldığı eserinin bir bölümünde, bir prenste ahlakla ilgili bulunması gereken geleneksel nitelikleri saydıktan sonra, bu niteliklerin gereksinimleri karşılayıp karşılamadığı ve politika gereği bunlardan sapılıp sapılamayacağı üzerinde durmuş ve bu anlamda çeşitli ilkeler ortaya koymuştur. "Makyavelizm" ya da "Makyavelcilik" olarak adlandırılan ve politikada amaca ulaşmak için, ahlaka aykırı da olsa, her türlü aracı hoş gören

"Challenges of Globalized Business: The Asian Perspective", Hyatt Hotel, Kuantan, Pahang, Malaysia, 10-13 September, 2003.

¹⁹⁵ Vigoda ve Cohen.

¹⁹⁶ Valle ve Perrewé

¹⁹⁷ Niccolò Machiavelli, **Prens**, 2.Baskı, Çev.: Rekin Teksoy, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık Ltd. Şti., İstanbul, 2002.

anlayış, bu ilkelere dayandırılmakta ve ‘amaç, aracı haklı kılar’ ve ‘amaç için her yol mubahtır’ sözlerini doğrulamaktadır.

Machiavelli, prensi her zaman iki seçenekle karşı karşıya getirmektedir. Doğru ve yanlış arasında yapılacak bu seçimde, ahlak açısından doğru olan seçim politika açısından genellikle yanlış olmakta; politika açısından doğru olan ise genellikle ahlaki açıdan yanlış olmaktadır.¹⁹⁸ Ancak Machiavelli’nin görüşlerine göre, Machiavelli ve izleyicilerine düşen, mevcut sosyal ilişkileri parçalayacak yönetim kurallarını belirlemek olacaktır.¹⁹⁹

Machiavelli, erdem kavramını da etik bir biçimde ele almamaktadır. Onun için erdem, *“siyasal iktidarı elinde tutan kişinin bir sorun karşısında en uygun kararı yerinde alabilme yeteneğidir. Erdem, bir devlet kurabilmek, örgütlemek ve yaşatabilmek için bir prensin koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Erdem, olanakların nesnel olarak değerlendirilmesi ve bunların amaca uygunluğunun sağlanmasıdır. Böylece erdem, yerine göre akıl, yüreklilik, beceri, yetenek, kararlılık, güç vb. değişik anlamlarla ifade edilebilir.”*

Machiavelli’nin politikaya ve devlet yönetimine ilişkin geliştirdiği bu düşünceler, toplumda ya da örgütte yer alan insanlar arasındaki ilişkilerde de anlam kazanmış ve amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını elde etmek için doğruluğun, iyiliğin ve insanlığın aleyhine davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Makyavelist özelliğe fazlasıyla sahip olan bireylerin, politik olarak becerikli, etkili ve kendi çıkarları için ahlaki açıdan olumsuz şeyleri bile yapabilecekleri; buna karşılık, bu özelliği daha az taşıyan bireylerin ise, daha saf, güvenilir ve ahlaki anlamda doğru ve dürüst oldukları ifade edilebilir. Bu anlamda Makyavelist düşünce tarzına sahip bireylerin politik algılarının ve politik davranışlarının da daha yoğun olacağı söylenebilir.

¹⁹⁸ Machiavelli, s.17-18.

¹⁹⁹ Cemal Bali Akal, **İktidarın Üç Yüzü**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara,1998, s.52.

Bazı araştırmacılar,²⁰⁰ makyavelizm ile politik algılar arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Bu sonuç kuramsal varsayımları destekler niteliktedir. Politik davranışlar açısından ise, Machiavelli'nin görüşlerine uygun şekilde hareket eden bireylerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için her türlü yolu uygun görerek, diğer bireyleri yanıltma ve aldatma pahasına bile olsa, bu yönde davranışlar sergileyecekleri söylenebilir.²⁰¹ Ralston da bu yönde yağcılık davranışlarına başvurma konusunda makyavelist kişilik özelliğinin önemli bir unsur olduğunu ifade etmiş²⁰² ve aralarında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna karşılık Aryee²⁰³ ile Pandey ve Rastogi'nin²⁰⁴ yaptıkları çalışmalarda makyavelist kişilik özelliği ile yağcılık davranışları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Barbuto ve Moss'un²⁰⁵ yaptığı bir çalışmada, makyavelizm ile iddialı olma ve karşılıklı çıkar gözetimine dayalı taktikler arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Bir başka çalışmada,²⁰⁶ makyavelizm ile engelleme taktiği arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

2.4.2.3.5 Kendini Uyarılma

Politik algılamaların ve davranışların nedenlerinden birisi de, diğer kişiler tarafından beğenilme, kabul edilme arzusudur. Kendini uyarılma özelliği, bireylerin iyi görünmek için, kendi davranışlarını düzenlemelerini ve böylece diğer bireyler tarafından olumlu bir biçimde algılanmalarını sağlayan süreci ifade etmektedir.²⁰⁷ Bu kişilik özelliği de bireyler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Kendini uyarılma özelliğine yoğun olarak sahip olan bireyler, tıpkı çevresel değişimlere, renk değiştirerek tepki veren bukalemunlar gibi çeşitli durumlara ve kişiler arası ilişkilere uyum sağlama konusunda son derece hassastırlar. Kendilerini en iyi şekilde sergilemek için davranışlarını sürekli düzenleyerek, beklenen toplumsal imajı oluşturmaya çalışırlar. Bu bireylerin kendi gerçeklikleri ile

²⁰⁰ Valle ve Perrewé. O'Connor ve Morrison.

²⁰¹ Kacmar ve Ferris, (Politics), s.70.

²⁰² Ralston, s.479.

²⁰³ Aryee ve diğerleri.

²⁰⁴ Janak Pandey ve R. Rastogi, "Machiavellianism and Ingratiation", **Journal of Social Psychology**, Vol. 108, 1979.

²⁰⁵ Barbuto ve Moss.

²⁰⁶ Vecchio ve Sussmann.

²⁰⁷ Wikipedia, "Self Monitoring", http://en.wikipedia.org/wiki/Self_monitoring, Erişim Tarihi: 11.01.2006.

topluma karşı oluşturdukları imaj arasında önemli açıklar ve çelişkiler söz konusudur.²⁰⁸ Buna karşılık kendini uyarılma özelliğini daha az taşıyan bireyler, farklı durumlarda daha tutarlı bir tutum sergilemektedirler. Her durumda doğru olanı yapan bu bireylerin kim oldukları ve ne yaptıkları arasında davranışsal bir tutarlılık söz konusudur.²⁰⁹ Bu bireylerin davranışları, kişilik özellikleri gibi, daha çok bireye özgü değişkenlerle ilişkilendirilebilirken; uyarılma özelliğine yoğun bir şekilde sahip olan bireylerin davranışları durumsal özelliklerle daha yakından ilişkilendirilebilir.²¹⁰

Caldwell ve O'Reilly,²¹¹ yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip bireylerin politik davranışlarla ilgilenmelerinin daha olası olduğunu ortaya koymuşlardır. Barbuto ve Moss'un²¹² çalışmasında ise, kendini uyarılma özelliği ile yağcılık taktiği arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Fandt ve Ferris'e²¹³ göre ise, yüksek düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip bireylerin bilgi manipülasyonuna yönelik taktikleri sergileme olasılıkları daha fazla olacaktır.

2.4.2.3.6 Güç İhtiyacı

Güç, bir kişinin yapılmasını istediği şeyleri yaptırabilme yeteneği²¹⁴ olup, insanlar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Toplum içinde her sosyal eylem bir güç uygulamasıdır; her sosyal ilişki bir güç denklemdir ve her sosyal grup veya sistem bir güç örgütüdür. Buna göre, herhangi bir sosyal ilişkiler sistemini potansiyel veya etkin güce dönüştürmek mümkün olup,²¹⁵ bir bireyin gücü de başkalarıyla

²⁰⁸ J. Michael Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No. 1, 1993, s.84.

²⁰⁹ Jenkins, s.84.

²¹⁰ Richard C. Becherer ve Lawrence M. Richard. "Self-Monitoring as a Moderating Variable in Consumer Behavior", **The Journal of Consumer Research**, Vol.5, No.3, 1978, s.159.

²¹¹ David F. Caldwell ve Charles A. O'Reilly, "Responses to Failure: The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management", **Academy of Management Journal**, Vol.25, No.1, 1982.

²¹² John E. Barbuto ve Jennifer A. Moss, "Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 121, No.3, 2006.

²¹³ Patricia M. Fandt ve Gerald R. Ferris, "The Management of Information And Impressions: When Employees Behave Opportunistically", **Organizational Behavior and Human Decision Processes** Vol. 45, No.1, 1990.

²¹⁴ Gerald R. Salancik ve Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power And-How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power", Ed.: John Scott, **Power Critical Concepts**, Routledge, London and New York, 1994, s.214.

²¹⁵ Amos H. Hawley, "Community Power and Urban Renewal Success", **The American Journal of Sociology**, Vol.68, No.4, 1963, s.422.

ilişkiye girdiği zaman anlaşılmaktadır. Bu nedenle kişi, ilişkiye girdiği insanları kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o kişi için güçlüdür ifadesini kullanmak doğru olmaktadır.²¹⁶ Zira güç kavramı, bir bireyin diğer bir bireyi etkileme potansiyelinden veya bireyin muhalefet karşısında bile istediğini yapabilme olasılığından söz etmektedir.²¹⁷

Her insan güce sahip olmak ister. Çünkü güçlü olmak, insanın istediği birçok şeyi elde etmesini sağlayan çok önemli bir araçtır. McClelland da bu şekilde düşünmekte ve insan ihtiyaçlarından bir tanesinin de güç ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. Güç ihtiyacı, bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtmektedir.²¹⁸

Diğer insanlardan daha üstün, daha başarılı olmak ve kontrolü ellerinde tutmak için, başkalarını denetleyecek araçlara sahip olmak isteyen bireyler, diğerlerine göre, daha çok risk altına girmektedirler. Bireylerin risk alma konusundaki düşünceleri de davranışlarına yansiyacaktır. Riskten kaçmayan, riski seven bireylerin, sonucu çok da belirgin olmayan politik eylemlere başvurmaları, riskten kaçan bireylere göre daha olasıdır.²¹⁹ Ayrıca yüksek güç güdüsüne sahip bireyler bunu örgüt ile diğer bireyler açısından yıkıcı bir biçimde de kullanabilmektedirler.²²⁰

Gücün örgütlerdeki politik etkileşimler açısından anlamlı ve önemli olması, kıtlık ve karşılaştırma psikolojisinden kaynaklanmaktadır. Örgütte üst basamaklardaki pozisyonların azlığı ve gelişme için kaynakların sınırlılığı, bireyler arasında bir rekabet yaratmaktadır.²²¹ Bu karşılaştırmalar bireylerin kendilerine ve kazanılacak unsurlara verdikleri değer temelinde şekillenmektedir. Çünkü enderlik

²¹⁶ Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Ed.: Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.35.

²¹⁷ José M. Peiro ve José L. Melia, “Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.52, No.1, 2003, s.15.

²¹⁸ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.264.

²¹⁹ Hellriegel, s.285.

²²⁰ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, 3.Baskı (5.baskıdan çeviri), Çev.: Kemal Tosun ve diğerleri, İşletme Fakültesi Yayını, No.199, 1988, s.34.

²²¹ Kumar ve Ghadially, s.306.

(nadir olma) ilkesine göre, canlılar az bulunduğu veya zor elde edildiğine inandıkları şeylere daha çok değer ve önem verme eğilimindedirler.²²²

Doğada olduğu gibi yaşam içinde de, bireyler, ender bulunan, daha değerli olan ve herkesin sahip olmak istediği kıt kaynaklar için sürekli mücadele ederler. Bu eğilim bireyleri birbirleriyle karşılaştırma yapmaya ve sonuçta da rekabet etmeye yöneltir. Bu rekabetçi ve politik etkileşimlerin altında yatan temel dinamik güçtür ve güce sahip olmaktır. Bu yüzden bireyler, diğerleri tarafından kabul görmek ve kendilerine saygı duyulmasını sağlayacak gücü ellerinde tutmak ve bunu etkin kılmak istemektedirler.²²³ Bu anlamda bireyin çevresini etkilemek ve diğerlerinin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda değiştirmek için güce ihtiyacı olduğu söylenebilir ki bu da bireyi politik düşünmeye ve davranmaya yöneltcektir.

Güç ihtiyacı ile politik algılar arasında bir ilişki olduğu bilinmesine ve yazında ifade edilmesine rağmen, algılar ile güç ihtiyacı arasındaki ilişki konusunda çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Valle ve Perrewé'in²²⁴ yaptığı bir çalışmada, politik algılar ile güç ihtiyacı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde O'Connor ve Morrison'un²²⁵ yaptığı çalışmada da, politik algılar ile güç ihtiyacı arasında bir ilişki saptanamamıştır. Buna karşılık örgütsel politikaların başarılı uygulamalarının yüksek düzeyde güce götürdüğü yönünde algılamalar mevcut olup, bir kere bu güç elde edildikten sonra politik davranışla uğraşmak için daha fazla fırsat elde edileceği söylenebilir.²²⁶ Bu anlamda Türkiye'de bürokratların oynadıkları politik oyunlar üzerine yapılan bir araştırma²²⁷ anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuçlar, oynanan oyunların ortaya çıkış biçimleri ve oynanma amaçlarının genellikle güç tabanı oluşturmaya/sağlamlaştırmaya, olası tehditleri engellemeye/yok etmeye ve inançlar ya da çıkarlar doğrultusunda örgütte bir değişim yaratabilmeye yönelik olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

²²² Termbank, "Scarcity, Enderlik İlkesi", <http://www.termbank.net/psychology/2281.html>, Erişim Tarihi: 04.03.2006.

²²³ Kumar ve Ghadially, s.306.

²²⁴ Valle ve Perrewé.

²²⁵ O'Connor ve Morrison.

²²⁶ Madison ve diğerleri, s.94.

²²⁷ Çağkan Sayın, "Türk Devlet Bürokrasisinde, Bürokratların Oynadıkları Politik Oyunlar Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", **V. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, 2008, s.508.

2.4.2.3.7 Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireyin yaşamındaki olayların altında yatan temel nedenlerin sorumlusunun kim veya ne olduğuna yönelik algılamalarını kapsamaktadır. Buna göre, bireylerin eylemlerinin sonuçlarını, kendi davranışları ile ilişkilendirmeleri, kontrol odağının bireyin kendisi olduğunu göstermekte; eylemlerinin sonuçlarını bireysel kontrolün dışındaki faktörlerle ilişkilendirmeleri ise, kontrol odağının bireyin dışındaki olaylar veya kişiler olduğunu göstermektedir.²²⁸

İç kontrol odaklı olmak, bireyin yapısal özellikleri temelinde, kendi gücünü davranışlarıyla ortaya koyarak davranışsal tepkilerini oluşturmasını ifade ederken; dış kontrol odaklı olmak ise, diğer bireylerin veya dışarıdan kaynaklanan durumların kararları ve eylemleri doğrultusunda bireyin tutumlarının belirlenmesidir.²²⁹ İç kontrol odaklı bireyler, davranışlarının sonuçlarını kendi bireysel karar ve çabalarına bağlarken; dış kontrol odaklı bireyler ise, davranışlarının sonuçlarını kader, şans, diğer bireyler veya durumlara bağlamaktadırlar.

İç kontrol odaklı bireyler, iş akışını, atamaları, çalışma koşullarını, üstler ve astlarla ilişkileri, amaçlar setini, işleri programlamayı ve örgütün politika ile uygulamalarını kontrol etmeyi isterler.²³⁰ Bu yüzden iç kontrol odaklılık özelliğinin, belirsiz koşullarda, kişinin performansı ve motivasyonu açısından, iyi bir belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Bireyin eylemlerinin sonuçlarını kendisinden kaynaklanan durumlarla ilişkilendirmesi ile kendisinin dışındaki durumlar ve kişilerle ilişkilendirmesi, olaylara ve kişilere bakış açısını değiştirecektir. Eğer bireyler yaşamlarındaki olayların kendi kontrolleri dışında oluştuğuna inanıyorlarsa, ortamı daha politik bir biçimde algılamaları doğaldır. Yapılan araştırmalarda da dış kontrol odaklı olmak ile politikanın algılanması arasında önemli ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.²³¹ Bir başka

²²⁸ James Neil, "What is Locus of Control", <http://wilderdom.com/psychology/loc/LocusOfControlWhatIs.html>, Erişim Tarihi:10.09.2007.

²²⁹ Flytzani ve Nijkamp, s.7.

²³⁰ Flytzani ve Nijkamp, s.7.

²³¹ Valle ve Perrewé. Andrews ve Kacmar.

çalışmada,²³² hem dış kontrol, hem de iç kontrol odaklı olmak ile politikanın algılanması arasında önemli ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Politik davranışlar açısından ise, kontrolün kendisinde olduğunu düşünen yani iç kontrol odaklı bireylerin, çevrelerini değiştirebileceklerine olan inançlarının onları politik davranışlar gösterme konusunda daha fazla teşvik edeceği söylenebilir. Bu konuda Ralston²³³ da iç kontrol odaklı bireylerin yağcılık taktiklerini kullanmalarının daha olası olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık Aryee'nin²³⁴ çalışmasında, kontrol odaklılık ile yağcılık davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Barbuto ve Moss'un²³⁵ çalışmasında, dış kontrol odaklı olmak ile mantıklı olma yönündeki politik davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

2.4.3 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki Etkileşimlere İlişkin Çalışmalar

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, örgütsel politika konusunda iki önemli yaklaşım, daha doğrusu örgütsel politikayı temsil eden iki ayrı yapı olduğu görülmektedir: Birincisi, örgütteki politik davranışın uygulama araçları olarak politik taktikler; ikincisi de, bireylerin örgütteki eylemleri subjektif bir biçimde değerlendirmelerine bağlı olarak ortaya çıkan politik algılamalardır.

Bugüne kadar bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, konuyu ya politik algılamalar açısından ya da örgütte yürütülen politik eylemler açısından ele almıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, objektif politik davranış ile subjektif politik algılamaların nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş; politik davranışın yerine getirilmesine ilişkin taktiklerle ilgili birçok sınıflandırma yapılmış ve politik algılar ile davranışların farklı iş sonuçlarıyla ilişkileri test edilmeye çalışılmıştır.

²³² O'Connor ve Morrison.

²³³ Ralston, s.480.

²³⁴ Aryee ve diğerleri.

²³⁵ Barbuto ve Moss.

Buna karşılık politik davranış ile politik davranışın algılanmasını bir arada ele alan bütünsel bir kavramlaştırma pek yapılmamıştır.²³⁶

Örgütsel politika konusu içerisinde politik algılar ve davranışlar, iki ayrı ve farklı alanı oluşturmaktadırlar ve aynı şeyi ölçmemektedirler. Çünkü kavramsal olarak birbirinden tamamen farklı olan bu yapılardan ‘*politik davranışlar*’, örgütlerde objektif bir kanıt olarak açık bir şekilde ortaya koyulurken; bireylerin ortama yönelik ‘*politik algılamaları*’ subjektif bir yorumlaya bağlı olarak oluşmaktadır. Bu iki yapının bütünleştirilmesi, örgütsel politikanın işleyişini anlamak açısından anlamlı görünmektedir. Zira örgütsel politikanın işleyişini sağlayan her iki yapı da (politik algılar ve politik davranışlar), bazı durumlarda incelik, kurnazlık, iş bilirlilik; bazı durumlarda ise ahlaki değerleri hiçe saymak, çıkarıcılık, hilekârlık olarak düşünülebilen kişiler arası diplomasiyle ilgili sosyal beceriler başlığı altında yer almaktadır.²³⁷ Ancak bu iki yapı arasındaki farklılık, algıların düşüncelerle, davranışların uygulamalarla ilgili olmasından kaynaklanmaktadır.

Yazında, bu itibarla yapılan çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel politika olgusunun tanımlanması konusunda da bir eksikliğin söz konusu olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel politikanın tanımında, aslında, politik davranışlardan bahsedilmiş ve bu anlamda algılardan söz edilmemiştir. Bunun da ötesinde bazı çalışmalarda da örgütsel politikanın tanımı, politik davranış kavramı ile yani objektif olaylar açısından ele alınmış; ama örgütsel politika “algılar” olarak yani subjektif değerlendirmeler açısından ölçülmeye çalışılmıştır.²³⁸ Bu yüzden çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel politikanın tanımlanması başlığı altında bütünleştirici bir tanım verilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Politik algı ve davranışlar “**bütünleşik yaklaşımla**” incelendiğinde ortaya önemli ve anlamlı bulguların çıkacağı ifade edilebilir. Çünkü politik algıların politik

²³⁶ Valle ve Perrewa, s.361.

²³⁷ Gerald R. Ferris ve diğerleri, “Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs”, Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, Quorum Books, Westport, 1995, (Political Fairness), s. 23.

²³⁸ Cropanzano ve diğerleri, (The Relationship).

davranışlardan oldukça farklı olduğu bilinmekle birlikte, bu iki yapı arasında bir ilişki olduğu da düşünülmektedir. Zira bu iki yapı örgütsel politikaya işlerlik kazandırmakta ve dolayısıyla birbirlerinden de etkilenebilmektedirler. Yüksek sosyalleşme altında politik algılamada oluşacak bir artışın, politik davranışın artmasına yol açması²³⁹ bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Bunun yanı sıra politik algılamaların, örgütteki etkin politik davranışın (ve diğer nedenlerin) yansımalarının bir boyutu olduğu da ileri sürülebilir.²⁴⁰

Örgütsel politikanın içinde yer alan bu iki yapı, aslında, örgütsel politikanın birbirini tamamlayan iki önemli parçasını oluşturmaktadır ve aralarında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Burada önemli olan ve dikkat edilmesi gereken nokta, bu ilişkinin ne şekilde gerçekleşecektir.²⁴¹ Bu konuda iki olasılık öne sürülebilir;

- Bireylerin politik algılamaları, politik davranışların belirlenmesine katkı sağlar; yani politik algıların politik davranışları etkilemesi ve şekillendirmesi mümkündür.
- Çalışma çevresine yönelik algıların şekillenmesinde politik davranışlar etkindir; yani politik algıları politik davranışlar etkileyebilir ve şekillendirebilir.

Yazında, politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısının son derece az olduğu dikkat çekmektedir. Bu alanda yabancı yazında yer alan ve bu çalışma açısından önemli olacağı düşünülen bazı çalışmalar söz konusudur. Türk yazınında ise, bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda bu iki yapı arasında bir ilişki olduğu kabul edilmekle birlikte, bu ilişkinin herhangi bir şekilde test edilmediği görülmüştür. Bazı çalışmalarda ise iki yapı arasındaki ilişki farklı şekillerde ve farklı değişkenlerle ele alınmıştır. Politik algılar ile politik davranışlar arasındaki ilişkilerin

²³⁹ Donald Fedor ve diğerleri, "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", **Journal of Applied Psychology**, Vol.28, No.19, 1998, s.1763.

²⁴⁰ Russell Cropanzano ve Andrew Li, "Organizational Politics and Workplace Stress", Eds.: Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996, s.152.

²⁴¹ Vigoda ve Cohen, s.312.

ne şekilde ele alındığının daha iyi anlaşılabilmesi için, yabancı yazındaki çalışmaların, belirli bir düzen ve sistematik içinde ele alınması uygun görülmüştür. Bu çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

a) Politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi varsayımsal düzeyde kabul eden, ancak ilişkiyi herhangi bir biçimde test etmemiş olan çalışmalar

İlk çalışmada, Ferris ve diğerleri,²⁴² politik davranış ile örgütsel politika algısı kavramlarının aynı örgütsel çevre ve kültürü tanımladığından hareketle, politik davranış ile davranışın algılanması arasında bir ilişki olduğunu örtülü bir şekilde varsaymışlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, örgütsel çevrenin politik bir biçimde algılanmasının, bireyler açısından, en azından potansiyel olarak üç tepkiyle sonuçlanacağını ileri sürmüşlerdir. Buna göre ya bireyler örgütten ayrılabilirler; ya politik eylemlere karışmadan örgütte kalabilirler ya da politik davranışlarda bulunmaya başlayabilirler. Bu noktada çalışma açısından önemli olan, algılamalar sonucunda bireylerin tepki olarak politik davranışlar sergileyebilecekleridir.

Bir diğer çalışma ise, Ferris ve Kacmar²⁴³ tarafından yürütülmüş ve çalışmada politik algılar ile politik davranışların, benzer değişkenlerle ilişkileri olduğu için, aralarında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Farklı araştırmacılar²⁴⁴ da bu görüşe uygun olarak, ister etkin politik davranış isterse de politikanın algılanması biçiminde olsun, örgütsel politikaların varlığının, çalışanlar üzerinde anlamlı ve büyük ölçüde olumsuz etkilere yol açacağını ifade etmişlerdir. Yani bu iki yapının benzer değişkenlerle ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte algılar ve davranışlar arasında bir ilişki olduğuna dair varsayım, ne kavramsal bir şekilde geliştirilmiş ne de test edilmiştir.

²⁴² Ferris ve diğerleri, (Politics in).

²⁴³ Ferris ve Kacmar, s.94.

²⁴⁴ Burns. Gandz ve Murray.

b) Politik algı kavramı ile ilişkili olan kavramlar ve politik davranış arasındaki ilişkiyi test eden çalışmalar

Bu çalışmalarda, politik algı kavramının yerine, politik algıyı şekillendireceği düşünülen ve algılarla yakından ilişkili daha farklı kavramlar ile politik davranış arasındaki ilişkiler test edilmeye çalışılmıştır. Burada bu yöndeki çalışmalara yer verilmesinin nedeni ise, hâlihazırda yapılan çalışma açısından anlamlı ve önemli olduğunun düşünülmesidir.

Politik algılamalar ile politik davranışlar arasındaki ilişki farklı bir açıdan da olsa, yazında ilk olarak Aryee ve diğerleri²⁴⁵ tarafından test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları ele alınmıştır. Burada ‘*örgütsel politika normu*’, politik davranışları teşvik eden, bu durumu olağan karşılayan bir örgütte bireysel algılamaya boyutunu ifade etmektedir. Buna göre örgütün var olan politik ortamı ve davranışları olağan karşılaması ve yasalaştırması karşısında bireylerin durumu ne şekilde algıladıkları belirtilmektedir. Çalışma sonucunda örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları arasında beklenen durumun aksine herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık politik davranışların örgüt tarafından onaylandığı bir ortamda bireylerin bu tür davranışlara başvurmaları daha olası karşılanmaktadır.

Bu çalışmalardan ikincisi, Kumar ve Ghadially²⁴⁶ tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, politik davranışların, kişiler arasındaki güven ile negatif yönde; yabancılaşma hisleri ile ise pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada politik davranışlar ile politik algılar arasında herhangi bir ilişki ölçülmemekle birlikte yukarıda da belirtildiği üzere, güven ve yabancılaşma hislerinin kişilerin algıları ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülerek bu çalışmanın sonuçlarından söz etmenin uygun olacağı düşünülmüştür.

²⁴⁵ Aryee ve diğerleri.

²⁴⁶ Kumar ve Ghadially.

c) Politik algı ve iş sonuçları ilişkisinde, politik davranışı “düzenleyici değişken” olarak ele alan çalışmalar

Harrell-Cook ve diğerleri²⁴⁷ tarafından ele alınan çalışmada, bazı politik davranışların, politik algılar ile bazı iş sonuçları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırmada bu yönde politik taktik olarak kullanılan kendini yüceltme davranışının, doyum ve ayrılma niyeti ile ilgili iş sonuçlarına yönelik olumsuz politik algılamaları azalttığı tespit edilmiştir. Ancak çalışmada diğer bir taktik olarak ele alınan yağcılık davranışlarının, beklenenin tersine iş sonuçlarına ilişkin politik algılamaları artırdığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütteki bireylerin, diğer bireylerin, kendileri aleyhine sergiledikleri etkin veya potansiyel bir hareket karşısında, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya korumak için girişimlerde buldukları zaman, ortamı politik bir şekilde algıladıklarına dair inanışlarla açıklanabilir ve yapılan bazı araştırmalar da bunu doğrular niteliktedir.²⁴⁸ Bu çalışmada araştırmacılar, davranışın algılamalar üzerine etkisini incelemişler ve bireyler tarafından uygulanan politik taktiklerin, iş sonuçlarına ilişkin olumsuz politik algılamalarını değiştirdiğini bulmuşlardır.

Valle ve Perrewé'in²⁴⁹ yaptığı bir çalışmada da Harrell-Cook ve diğerlerinin çalışmasına benzer olarak, farklı reaktif ve proaktif politik davranışların politik algılamalar ile iş sonuçları arasındaki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Sonuçta proaktif davranışların, politik algılamalar ile iş sonuçları arasında düzenleyici bir etkisinin olmadığı; buna karşılık reaktif politik davranışların iş sonuçlarına ilişkin olumsuz politik algılamaları daha da artırdığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada da politik davranışlar, algılar ile iş sonuçları arasında düzenleyici bir değişken olarak ele alınmıştır.

Hochwarter,²⁵⁰ çalışanların politik algılarının yüksek olduğu durumlarda, politik faaliyetlerle uğraşmalarının iş doyumları ile örgüte olan bağlılıklarını

²⁴⁷ Harrell-Cook ve diğerleri.

²⁴⁸ Murray ve Gandz, s.12.

²⁴⁹ Valle ve Perrewé.

²⁵⁰ Wayne A. Hochwarter, “The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.33, No.7, 2003.

artırdığını; buna karşılık politikanın düşük olarak algılandığı durumlarda, politik davranışlarda bulunan bireylerin iş tatmini ile örgüte olan bağlılıklarının düştüğünü tespit etmiştir. Bu durum, örgütte politik faaliyetlerle uğraşan bireylerin sayısı az olduğunda, politik davranan birkaç kişinin kendilerini dışlanmış ve diğerlerinden farklı olarak hissetmelerine bağlı olabilir.

Zivnuska ve diğerleri,²⁵¹ performans değerlendirme üzerinde örgütsel politikalar ile politik davranış etkileşimini incelemişler ve örgütsel politika algısının düşük olduğu durumlarda politik davranışlar sergileyen bireylerin, performans değerlendirmelerinin oldukça yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ortamın politik olarak değerlendirilmediği durumlarda bireylerin gösterdikleri politik davranışlar olumsuz olmak yerine olumlu biçimde karşılanmakta ve bu da o bireylerin performanslarının diğerlerinin gözünde yüksek olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Yakın zamanda Chen ve Fang²⁵² tarafından yapılmış bir diğer çalışmada, örgütsel politikanın algılanması ile performans değerlendirme arasındaki ilişki üzerinde izlenim yönetimine ilişkin amir-odaklı ve iş-odaklı iki taktiğin düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Çalışmada, iş odaklı taktiklerin politik algılar ile amire bağlı performans değerlendirmesi arasındaki ilişki üzerinde önemli bir düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

d) Politik davranışın politik algı üzerine etkilerine ilişkin çalışmalar

Politik davranış ile örgütsel politikanın algılanması arasındaki ilişki, dolaysız bir biçimde ilk olarak Vigoda ve Cohen'in yaptığı çalışma ile test edilmiştir. Vigoda ve Cohen²⁵³ de bu boyutların, aynı örgütsel iklime dayandıklarını ve bu yüzden de aralarında pozitif yönlü bir ilişki olmasının beklendiğini ileri sürmüşlerdir ve çalışmalarında bu tespiti destekleyen sonuca ulaşmışlardır. Çalışmaya göre,²⁵⁴

²⁵¹ Suzanne Zivnuska ve diğerleri, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.5, 2004.

²⁵² Yei-Yi Chen ve Wen Chang Fang, "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3.

²⁵³ Vigoda ve Cohen, s.313.

²⁵⁴ Vigoda ve Cohen, s.321.

sergilenen politik davranışlar, çalışanların beklentilerini karşıladığında, örgütün politik bir şekilde algılanma derecesi düşmekte ve örgüt doğru ve adil olarak algılanmaktadır. Tersine durum söz konusu olduğunda ise, örgüt çalışanlar tarafından adil ve doğru olmayan bir biçimde yani politik olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde politik algıların da davranışlar üzerinde böyle bir etki yapacağı ifade edilebilir. Örgütün politik bir şekilde algılanıp/algılanmaması, çalışanların politik davranışlar gösterip/göstermemesine ve bunun yanı sıra sergilenen politik davranışların, algılama tarzlarına bağlı olarak çeşitlilik göstermesine sebep olabilir.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada,²⁵⁵ astların kullandıkları birtakım etkileme taktikleriyle, yöneticilerinin kendilerine yönelik çeşitli konulardaki algılamalarını etkileyerek, insan kaynakları konusunda verilen kararlara etkilerinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada her ne kadar bu yönde bir ilişki bulunamamışsa da, yönetici algılamaları ile kullanılan bazı taktikler (iddialı olma, mantıklı davranma, ilgi gösterme) arasında pozitif yönlü; yönetici algılamaları ile bazı taktikler (pazarlık yapma, kendini pazarlama) arasında ise, negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, çoğunlukla politik davranışın, politik algı ile çeşitli iş sonuçları arasındaki düzenleyici etkisi üzerinde durulmuş; sadece tek bir çalışmada iki yapı arasında doğrudan ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Vigoda ve Cohen'e ait olan bu çalışmada da politik davranış bağımlı; politik algı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, hiçbir çalışmada politik algının politik davranış üzerine etkileri ölçülmemiştir. Ancak araştırmacıların da belirttiği gibi, her iki değişkenin de birbirini etkileyebileceğinden hareketle, bu konuda yapılmış bir araştırma olmamasına rağmen, politik algılamaların da politik davranışları şekillendirebileceği söylenebilir. Şöyle ki, belirli politik davranışların gösterilmesinin ardında farklı bireysel dürtüler yatmaktadır ve bu konuda gösterilen

²⁵⁵ Sandy J. Wayne ve diğerleri, "The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions", *Personnel Psychology*, Vol.50, No.4, 1997.

çabalar çeşitli yapısal, bireysel ve durumsal faktörlere bağlıdır. Özellikle bireylerin duruma yönelik algılamalarının bu konuda son derece etkili olduğu belirtilebilir.

Politik algı ve politik davranış arasındaki ilişki, daha önce de belirtildiği gibi bu iki yapının benzer değişkenlerle ilişkileri ortaya koyularak da kanıtlanabilir. Çünkü çok sayıda içeriksel faktör ve bireysel farklılıklar, hangi durumda bireyin hangi taktiğe yöneleceği ve seçilen taktiğin nasıl bir etki yaratacağı konularında belirleyici rol oynamaktadır. Bu noktada politik davranışın başarısında; politik davranışın amacı, davranışın yönetimi, davranışı destekleyenlerin gücü, bireyin politik becerileri ve özellikle bireyin ilişkilerdeki politik bilinci ile bu bilinci kullanma düzeyi önem kazanacaktır.²⁵⁶ Özellikle çalışanların, kendilerinin sergiledikleri politik davranışları yasal çıkarları ve hakları olarak savunup, kendi davranışlarını haklı çıkarmaya çalıştıkları ve politik olarak değerlendirmedikleri; buna karşılık diğerleri tarafından sergilenen benzer davranışları politik olarak değerlendikleri²⁵⁷ dikkate alınırsa durum biraz daha netlik kazanacaktır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, politik algı ile politik davranış arasında bir ilişki kurulabileceği ve yapılan çalışmalar da göz önüne alındığında bu ilişkinin karşılıklı yani çift taraflı bir şekilde oluşabileceği söylenebilir. Bu iki yapının süreklilik gösteren bir döngü şeklinde birbirlerini besledikleri ve ortamın politikleşmesine katkı sağladıkları ifade edilebilir.

Örgütteki ortamın bireyler tarafından politik bir biçimde algılanması, bireylerin gözünde politik faaliyetlerin meşrulaşmasını ve politik davranışları sergilemenin daha kabul edilir bir hal almasını sağlayabilecektir. Böylece politik davranma olasılığı ve bunu yapanların sayısı artabilecektir. Bunun da ötesinde bireylerin politik algılamaları, politik davranışları uygularken kullanacakları taktiklerin belirlenmesinde de etkili olabilecektir.

Örgüt ortamında sergilenen politik davranışlar da bireylerin örgüte ve bireylere karşı algılamalarını olumlu ya da olumsuz bir yönde şekillendirebilecektir.

²⁵⁶ Özdemir Yaylacı, s.96.

²⁵⁷ Hellriegel, s.279.

Bu durumda politik davranışların, ortama yönelik politik algılamaları etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Sergilenen politik davranışın türüne, davranışın ne şekilde ve kim tarafından gerçekleştirildiğine bağlı olarak politik algılamalarda da farklılıklar görülebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

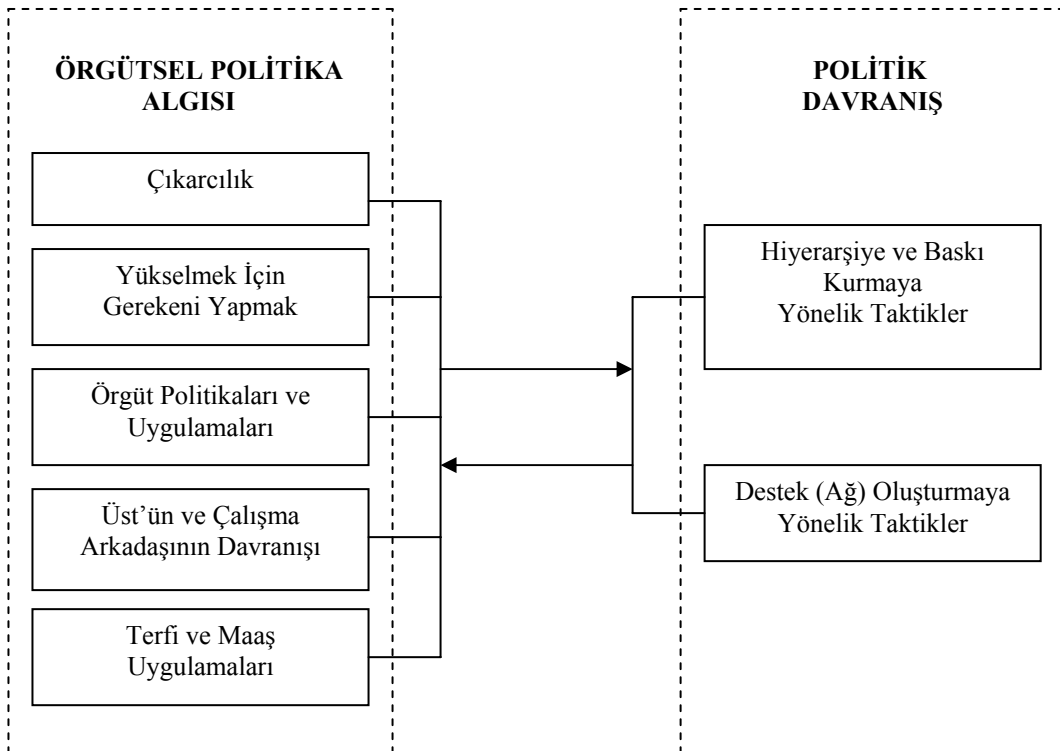
3 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Bu bölümde, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği (500) büyük işletme çalışanları üzerinde yapılan görgül araştırmaya yer verilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.1 Araştırma Modeli

Araştırmada, bireylerin hem örgütteki politik ortama yönelik algılamalarının politik davranışları; hem de bireylerin sergiledikleri politik davranışların bireylerin politik algılamaları üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Buna göre, iki değişken arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğu varsayımına dayanılarak Şekil 6'da görüldüğü üzere bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.



Şekil 6: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış İlişkisi Modeli

Modele göre, örgütsel politika algısı, “çıkarcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı, terfi ve maaş uygulamaları” olmak üzere beş boyutta değerlendirilmektedir. “Hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler” ile “destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler” ise politik davranış boyutlarıdır.

Araştırma modelinde örgütsel politika algısı ile politik davranış arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı sorgulandığı için, bu iki değişkenin her bir boyutu hem bağımlı değişken hem de bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Öncelikle politik algı boyutları, politik davranış boyutlarının belirleyicisi olarak ele alındığı için ‘bağımsız değişken’ rolünü üstlenmişlerdir. Bu durumda politik davranış boyutları da ‘bağımlı değişken’ olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra politik davranış boyutları, politik algı boyutlarının belirleyicisi olarak ele alındığı için ‘bağımsız değişken’ rolünü üstlenmişler; politik algı boyutları da ‘bağımlı değişken’ olarak değerlendirilmiştir.

3.1.2 Analiz Yöntemi

Araştırmanın analizle ilgili bölümü çalışmanın başlangıcından itibaren belirli aşamalarda gerçekleştirilmiştir. Analiz yönteminin gerçekleştirildiği bu aşamaları açıklayıcı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

İlk aşamada, çalışanların çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik sergiledikleri politik davranışları ve örgütteki ortamı ne derece politik bir biçimde algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik; bu konularda yapılmış birçok çalışma incelenerek, kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Çalışma açısından uygun olduğu düşünülen ölçekler, yabancı dil konusunda uzman kişilerin de yardımı alınarak dilimize çevrilmiş ve anlaşılır bir soru formu haline dönüştürülmüştür. Soru formuna ilişkin bilgiler, araştırma tekniklerinin soru formu bölümünde yer almaktadır.

İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen soru formları ile gerekli veriler elde edilmiştir. Bu soru formları sayesinde çalışanların örgütlerinde

sergiledikleri politik davranışların türü ve düzeyi ile örgütteki politik faaliyetler konusundaki algılamalarına ilişkin veriler de elde edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışılan bölüm, örgütte çalışılan süre ve toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin çeşitli veriler de toplanmıştır.

Soru formları ile elde edilen veriler, SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL 8.71 (Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling) istatistiksel veri analizi paket programlarına yüklenerek gereken analizlerin yapılması için hazır duruma getirilmiştir.

Üçüncü aşamada, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel politika algısı ve politik davranışa ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için SPSS ve LISREL programlarından yararlanılarak, açımlayıcı faktör analizi (EFA: Exploratory Factor Analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (CFA: Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır.

Dördüncü aşamada, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel politika algısı ve politik davranış düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Beşinci ve son aşamada ise, önce örgütsel politikanın algılanmasına ilişkin değişkenlerin, politik davranış değişkenleri üzerine etkilerini; daha sonra da politik davranış değişkenlerinin, örgütsel politikanın algılanmasına ilişkin değişkenler üzerine etkilerini belirlemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda, önce denkleme giren politik algı değişkenlerinin politik davranış değişkenlerini açıklama güçlerinin; daha sonra da denkleme giren politik davranış değişkenlerinin politik algı değişkenlerini açıklama güçlerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir.

3.1.3 Örneklem

Araştırmada, farklı alanlarda ve işletmelerde çalışan daha fazla sayıda çalışana ulaşabilmek amacıyla, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren 2006 yılının beş yüz büyük işletmesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan soru formu, katılımcı işletmelerin isimlerinin, gizli tutulacağını bildiren ve araştırmanın amacını da içeren bir kapak yazısı ile birlikte 2007 yılının mayıs ayı başında işletmelerin genel müdürlerine posta yolu ile gönderilmiştir. Genel müdürlerden, soru formunun çoğaltılarak, işletmede çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan en az on kişi tarafından doldurulmasını ve üç hafta içinde de geri gönderilmesini sağlamaları rica edilmiştir. Soru formlarının geri dönüşü, 2007 yılının haziran ayının son haftasına kadar devam etmiştir.

Soru formlarının gönderildiği beş yüz işletmeden 16'sına adres değişiklikleri nedeniyle ulaşamamıştır. Geriye kalan 486 işletmeden 60 (%12) işletme araştırmaya katılmış ve bu işletmelerden toplam (386) adet soru formu toplanmıştır. Ancak (36) soru formu hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiş ve kullanılabilir durumda (350) adet soru formu araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan işletmelerinin faaliyette bulunduğu sektörleri ve faaliyet alanlarını belirtmeleri istenmiştir. Tablo 4'te ve Tablo 5'te araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmelerin sektörleri ve faaliyet alanları itibarı ile dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	n	%
İmalat	331	94,6
Hizmet	19	5,4
TOPLAM	350	100,0

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan çalışanların çok büyük bir kısmının (n=331; %94,6) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalıştıkları söylenebilir. Katılımcıların %5,4 gibi küçük bir kısmı da hizmet sektöründeki işletmelerde istihdam edilmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanları	n	%
Çimento	63	18,0
Demir-elik	46	13,1
Gıda	43	12,3
Tekstil	39	11,1
Enerji	37	10,6
Kimya	28	8,0
Otomotiv	23	6,6
Ambalaj	21	6,0
Madencilik	20	5,7
Ağır imalat sanayi	20	5,7
Sağlık	10	2,9
TOPLAM	350	100,0

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılan çalışanların yer aldıkları işletmelerin faaliyet alanları açısından birçok alana yayıldıkları söylenebilir. Bu dağılım içerisinde en büyük payı %18'lik oranla imento alanında çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu faaliyet alanını sırasıyla demir-elik (%13,1), gıda (%12,3), tekstil (%11,1) ve enerji (%10,6) sektöründe çalışanlar izlemektedir. Kimya, otomotiv, ambalaj, madencilik, ağır imalat sanayi ve sağlık alanlarında çalışanlar da azalan oranlarla araştırmada yer almışlardır.

3.2 ARAşTIRMA TEKNİKLERİ

3.2.1 Yazın Taraması

Araştırmada, rgtsel politika, örgütsel politika algısı, politik davranış ile örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisine yönelik konularda yapılan kuramsal çalışmaları ve görgül araştırmaları incelemek için yazın taraması yapılmıştır. Bu tarama sırasında örgütsel politika algısı ve politik davranışa ilişkin yakın zamana kadar yazılan kitap, makale ve diğer yayınlar, ulaşılabildiği lde, incelenmeye çalışılmıştır. Bu kaynaklara ulaşma konusunda çeşitli üniversitelerin

kütüphanelerinden, T.C. Yüksek Öğretim Kurumu Yayın ve Dokümantasyon Tez Merkezinde konu ile ilgili tezlerden, çeşitli veri tabanlarından, elektronik dergilerden ve internetteki bazı kaynaklardan yararlanılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendikten sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modeli ortaya koyulmuştur.

3.2.2 Soru Formu

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada, örgütsel politika algısı ile politik davranış arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla kullanılan soru formu Ek 1’de verilmektedir. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel politika algısını ölçen (31) ifade ile politik davranışları ölçen (24) ifade olmak üzere toplamda (55) ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan bölüm, pozisyon, örgütte ve toplamda çalışılan süre, örgütün faaliyet gösterdiği alan ve sektör ile değiştirilen işyeri sayısını belirlemeye yönelik (11) soru yer almaktadır.

Soru formunda örgütsel politika algısına ilişkin değişkenler, Kacmar ve Ferris²⁵⁸ tarafından geliştirilen ve bu alanda son derece yaygın bir biçimde kullanılan ‘Örgütsel Politika Algı Ölçeği’ (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale) ile ölçülmüştür. Politik davranışa ilişkin değişkenler ise, Zanzi ve diğerleri²⁵⁹ tarafından geliştirilen anket ile değerlendirilmiştir.

Modele yönelik ilişkileri test etmeden önce kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek ve ölçeklerin faktör yapılarını incelemek için, sırasıyla, örgütsel politika algısı ve daha sonra da politik davranış ölçeğine ilişkin açılımlı faktör analizleri²⁶⁰ ve doğrulayıcı faktör analizleri²⁶¹ (LISREL 8) (LISREL 8 programı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Jöreskob ve Sörbom²⁶²) yapılmıştır.

²⁵⁸ Kacmar ve Ferris, (Perceptions of).

²⁵⁹ Zanzi ve diğerleri.

²⁶⁰ Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Dördüncü Baskı**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2005, s.212-226.

²⁶¹ Ömer Faruk Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2007, s.4-12.

²⁶² Karl G. Jöreskob ve Dag Sörbom, **Lisrel 8: User’s Reference Guide**, Scientific Software International, Chicago, 2001.

3.2.2.1 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Örgütlerde çalışanların ortama yönelik politik algılarını belirlemek için, 5’li Likert ölçeğinde 31 ifadeyi kapsayan sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizi yardımı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada temel bileşenler analizi (principal component analysis) yapılarak kaç faktörün politik algılamadaki değişmeyi açıklamaya yeterli olduğuna karar verilmiştir. İkinci aşamada, Varimax rotasyon çözümü metodu ile faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Son aşamada da elde edilen faktörler, yüklerine göre adlandırılmış ve yorumlanmıştır.

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir. KMO ölçümü 0,939 olarak hesaplanmıştır ve verilerin faktör analizi uygulaması için son derece uygun olduğuna karar verilmiştir (bkz. Tablo 6).

Tablo 6: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,939
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare değeri	5206,277
	Serbestlik derecesi	465
	Önem derecesi	,000

Başlangıç çözümünde faktör sayısına karar vermede kullanılan özdeğerler (eigen value), varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanmıştır. Genel bir kural olarak özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilmiştir. Buna göre özdeğer, varyans ve birikimli varyans kriterleri göz önüne alınarak, kalan 25 ifade için 5 faktörün

yeterli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör varyansdaki değişmenin %58,1'ini açıklamaktadır.

Varimax rotasyon çözümünün sonucunda faktörler adlandırılmıştır. Faktörleri adlandırmada, faktör yükü 0,45 ve üzeri olan değişkenler dikkate alınmıştır. Faktörleri belirlerken, birbirine çapraz yüklerle yüklenen ve değeri 0,45'in altında olan ifadeler analizden çıkarılmış ve analizler yeniden yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda ortaya çıkan faktörler ve faktör yükleri Tablo 7'de görölmektedir. Faktör analizi başlangıç çözümünün istatistik sonuçları ise, Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Faktör Yükleri					
Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Çıkarıcılık	Faktör 2 Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Faktör 3 Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	Faktör 4 Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	Faktör 5 Terfi ve Maaş Uygulamaları
Çalıştığım örgütte...					
21...yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	.836				
22...çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemini desteklerler.	.807				
23...çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	.553				
20...başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.	.537				
5...verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	.530				
11...insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için,					

düşündüklerini pek açığa vurmazlar.		.649			
17...olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.		.592			
27...diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.		.591			
13...başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.		.583			
7...adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsiniz.		.549			
12...kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.		.549			
9...bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.		.545			
10...işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır		.490			
18...bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır. (TS)			.730		
2...her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.(TS)			.723		
16...ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.(TS)			.701		
4...çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirseler bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.(TS)			.682		

14...üst'üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.				.700	
19...çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.				.658	
30...eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.				.653	
26...iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.(TS)				.607	
28...üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.				.582	
24...terfi ve maaş ile ilgili tüm kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.(TS)					.778
31...maaş ve terfi politikaları genellikle çalışanlara bildirilir.(TS)					.684
25... terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.					.481

Tablo 8: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Öz Değer (Eigenvalue)	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Çıkarıcılık	9,017	36,069	36,069
Faktör 2: Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	1,863	7,451	43,520
Faktör 3: Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	1,326	5,302	48,823
Faktör 4: Üstün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	1,188	4,752	53,575
Faktör 5: Terfi ve Maaş Uygulamaları	1,133	4,530	58,105

Tablo 7 ve Tablo 8'e göre, birinci faktör en büyük faktördür ve varyansın %36,06'sını açıklamaktadır. "**Çıkarıcılık**" faktörü olarak adlandırılan bu faktör, arzu edilen çıkarlara ulaşmak için örgütte gerçekleştirilen eylemler konusunda, çalışanların politik algılamalarına ilişkin değişkenleri içermektedir.

İkinci faktör, "**yükselmek için gerekeni yapmak**" olarak adlandırılmıştır ve varyansın %7,45'ini açıklamaktadır. Bu faktör, örgüt içinde iyi bir konuma gelebilmek ve istediklerini elde edebilmek için bireylerin yaptıkları eylemlere ilişkin çalışanların politik algılamalarını kapsayan değişkenlerden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör, varyansın %5,30'unu açıklayan "**örgüt politikaları ve uygulamaları**"dır. Bu faktör, örgütün resmi politika ve uygulamalarına ilişkin çalışanların politik algılamalarını içeren değişkenlerden oluşmaktadır.

“Üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” olarak adlandırılan dördüncü faktör ise, varyansın %4,75’ini açıklamakta ve örgüt içinde çalışanların, amirlerinin ve meslektaşlarının davranışlarına yönelik politik algılamalarını içeren değişkenlerden oluşmaktadır.

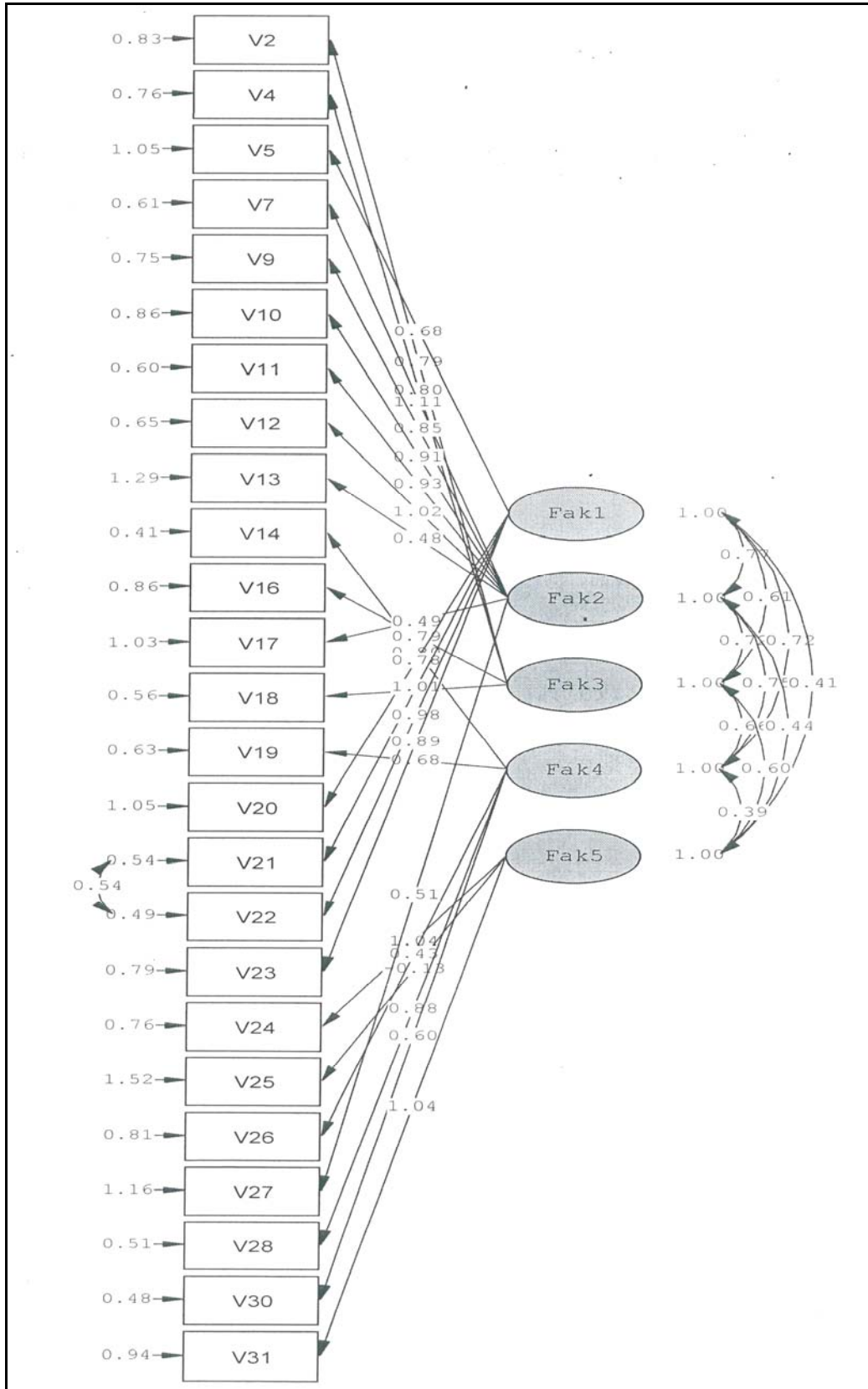
Beşinci ve son faktör ise, “terfi ve maaş uygulamaları” olarak adlandırılmış olup, varyansın %4,45’ini açıklamaktadır. Bu faktörle, örgütte çalışanlara uygulanan terfi ve maaş politikalarına ilişkin çalışanların politik algıları doğrultusunda değişkenler ele alınmaktadır.

Ölçeğe ilişkin faktörler ve isimler, daha önce yapılan çalışmalarda faktörlere ve isimlendirmelere benzer bir biçimde ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda da örgütsel politika algısına ilişkin kullanılan ölçeğin genellikle üç ya da beş faktörlü bir yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2.2 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için LISREL 8.7 paket programından yararlanılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda Şekil 7 ve Şekil 8’de görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, veriler doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan ikincil sonuçları ortaya koymaktadır. Diyagramda, örtük değişkenleri gösteren faktörler (Fak1, Fak2...gibi) ve her bir örtük değişkeni açıkladığı düşünülen gözlenen değişkenler (V2, V4.. gibi) görülmektedir. Burada örtük değişkenler, Fak1, Fak 2...ile gösterilen ve örgütsel politika algısına yönelik açımlayıcı faktör analizi ile oluşturulan boyutları göstermektedir. Gözlenen değişkenleri ise, faktörleri açıklayan ve V2, V4...ile gösterilen soru ifadeleri oluşturmaktadır.



Şekil 7: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birinci Diyagram

Tablo 9: Örgütsel Politika Algısı Birincil Uyum İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ^2)*	590,45
p value	0,0
df	265
χ^2/df	2,22
CFI	0,91
GFI	0,88
AGFI	0,85
NFI	0,85
SRMR	0,060
RMSEA	0,059
%90 Confidence Interval RMSEA	0,053 ; 0,066

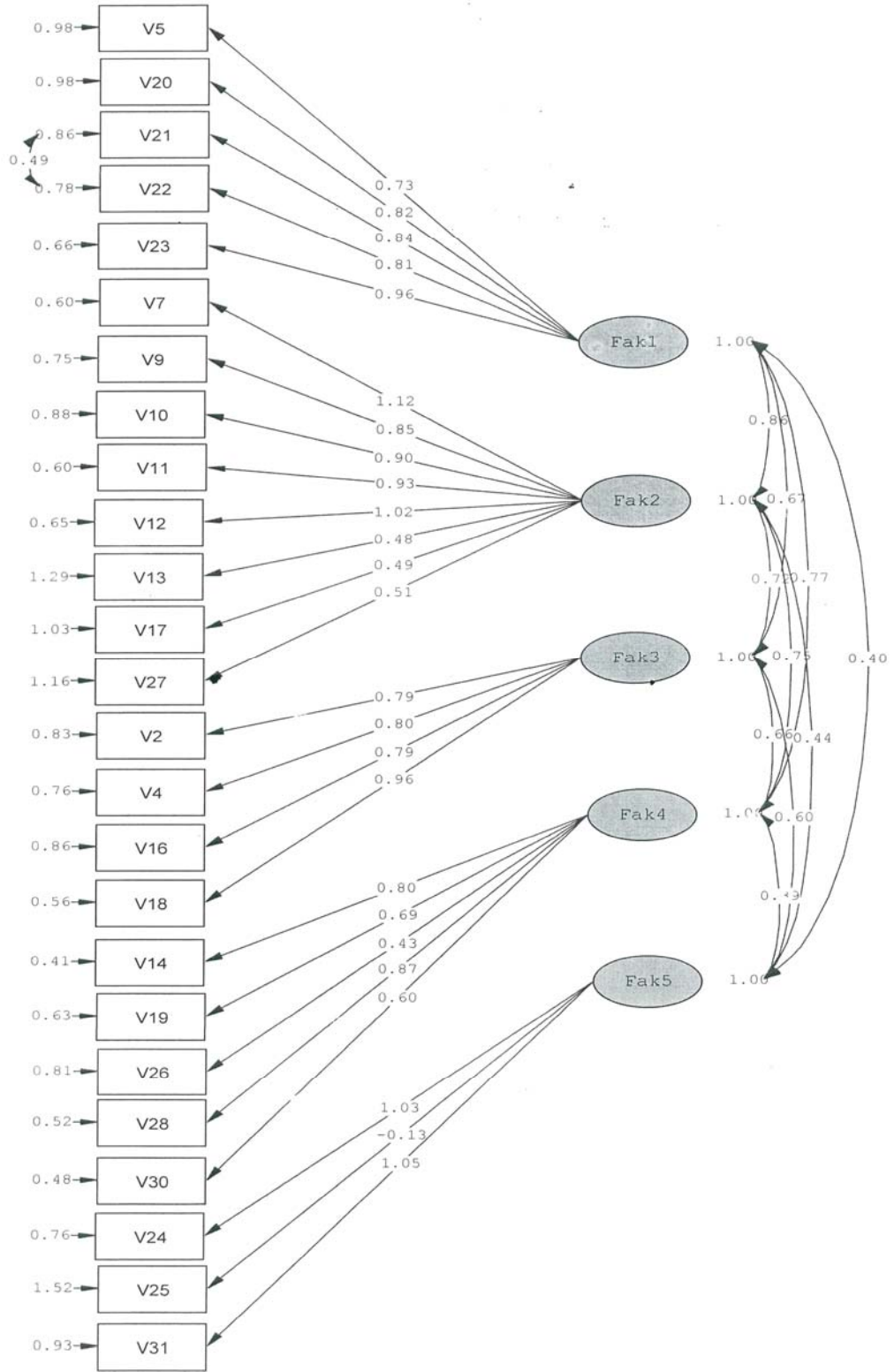
NOT: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Açımlayıcı faktör analizi ile oluşturulan örgütsel politika algısına ilişkin faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile test edildiğinde, Şekil 7’de görülen diyagram ve sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu ölçeğe ilişkin Tablo 9’da görülen uyum indeksi değerleri ile programın analiz sonucu modele ilişkin verdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçekteki iki ifadenin (21. ve 22. ifadeler) hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Bu iki ifadenin hataları arasında LISREL programı tarafından belirtilen yüksek orandaki bir ilişki, bu ifadelerin birbirleriyle diğer ifadelere oranla daha yakından ilişkili olduklarına ve bu ilişkinin aslında başka bir örtük değişkenin maddeleri olarak tanımlanabilme olasılığını işaret etmektedir.²⁶³ Bu durum, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu noktada araştırmacı yeni ifadeler yazarak yeni bir faktör oluşturabilir. Ancak ölçek geliştirme çalışmaları için uygun ve doğru olabilecek bu aşama, çalışma bir ölçek geliştirme çalışması olmadığından sağlam gerekçeler sunularak, analize yeni ifadeler eklenmeden devam edilmiştir. Şöyle ki çalışmada,

²⁶³ Şimşek, s.114.

batı toplumunda ve batı yazınında geliştirilmiş hazır bir ölçekten faydalanılmış ve bu ölçeğin bizim toplumumuza uygunluğu test edilmeye çalışılmıştır. Bu durumda doğal olarak ölçeğin, bizim toplumumuzda batı yazınındaki biçimiyle ortaya çıkmaması normal görülmektedir. Yine bu duruma bağlı olarak bazı ifadelerin bu toplumda farklı değişkenler tarafından (kültürel değerler) açıklanması olası görünmektedir. Bu sebeplere dayanarak, ölçek açımlayıcı faktör analizi ile oluşan faktörler üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

Analiz, hatalar ilişkilendirildikten sonra tekrar yapılmış ve böylece şekil 8'deki düzeltme sonrası diyagram ve Tablo 10'da görülen düzeltme sonrası uyum indeksi değerleri ortaya çıkmıştır.



Şekil 8: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkinci Diyagram

Tablo 10: Örgütsel Politika Algısı İkincil Uyum İndeksi Değeri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ^2)	464,39
p value	0,000
Chi-square difference	126,06
p value	0,0
df	264
χ^2/df	1,75
CFI	0,94
GFI	0,90
AGFI	0,88
NFI	0,87
SRMR	0,055
RMSEA	0,047
%90 Confidence Interval RMSEA	0,040 ; 0,054

NOT: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, Chi-square difference with 1 degree of freedom: Bir serbestlik derecesi ile ki-kare farklılığı, Degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Analiz sonucunda ortaya çıkan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında beş faktörlü çözümün yeni uyum indeksi değerleri, bize verilerin modele iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. χ^2/df oranı ($1,75 < 3$) ve RMSEA ($0,047 < 0,08$) değeri ile CFI (0,94), GFI (0,90) ve AGFI (0,88) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri açıklamaktadır. Buna göre açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktörler aynı şekilde kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel politika algısı ölçme aracına ilişkin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri de yapıldıktan sonra, ölçeğe ilişkin açıklayıcı ve özet bilgilere Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Politika Algısı Ölçme Aracına İlişkin Bulgular

Ölçme Aracı (Örgütsel Politika Algısı Boyutları)	Soru Numaraları	Soru Sayıları	α
Çıkarıcılık	5,20,21,22,23	5	.918
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	7,9,10,11,12,13,17,27	8	.828
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	2,4,16,18	4	.798
Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	14,19,26,28,30	5	.792
Terfi ve Maaş Uygulamaları	24,25,31	3	.537
Toplam Ölçek	2,4,5,7,9,10,11,12,13,14,16,17,18,19 20,21,22,23,24,25,26,27,28,30,31	25	.918

Tablo 11'e göre '**çıkarcılık**' faktörü soru formundaki 5, 20, 21, 22 ve 23. ifadeler ile ölçülmektedir. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α), .918 olarak bulunmuştur. '**Yükselmek için gerekeni yapmak**' faktörü, soru formunda 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17 ve 27. ifadeler ile ölçülmektedir ve bu boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) .828 olarak bulunmuştur. '**Örgüt politikaları ve uygulamaları**'na ilişkin üçüncü faktör, 2, 4, 16 ve 18. ifadelerle ölçülmekte olup, tüm ifadeler tersinden kodlanmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α) .798 olarak hesaplanmıştır. Beş ifadeyi kapsayan ve 14, 19, 26, 28 ve 30. ifadelerle ölçülen '**üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı**' adlı faktörde 26. ifade tersinden kodlanmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α) .792 olarak hesaplanmıştır. Son faktör olan '**terfi ve maaş uygulamaları**' faktörü ise soru formunda 24, 25 ve 31. ifadeler ile ölçülmektedir. Bu boyutta 24. ve 31. ifadeler tersinden kodlanmıştır. Boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) .537 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) .918 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin boyutların güvenilirlik katsayıları incelendiğinde çıkarıcılık ve yükselmek için gerekeni yapmak boyutlarının yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); örgüt politikaları ve uygulamaları ile üst'ün ve

çalışma arkadaşının davranışı boyutlarının oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$); terfi ve maaş uygulamaları boyutunun ise güvenilirliğinin, diğerlerine göre nispeten, düşük olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin faktörler kapsamında ele alınan boyutlar, araştırmanın modeli gereği analiz yapılırken, hem bağımlı değişkenler hem de bağımsız değişkenler olarak ele alınacaktır.

3.2.2.3 Politik Davranış Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Araştırmada yer alan örgütlerde sergilenen politik davranışları belirlemek için, çalışanlara 5’li Likert ölçeğinde 24 ifadeyi kapsayan sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizi yardımı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Analiz süreci, örgütsel politika algısına ilişkin ölçekte yürütülen aşamaları kapsayacak biçimde yürütülmüştür (bkz. örgütsel politika algısına ilişkin açımlayıcı faktör analizi). Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiş olup; KMO ölçümü 0,909 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 12). Bu doğrultuda, verilerin faktör analizi uygulaması için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 12: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,909
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare değeri	2987,413
	Serbestlik derecesi	276
	Önem derecesi	,000

Başlangıç çözümünde faktör sayısına karar vermede kullanılan özdeğerler (eigen value), varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanmıştır. Genel kurala

uygun biçimde özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilmiştir. Buna göre öz değer, varyans ve birikimli varyans kriterleri göz önüne alınarak, 2 faktörün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör varyansdaki değişimin %46,3'ünü açıklamaktadır.

Varimax rotasyon çözümünün sonucunda faktörler isimlendirilmiştir. Faktörleri isimlendirmede, faktör yükü 0,45 ve üzeri olan değişkenler dikkate alınmıştır. Faktörlere, birbirine çok yakın faktör yükleriyle yüklenen ifadeler analizden çıkarılmış ve analizler yeniden yapılmıştır. Yapılan analizlerden sonra 24 ifadenin dördü çıkarılmış ve geriye 20 ifade kalmıştır. Bu işlemler sonucunda ortaya çıkan faktörler ve faktör yükleri Tablo 13'de görülmektedir. Faktör analizi başlangıç çözümünün istatistik sonuçları ise, Tablo 14'de verilmektedir.

Tablo 13: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Faktör Yükleri		
Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	Faktör 2 Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler
Çalıştığım örgütte...		
33...karşı tarafı kontrol etmek için diğer güçlü grup veya bireylerle birleşmeye gidilir.	.620	
34...pozisyonu sağlamlaştırmak için resmi törenler (atamalar, ödül törenleri, satış toplantıları vb.) ve güç sembolleri (ofisin yerleşimi ve mobilyası, rezerve edilmiş park yerleri vb.) kullanılır.	.508	
35...gerçekliğin çarpıtılması veya niyetlerin saptırılması yoluyla kişinin bakış açısı üzerinden diğer grubu kazanmaya çalışması söz konusudur.	.738	
38...potansiyel rakipler yalnız bırakılır, uzaklaştırılır veya stratejik pozisyonlardaki uygun kişilerin terfileri desteklenir.	.729	
41...karşı tarafın gücünü sindirmek ve onu korkutmak için dilden, imalardan ve çeşitli durumlardan yararlanılır.	.766	
44...diğer kişilerin itaatini sağlayacak bir aracıya sahip olmak söz konusudur.	.672	
45...kişiler başarıya dikkat çekerek, önemli olayların içinde yer alındığı izlenimini yaratarak ve örgütün nüfuzlu üyeleri tarafından istenildiği düşünülen nitelikleri taşıyarak, itibar kazanırlar.	.691	
46...birinin pozisyonunu desteklemek veya diğer gruba karşı çıkmak için, resmi kurallar ve süreçler ya uygulanmaz ya da var olan kurallar ve süreçler yeniden yorumlanır.	.694	

47...kişiler örgütsel ve/veya mesleki görevlere, uzmanlıklara veya iş/sosyal/aile gruplarına (güç taşıyıcıları) giriş avantajından yararlanırlar.	.586	
48...patronu övme, dostça ilişki kurma veya “patrona dalkavukluk etme” söz konusudur.	.751	
50...kişi, kontrolündeki kaynakları (para, hizmetler, insanlar vb.) diğerlerine şartlı olarak tahsis ederek, keyfi şekilde kullanır.	.720	
52...kişi, var olan güçlü bir gruptan birisiyle karşılıklı olarak destekleyici bir ilişki kurar ve onunla birlikte hareket eder.	.568	
53...kişi, başarısızlığı için diğer grupları suçlar veya onların başarılarını engeller.	.758	
36...öneri/destek/ilham için örgütün kıdemli bir üyesinden destek alınır.		.542
37...kişiler, örgütün daha alt kıdemli üyelerini destekleyerek ve onlara rehberlik ederek uzmanlık avantajlarını aktarırlar.		.622
39...akılcı tartışmaların gerekli yerlerde veya zamanlarda kullanımı aracılığıyla, kişi kendi bakış açısı üzerinden diğer grubu kazanmaya çalışır.		.575
49...kişi bir şey yapmak istediğinde, bunun örgütün yararına olduğunu belirterek, destek sağlamaya çalışır (örneğin, üretim hedefimiz.....gerektiriyor vb.).		.571
51...kişi, pozisyonunu güçlendirmek için özel yetenekler, benzersiz bilgiler veya çözümler ortaya koyar.		.538
54...kişi, pozisyonunu sağlamlaştırmak için bir plan önerebilecek dış uzmanlar veya danışmanlardan destek alır.		.623
55...kişi, pozisyonuna destek sağlamak veya özel bir amacı başarabilmek için, diğer bireyler ya da gruplarla geçici ya da kalıcı ortaklıklara girer.		.513

Tablo 14: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	6,821	34,104	34,104
Faktör 2: Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler	2,442	12,209	46,314

Tablo 13 ve Tablo 14'e göre, en büyük faktör olan birinci faktör, varyansın %34,10'unu açıklamakta olup; "**hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler**" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör, bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşmak için örgütte; ya çeşitli hiyerarşik pozisyonlarda yer alan bireylerin sahip oldukları somut ve soyut unsurlardan yararlanmak için ya da diğer bireyler üzerinde baskı kurarak gerçekleştirdikleri politik davranışlara ilişkin değişkenleri içermektedir.

İkinci faktör ise, "**destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler**" olarak isimlendirilmiştir ve varyansın %12,20'sini açıklamaktadır. Bu faktör, bireylerin örgüt içinde işbirliği yapmak, destek sağlamak ve kendi çevrelerinde bir ilişki ağı oluşturmak için sergiledikleri politik davranışlara ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır.

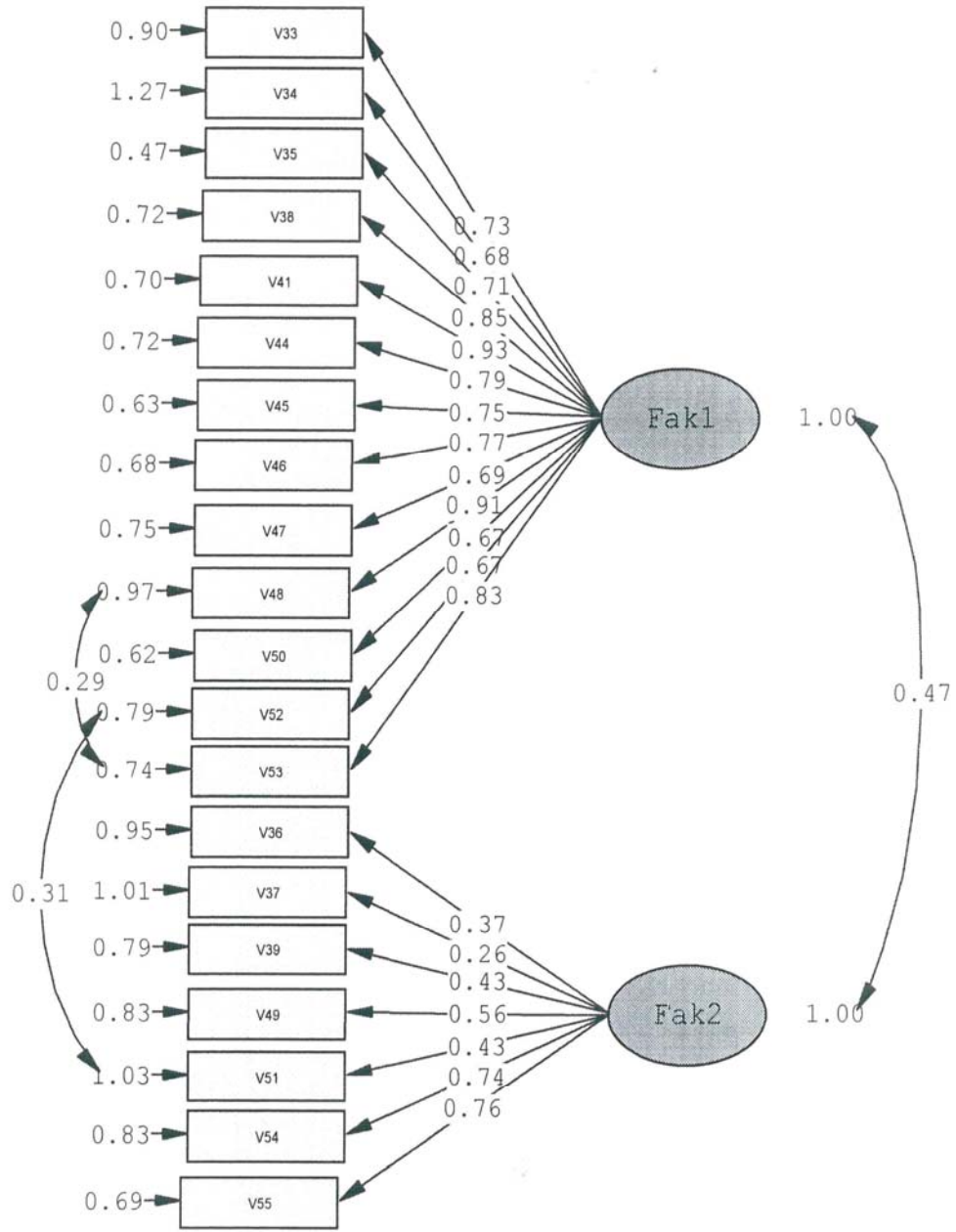
Faktörlere verilen isimler, Zanzi ve diğerleri²⁶⁴ tarafından ele alınan çalışmada belirlenen faktörler ve isimlendirmelere benzer ve uygun olacak bir biçimde ortaya çıkmıştır. Daha önceki çalışmalarda da politik davranışa ilişkin ölçeğin bu çalışmada olduğu gibi iki faktörlü bir yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir.

²⁶⁴ Zanzi ve diğerleri.

3.2.2.4 Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Politik davranış ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi, LISREL paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda Şekil 9 ve Şekil 10'da görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, veriler doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan ikincil sonuçları ortaya koymaktadır. Diyagramda, örtük değişkenleri gösteren faktörler (Fak1 ve Fak2) ve her bir örtük değişkeni açıkladığı düşünülen gözlenen değişkenler (V33, V34.. gibi) görülebilir. Burada örtük değişkenleri, Fak1 ve Fak 2 ile gösterilen ve politik davranışa yönelik açımlayıcı faktör analizi ile oluşturulan boyutlar ifade etmektedir. Gözlenen değişkenleri ise, faktörleri açıklayan ve V33, V34...ile gösterilen soru ifadeleri oluşturmaktadır.



Şekil 9: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birinci Diyagram

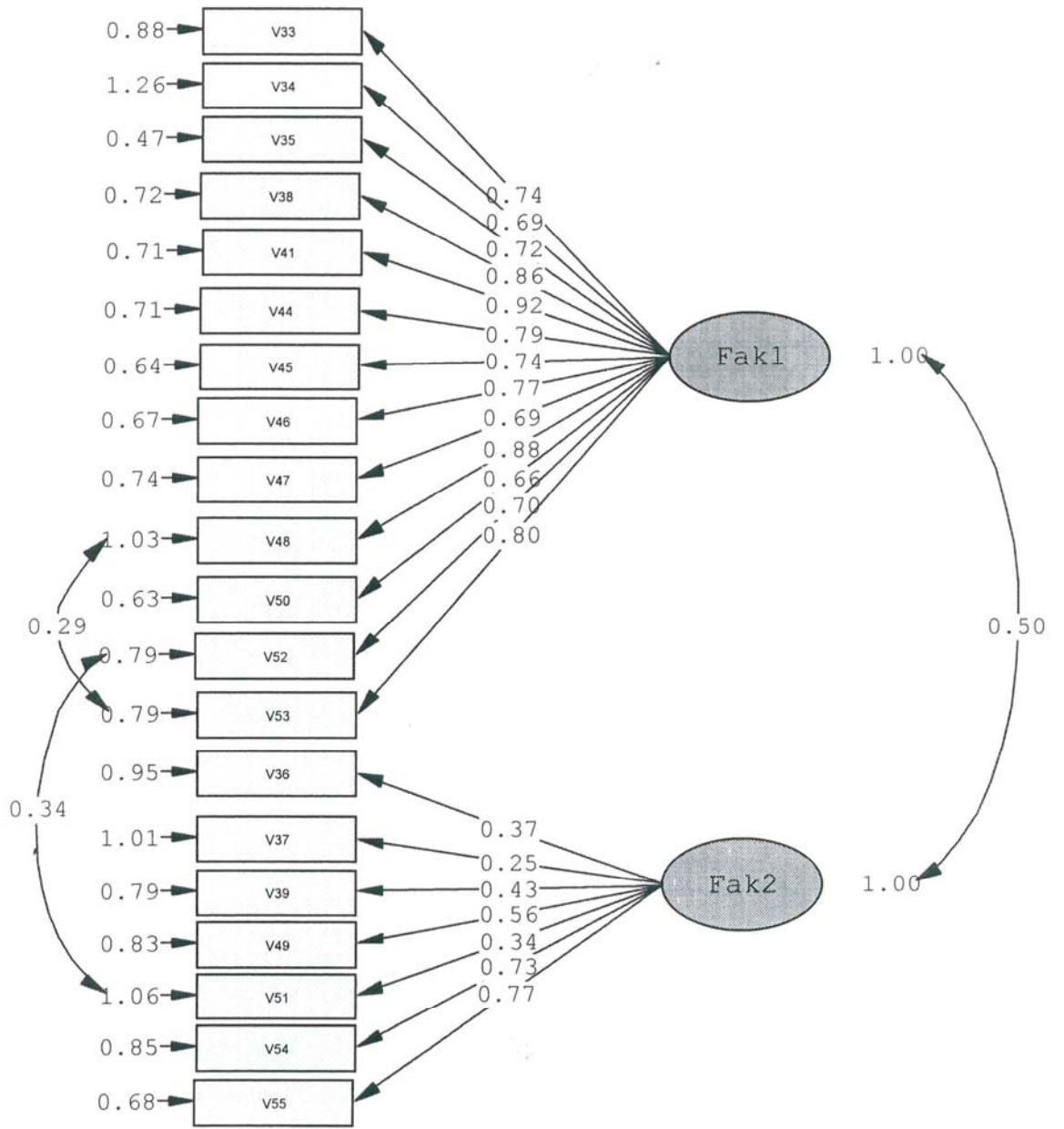
Tablo 15: Politik Davranış Birincil Uyum İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ^2)	676,74
p value	0,0
df	169
χ^2/df	4,00
CFI	0,94
GFI	0,84
AGFI	0,80
NFI	0,91
SRMR	0,094
RMSEA	0,093
%90 Confidence Interval RMSEA	0,086 ; 0,10

NOT: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Açımlayıcı faktör analizi ile oluşturulan politik davranışa ilişkin faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile test edildiğinde, Şekil 9’da görülen diyagram ve sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu ölçüğe ilişkin Tablo 15’de görülen uyum indeksi değerleri ile programın analiz sonucu modele ilişkin verdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçekteki bazı ifadelerin (48.-53. ile 52.-51. ifadeler) hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Bu noktada gerekli açıklamalar için örgütsel politika algısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizine bakılabilir.

Analiz, hatalar ilişkilendirildikten sonra tekrar yapılmış ve böylece Şekil 10’daki düzeltme sonrası diyagram ve Tablo 16’da görülen düzeltme sonrası uyum indeksi değerleri ortaya çıkmıştır.



Şekil 10: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkinci Diyagram

Tablo 16: Politik Davranış İkincil Uyum İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ^2)	575,95
p value	0,0
Chi-square difference	100,79
p value	0,0
df	167
χ^2/df	3,44
CFI	0,95
GFI	0,86
AGFI	0,82
NFI	0,92
SRMR	0,090
RMSEA	0,084
%90 Confidence Interval RMSEA	0,076 ; 0,091

NOT: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, Chi-square difference with 2 degree of freedom: İki serbestlik derecesi ile ki-kare farklılığı, Degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Analiz sonucunda ortaya çıkan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında iki faktörlü çözümün yeni uyum indeksi değerleri, bize verilerin modele iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. Bununla birlikte χ^2/df oranı ($3,44 > 3$) ve RMSEA ($0,084 > 0,08$) değeri referans değerlerinin çok az üzerinde olsa da, CFI (0,95), GFI (0,86) ve AGFI (0,82) değerlerinin yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri açıklamaktadır. Buna göre açıklayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktörler aynı şekilde kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan politik davranış ölçme aracına ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri de yapıldıktan sonra ölçeğe ilişkin açıklayıcı ve özet bilgilere Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17: Politik Davranış Ölçme Aracına İlişkin Bulgular

Ölçme Aracı (Politik Davranış Boyutları)	Soru Numaraları	Soru Sayıları	α
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	33,34,35,38,41,44,45, 46,47,48,50,52,53	13	.908
Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler	36,37,39,49,51,54,55	7	.686
Toplam Ölçek	33,34,35,36,37,38,39,41,44, 45,46,47,48,49,50,51,52,53, 54,55	20	.879

Tablo 17’de görüldüğü gibi ‘**hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler**’, soru formundaki 33, 34, 35, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52 ve 53. ifadeler ile ölçülmektedir. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α), .908 olarak bulunmuştur. ‘**Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler**’ ise, soru formunda 36, 37, 39, 49, 51, 54 ve 55. ifadeler ile ölçülmektedir ve bu boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α), .686 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik katsayısı (α), .879 olarak hesaplanmıştır.

Politik davranış ölçeğine ilişkin boyutların güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler boyutunun yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler boyutunun ise oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$) olduğu ifade edilebilir.

Politik davranış ölçeğine ilişkin faktörler kapsamında ele alınan boyutlar, araştırmanın modeli gereği analiz yapılırken, hem bağımlı değişkenler hem de bağımsız değişkenler olarak ele alınacaktır.

Örgütsel politika algısı ve politik davranışa ilişkin ifadelerde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre soru formunda çalışanlardan, örgütteki ortamı politik olarak algılamalarına ve politik davranışların sergilenmesine ilişkin ifadelere katılma düzeylerini;

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

seçeneklerinden birisini işaretleyerek, belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler yüksek bağlılığı; düşük değerler ise düşük bağlılığı ifade etmektedir. Ters ifadelerde ise, (1) en olumluyu, (5) en olumsuz göstermektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI ve BULGULAR

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük işletmeden araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları;

- a) Demografik özelliklere ilişkin bulgular
- b) Örgütsel politika algısı düzeylerine ilişkin bulgular
- c) Politik davranış düzeylerine ilişkin bulgular
- d) Örgütsel politika algısı ile politik davranış arasındaki ilişkileri belirlemeye ilişkin olarak ise
 - i. Bağımsız değişkenler olarak örgütsel politika algısının politik davranış üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular
 - ii. Bağımsız değişkenler olarak politik davranış örgütsel politika algısı üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular

olmak üzere dört başlık altında sunulmaktadır.

3.3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev unvanı, çalışılan bölüm, çalışma süresi, değiştirilen işyeri sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 18’de gösterilmektedir. Tablo 18’den araştırmaya katılanların 92’sinin (%26,3) kadın, 258’inin (%73,7) erkek olduğu görülmektedir. Bu bulgularla, araştırmanın daha ziyade erkek bakış açısını ortaya çıkaracağı ifade edilebilir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	92	26,3
Erkek	258	73,7
TOPLAM	350	100

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları ele alındığında, Tablo 19’da da görüldüğü üzere, çalışanların 65’inin (%18,6) 20-29 yaş aralığında; 127’sinin (%36,3) 30-39 yaş aralığında; 87’sinin (%24,9) 40-49 yaş aralığında; 63’ünün (%18) 50-59 yaş aralığında ve 8’inin (%2,3) 60 ve üzeri yaş grubunda olduğu ifade edilebilir. Buna göre örnekleme daha çok genç kesimin oluşturduğu ifade edilebilir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	n	%
20’nin altı	0	0
20-29	65	18,6
30-39	127	36,3
40-49	87	24,9
50-59	63	18,0
60 ve üzeri	8	2,3
TOPLAM	350	100

Araştırmada çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları değerlendirildiğinde (bkz. Tablo 20), 80’inin (%22,9) bekâr ve 270’inin (%77,1) de evli olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Bekâr	80	22,9
Evli	270	77,1
TOPLAM	350	100,0

Çalışmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde (bkz. Tablo 21), 30'unun (%8,6) lise mezunu; 245'inin (%70) fakülte veya yüksek okul mezunu oldukları; 71'inin (%20,3) yüksek lisans ve 3'ünün (%0,9) de doktora yaptıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%91) yüksek öğrenim gördüklerini göstermektedir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	n	%
İlkokul	0	0
Ortaokul	1	,3
Lise	30	8,6
Fakülte veya yüksekokul	245	70,0
Yüksek lisans	71	20,3
Doktora	3	,9
TOPLAM	350	100,0

Araştırmaya katılanların örgütte görev aldıkları pozisyonlara bakıldığında, Tablo 22'de de görüldüğü gibi, 65'inin (%18,6) üst düzeyde; 126'sının (%36) orta düzeyde ve 69'unun (%19,7) da alt düzeyde yönetici oldukları görülmektedir. Yönetici olmayan personel ise, 90 (%25,7) kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular, araştırmada yönetici kesimin yönetici olmayan kesime göre daha fazla yer aldığını göstermektedir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	n	%
Üst düzey yönetici	65	18,6
Orta düzey yönetici	126	36,0
Alt düzey yönetici	69	19,7
Yönetici olmayan personel	90	25,7
TOPLAM	350	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde çalıştıkları bölümlere ilişkin dağılımları Tablo 23'te görülebilir. Sonuçlar, araştırmaya işletmelerin birçok bölümünden katılım sağlandığını göstermekle birlikte, mali işler (%16,6) ve insan kaynakları (%14,6) bölümlerinden katılımın sayıca biraz daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Bölümlerine Göre Dağılımları

Bölüm	n	%
Mali İşler	58	16,6
İnsan Kaynakları	51	14,6
Üretim	43	12,3
Planlama ve Araştırma	36	10,3
Dış Ticaret	23	6,6
Pazarlama	22	6,3
Kalite Kontrol	20	5,7
İdari İşler	20	5,7
Bilgi İşlem	16	4,6
Lojistik	6	1,7
Diğer	27	7,7
Cevapsızlar	28	8,0
TOPLAM	350	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde çalıştıkları süre (bkz. Tablo 24) dikkate alındığında; örgütte çalışılan süreye göre, çalışanların %59,2'sinin örgütte çalışma sürelerinin 10 yıl ve altında olduğu görülmektedir. Çalışanların %17,1'i örgütlerinde 10 yılın üzerinde, %23,7'si ise, 15 yılın üzerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	23	6,6
1-5 yıl arası	105	30,0
6-10 yıl arası	79	22,6
11-15 yıl arası	60	17,1
16-20 yıl arası	18	5,1
20 yıl ve üzeri	65	18,6
TOPLAM	350	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre (bkz. Tablo 25) değerlendirildiğinde, çalışanların %31,6'sının toplam çalışma sürelerinin 10 yıl ve altında olduğu görülmektedir. Çalışanların %20,3'ü çalışma hayatında 10 yılın üzerinde, %48'i ise 15 yılın üzerinde çalışmaktadırlar. Bulgular çalışanların yaklaşık yarısının çalışma hayatı içinde 15 yıldan daha uzun bir süre çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Toplam Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	4	1,1
1-5 yıl arası	47	13,4
6-10 yıl arası	60	17,1
11-15 yıl arası	71	20,3
16-20 yıl arası	41	11,7
20 yıl ve üzeri	127	36,3
TOPLAM	350	100,0

Tablo 26'dan katılımcıların değiştirdikleri işyeri sayısına göre dağılımları incelendiğinde, 99 kişinin (%28,3) hiç işyeri değiştirmedeği; 81'inin (%23,1) iki işyeri değiştirdiği; 74'ünün (%21,1) ise, üç işyeri değiştirdiği görülmektedir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Değiştirdikleri İşyeri Sayısına Göre Dağılımları

Değiştirilen İşyeri Sayısı	n	%
Değiştirme Yok	99	28,3
Bir İşyeri	46	13,1
İki İşyeri	81	23,1
Üç İşyeri	74	21,1
Dört İşyeri	34	9,7
Beş ve Daha Fazla İşyeri	15	4,3
Cevapsızlar	1	,3
TOPLAM	350	100,0

3.3.2 Örgütsel Politika Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütte, diğer çalışanlar ve yöneticilerin olaylara bakış açıları, çeşitli konulardaki davranışları, örgütün işleyişle ilgili çeşitli konulardaki resmi politika ve uygulamaları ile terfi ve maaş konusundaki uygulamalar konusundaki algılama düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Politika Algı Düzeylerine İlişkin Ortalamalar (n=350)

Örgütsel Politika Algısı Boyutları	Ort.	s.s.
Çıkarıcılık	2,48	,95
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	2,44	,86
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	2,70	,95
Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	1,85	,75
Terfi ve Maaş Uygulamaları	2,85	,86

Tablo 27’deki bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların genel olarak politik algılarının ortalamanın altında gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre çalışanlar tarafından, diğer bireylerin ve örgütteki birtakım uygulamaların, orta düzeyde politik olarak değerlendirildiği söylenebilir. Yine tablodaki politik algıya ilişkin boyutlar ayrı ayrı ele alındığında, çalışanların örgüt politikaları ve uygulamaları ile terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin politik algılamalarının, ortalamanın biraz altında gerçekleştiği görülmektedir. Çalışanların çıkarıcılık ve yükselmek için gerekeni yapmak konusundaki politik algı ortalamalarının ise örgüt politikaları ve uygulamaları ile terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin ortalamalardan daha da düşük olduğu ifade edilebilir.

Bu bulgular itibarı ile çalışanların örgütlerindeki ortamı çok çıkarıcı bir biçimde değerlendirmedikleri ve örgütte yükselmek için gereken her türlü şeyin yapılması konusunda da çok hırslı olmadıkları ifade edilebilir. Buna karşılık,

çalışanların, örgütün bireylerin ilerlemeleri, işlerini yürütmeleri, terfi ve maaş konusundaki politika ve uygulamaları hakkındaki görüşlere kısmen katıldıkları söylenebilir. Bu yönde “terfileri en iyi performansı gösteren kişilerin aldığı”, “üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulduğu”, “ödülleri yalnızca sıkı çalışanların aldığı” ve “çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirmeleri” gibi görüşlere çalışanların kısmen katıldıkları söylenebilir.

Tabloda en düşük ortalama değerini, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik algıların oluşturduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını politik olarak değerlendirmedikleri söylenebilir.

Politik algıya ilişkin boyutların genel olarak düşük çıkmasının nedeni, çalışanların toplumsal değerlerden kaynaklanarak üstleri ve çalışma arkadaşları ile daha yakın ilişkiler içinde bulunmaları ve bu noktada onlara yönelik olumsuz duygular beslemedikleri şeklinde açıklanabilir. Diğer bir nedenin ise, araştırmaya katılanların çoğunun yönetici olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu durumun daha önce yapılan araştırmalarda da ortaya koyulduğu gibi, yöneticilerin astlara göre politik algılamalar konusunu daha olağan ve doğal bir biçimde karşılamalarından ya da ortamı politik olarak değerlendirmemelerinden kaynaklandığı belirtilebilir. Tüm bu boyutların standart sapma değerlerinin 1’den küçük olması, çalışanların verdikleri cevapların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

3.3.3 Politik Davranış Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların politik davranışların sergilenmesine ilişkin ifadelere katılma düzeylerini tespit etmek için, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler Tablo 28’de görülebilir.

Tablo 28: Politik Davranış Düzeylerine İlişkin Ortalamalar (n=350)

Politik Davranış İle İlgili Değişkenler	Ort.	s.s.
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	2,37	,80
Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler	3,00	,63

Tablo 28’den çalışanların hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikleri sergileme düzeyi ortalamalarının (2,375) ile ortanın altında; destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri sergileme düzeyi ortalamalarının ise, (3,00) ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna göre, çalışanların örgütte çıkarlarını gerçekleştirmek için hiyerarşik birtakım ilişkileri kullanma ve baskı oluşturma şeklindeki taktiklere daha az başvurdukları; çevrelerinin desteğini sağlayarak ve iyi ilişkiler kurarak amaçlarına ulaşma konusunda ise daha istekli oldukları ve bu yönde taktiklere başvurdukları söylenebilir. Buna göre çalışanların daha olumsuz bir biçimde değerlendirilebilecek taktikler yerine daha olumlu olarak değerlendirilen taktiklere yöneldikleri söylenebilir.

3.3.4 Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkileri Belirlemeye İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına uygun bir biçimde araştırmaya katılan çalışanların örgütteki politik algı ve politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya çıkarmak için öncelikle politik algının politik davranış üzerine etkileri; daha sonra da politik davranışın politik algı üzerine etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için politik algı ve politik davranış boyutları sırasıyla hem bağımsız hem de bağımlı değişken rollerini üstlenerek regresyon analizine tabi tutulmuştur. Aşağıdaki başlıklarda önce politik algı boyutlarının politik davranış boyutları üzerine etkilerine; daha sonra da politik davranış boyutlarının politik algı boyutları üzerine etkilerine ilişkin analiz sonuçları görülebilir.

3.3.4.1 Bağımsız Değişkenler Olarak Örgütsel Politika Algısının Politik Davranış Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların politik algı düzeylerinin politik davranış düzeylerine etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişkenler olarak ele alınan ‘çıkarcılık’, ‘yükselmek için gerekeni yapmak’, ‘örgüt politikaları ve uygulamaları’, ‘üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı’ ve ‘terfi ve maaş politikaları’ ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan ‘hijerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler’ ve ‘destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler’ regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Politik davranış boyutlarına göre yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 29 ve Tablo 30’da gösterilmektedir.

İlk durumda, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel politika algısına yönelik boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan politik davranışın ilk boyutu denkleme sokulmuştur. Örgütsel politika algısı ile hijerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29: Örgütsel Politika Algısı ve Hijerarşiye-Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Hijerarşiye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	
	β	p
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	.479	.000
Çıkarcılık	.438	.000
Adj. R ² = .713 F = 433.833 p = .000		

Tablo 29 incelendiğinde, bağımlı değişken olan hijerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikleri, örgütsel politika algısı boyutlarından sadece ikisinin açıkladığı görülmektedir. Buna göre, hijerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile

“çıkarcılık” ve “yükselmek için gerekeni yapmak” yönündeki algılamalar arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir ($p = .000$). Regresyon katsayıları (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, çıkarcılık ve yükselmek için gerekenin yapılmasına yönelik politik algıların, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik davranışları artıracığı belirtilebilir.

Hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile politik algı değişkenleri arasındaki ilişkide sadece iki boyutun (çıkarcılık ve yükselmek için gerekeni yapmak) açıklayıcı olduğu; buna karşılık diğer algı boyutları ile politik davranış boyutu arasında böyle bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (.713) göre, iki politik algı boyutundaki değişmelerin hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerdeki değişmelerin %71’ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

İkinci durumda, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel politika algısına ilişkin boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan politik davranışın ikinci boyutu denkleme sokulmuştur. Buna göre, örgütsel politika algısı boyutları ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 30: Örgütsel Politika Algısı ve Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler	
	β	p
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-.390	.000
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	.321	.000
Çıkarıcılık	.197	.000
Terfi ve Maaş Uygulamaları	-.114	.000
Adj. R ² = .158 F = 17.385 p = .000		

Tablo 30 değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerini etkileyen politik algı boyutlarının, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları ile terfi ve maaş uygulamaları olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan regresyon katsayılarına göre (β), çıkarıcılık ve yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasında aynı yönlü; örgüt politikaları-uygulamaları ve terfi-maaş uygulamaları ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bu ilişkilerin güçlü olduğu da ifade edilebilir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütteki ortama yönelik çıkarıcı algıları ile yükselme konusunda gereken her şeyin yapılabileceğine yönelik algılarının, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri artırabileceği söylenebilir. Buna karşılık örgütte işlerin yürütülmesine ilişkin politika ve uygulamalar ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik algıların destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri azaltacağı ifade edilebilir.

Tablo 30'dan örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik algıların destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri en çok etkileyen değişken olduğu ve tüm bu değişkenlerin destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerdeki değişmelerin %15'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

3.3.4.2 Bağımsız Değişkenler Olarak Politik Davranışın Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların politik davranışlarının politik algı düzeylerine etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişkenler olarak ele alınan ‘hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler’ ve ‘destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler’ ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan ‘çıkarcılık’, ‘yükselmek için gerekeni yapmak’, ‘örgüt politikaları ve uygulamaları’, ‘üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı’ ve ‘terfi ve maaş politikaları’ regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Politik davranış boyutlarına göre yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 31, Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34 ve Tablo 35’de gösterilmektedir.

Politik davranış ile çıkarcılığa yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 31: Politik Davranış ve Çıkarcılık Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Çıkarcılık	
	β	p
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	.772	.000
Adj. R ² = .595 F = 513.024 p = .000		

Tablo 31’de analize giren iki değişken arasındaki ilişkiye ait sonuçlar değerlendirildiğinde, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerdeki değişimin çıkarcılığa yönelik politik algılardaki değişimin %59’unu açıklayabildiği görülmektedir. Sonuçlara göre, hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile çıkarcılığa yönelik algılar arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre, hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin, çalışanların, ortamdaki bireylerin çıkarıcı davranışlar gösterdiklerine yönelik algılarını artıracakları ifade edilebilir.

Çıkarıcılığa ilişkin politik algılar ile politik davranış boyutları arasındaki ilişkide sadece tek bir boyutun (hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler) açıklayıcı olduğu buna karşılık diğer politik davranış boyutu ile çıkarıcılık boyutu arasında böyle bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Politik davranış ile yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 32: Politik Davranış ve Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	
	β	p
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	.784	.000
Adj. R ² = .614 F = 556.560 p = .000		

Tablo 32 değerlendirildiğinde ise araştırmaya katılan çalışanların yükselmek için gerekenin yapılmasına ilişkin politik algı boyutunu etkileyen politik davranış boyutunun, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler olduğu söylenebilir. Bulunan regresyon katsayısına ($\beta=.784$; $p=.000$) göre, çıkarıcılık ve yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar ile hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerinin, yükselme konusunda gereken her şeyin yapılabilmesine yönelik politik algılarını artıracığı ifade edilebilir.

Tablo 32’ye göre, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin, yükselmek için gerekenin yapılmasına ilişkin politik algı boyutunu etkileyen tek

boyut olduğu ve bu boyutun da yükselmek için gerekeni yapmaya ilişkin politik algılardaki değişmelerin %61'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranışlar ile örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 33'de görölmektedir.

Tablo 33: Politik Davranış ve Örgüt Politikaları-Uygulamaları Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	
	β	p
Hiyerarşiyeye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	.639	.000
Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler	-.349	.000
Adj. R ² = .393 F = 113.886 p = .000		

Tablo 33 incelendiğinde, bağımlı değişken olan örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algı boyutu ile “hiyerarşiyeye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ve destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler” arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir (p = .000). Regresyon katsayıları (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklı yönlerde ama güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, hiyerarşiyeye ve baskı kurmaya yönelik politik davranış boyutunun, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algıları artıracakđı; buna karşılık destek (ağ) oluşturmaya yönelik politik davranış boyutunun ise, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algıları azaltacakđı belirtilebilir.

Bulunan R² (belirleyicilik katsayısı) değerine (.393) göre, iki politik davranış değişkenindeki değişmelerin, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algılardaki değişmelerin %39'unu açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranışlar ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 34'te görülmektedir.

Tablo 34: Politik Davranış ve Üst'ün-Çalışma Arkadaşının Davranışı Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	
	β	p
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	.651	.000
Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler	-.163	.000
Adj. R ² = .383 F = 109.428 p = .000		

Tablo 34'teki analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların üstlerine ve çalışma arkadaşlarına ilişkin politik algı boyutlarını etkileyen politik davranış boyutlarının hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan regresyon katsayıları (β), hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile üstün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamalar arasında aynı yönlü; destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler ile üstün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamalar arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkilerin güçlü olduğu da ifade edilebilir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların hiyerarşik ve baskıcı taktiklerinin, üstün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamalarını artıracaklarını söylenebilir. Buna karşılık çalışanların destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerinin, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına yönelik politik algılarını azaltacağı ifade edilebilir.

Tablo 34'e göre hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin üstün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamaları en fazla etkileyen boyut olduğu ve bu iki

politik davranış boyutunun, üstün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik politik algı boyutundaki değişmelerin %38'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranış boyutları ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 35'de görülmektedir.

Tablo 35: Politik Davranış ve Terfi-Maaş Uygulamaları Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Terfi ve Maaş Uygulamaları	
	β	p
Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya İlişkin Taktikler	.383	.000
Destek (Ağ) Oluşturmaya İlişkin Taktikler	-.199	.000
Adj. R ² = .136 F = 28.488 p = .000		

Tablo 35'den analize giren iki değişken arasındaki ilişkiye ait sonuçlar değerlendirildiğinde, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerdeki değişimin, terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algı boyutundaki değişimin yalnızca %13'ünü açıklayabildiği görülmektedir.

Sonuçlara göre, hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algılar arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu; buna karşılık destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algılar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre, hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin çalışanların terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algılarını artırabileceği; destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin ise, terfi ve maaş uygulamalarına yönelik algılarını azaltabileceği ifade edilebilir.

SONUÇ

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ile sonuçlara bağlı olarak ortaya koyulabilecek öneriler üzerinde durulmaktadır.

Çalışmada, çalışanların örgütteki politik ortamı algılama düzeyleri ile sergilenen politik davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel politika algısı boyutlarının politik davranış boyutlarına etkileri; daha sonra da politik davranış boyutlarının örgütsel politika algısı boyutlarına etkileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmada güvenilirliği yüksek bir soru formu kullanılarak, elde edilen veriler ortalama ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Araştırmaya katılan çalışanların politik algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, tüm boyutlar açısından ortalama değerlerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütte bir arada çalıştıkları meslektaşları ve yöneticilerini tam anlamıyla çıkarıcı olarak değerlendirmedikleri ifade edilebilir. Çalışanların, yükselmek için güçlü kişilerden faydalanma, olup bitene ses çıkarmama, kaçamak yollarla işlerden sıyrılma vb. gibi durumlardan faydalanmadıkları da ifade edilebilir. Bu boyutlara ait ortalama değerlerinin, ortalamanın biraz altında olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışanların üstleri ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına yönelik olumsuz sayılabilecek politik algılar geliştirmedikleri de belirtilebilir. Çünkü bu konudaki politik algı düzeyleri de son derece düşük çıkmıştır. Örgüt politikaları-uygulamaları ile terfi-maaş uygulamalarına ilişkin politik algıların ortalama değerlerinin de çok yüksek değil; ılımlı seviyede gerçekleştiği belirtilebilir. Bu noktada çalışanların, yeni fikirlerin ortaya koyulması, ödüllerin dağıtımı, ücret ve terfiler gibi konularda örgütün yaklaşımını ve uygulamalarını ne tam olarak olumlu ne de tam olarak olumsuz bir biçimde değerlendirdikleri ifade edilebilir. Burada, Türkiye'nin içinde bulunduğu belirsizlikler ve ekonomik şartlar göz önüne alındığında çalışanların terfi ve maaşlar konusundaki kısmen olumsuz düşünceleri anlaşılabilir. Ayrıca aile, akrabalık ve eş-dost ilişkilerinin daha sıkı yaşandığı bir ortamda liyakatten çok adam

kayırmacılığın yaşanmasının da bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olacağı belirtilebilir.

Genel olarak, sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel ortamı politik bir biçimde değerlendirmedikleri ya da bu durumu doğal ve olağan bir biçimde karşıladıkları ifade edilebilir. Bu durum, çalışmada sayıca üstünlüğü bulunan yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, yazındakine uygun sonuçlar ortaya koymaktadır. Zira yapılan birçok çalışma, yöneticilerin politik algı düzeylerinin, alt düzeylerde çalışanlara göre daha düşük olduğunu ve “politika” konusunun üstler tarafından daha olağan bir biçimde karşılandığını ortaya koymuştur.

2. Çalışanların politik davranış düzeyleri incelendiğinde, hiyerarşik süreçleri kullanarak ve baskı kurarak bir şeyleri elde etmekten ziyade çalışanların örgüt içinde destek oluşturarak amaçlara ulaştıkları söylenebilir. Bu noktada araştırmaya katılan çalışanların çoğunun yönetici konumunda oldukları düşünülürse hiyerarşik taktikler yerine, örgütte ağ oluşturma ve diğer bireylerin desteğini sağlamaya yönelik taktikleri kullanmalarının anlamlı görüldüğü belirtilebilir.

3. Çalışmada, katılımcıların örgütlerindeki politik faaliyetlere ilişkin algılamaları beş boyuta bağlı olarak incelenmiştir. Bunlar “çıkarcılık”, “ilerlemek için gerekeni yapmak”, “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” ve “terfi ve maaş uygulamaları”dır. Politik davranışlar ise, iki boyuta bağlı olarak incelenmiş olup; bu boyutlar “hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler” ile “destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler”dir. Araştırma modelinde gösterildiği gibi, bu boyutlar arasında karşılıklı ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçların, kuramsal varsayımları ve araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu kapsamda öncelikle politik algının politik davranışa etkilerine, daha sonra da politik davranışın politik algı üzerine etkilerine ilişkin sonuçlar değerlendirilecektir.

4. Katılımcıların *hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerini* etkileyen politik algı boyutlarının “yükselmek için gerekeni yapmak ve çıkarcılık” olduğu

belirlenmiştir. Buna göre, örgütte ilerlemek için ne gerekiyorsa yapılması gerektiğini düşünen bireyler ile çıkarıcı bir biçimde hareket eden bireylerin, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikleri daha çok uyguladıkları söylenebilir. Bu durum, örgütte sadece kendi çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ve yükselme konusunda ne gerekiyorsa yapılabileceğini düşünen çalışanların hiyerarşik ilişkilerden yararlanmak istemeleri ve diğerleri üzerinde baskı oluşturmaya çalışmaları ile açıklanabilir.

“Hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin” örgüt politikaları ve uygulamaları, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik algılamalardan etkilenmediği söylenebilir. Bu durum, Türkiye gibi toplulukçu değerlerin daha yüksek olduğu bir toplumda çalışanların üstleri ve meslektaşlarına yönelik daha olumsuz bir şekilde değerlendirilecek bu tür taktikleri uygulamak istememelerinden ya da bu tür düşüncelerini saklamak istedikleri için bu tür davranışları ifade etmekten kaçındıkları biçiminde açıklanabilir.

5. Çalışanların *destek sağlama ve ağ oluşturulmasına yönelik taktikleri* uygulamalarında üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılamalar dışında diğer bütün politik algı boyutlarından etkilendikleri söylenebilir. Bu boyutlardan ikisi destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri aynı yönde, diğer ikisi ise, ters yönde etkilemektedir.

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler en çok çalışanların “örgüt politikaları ve uygulamaları”na yönelik algılarından etkilenmekte olup; örgütün çeşitli konulardaki yaklaşımlarına bağlı olarak oluşan algılamaların, örgüt içindeki diğer bireylerle dostça ilişkiler kurma ve destek sağlama konusundaki politik davranışları azalttığı söylenebilir. Bu durum son derece anlamlı görünmektedir. Çünkü bireyler bu tür olumsuz algılamalardan dolayı destek sağlayarak bir yere varamayacaklarını düşünüyor olabilirler. Bu yüzden bu konuda algılamalardaki bir artışın ya da azalışın tam tersi biçimde etkisini gösterebileceğini söylemek mümkündür.

“Yükselmek için gereken her şeyin yapılabileceği yönündeki algılamalar”, destek (ağ) oluşturma yönündeki taktiklerin bir diğer belirleyicisini oluşturmaktadır ve bu tür algılamalardaki artışların, destek sağlamaya yönelik taktikleri artırdığı belirtilebilir. Bu durum yükselme konusunda her şeyin yapılması gerektiğini düşünen bireylerin her yolu denemek istemeleri açısından anlamlı görünmektedir.

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri daha az etkileyen diğer iki boyut, “çıkarıcılık ile terfi ve maaş uygulamaları”dır. Sonuçlara göre, çıkarıcılık yönündeki algılamalar destek (ağ) oluşturma taktiklerini aynı yönde etkilemektedir. Bu durum, çıkarıcı bir biçimde düşünen ve hareket eden bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek uğruna her türlü desteği sağlamaya çalışmaları ile açıklanabilir. Terfi ve maaş uygulamalarına yönelik algılar ise, taktikleri ters yönde etkilemektedir. Burada da örgüt politikaları ve uygulamalarında olduğu gibi, terfi ve maaşlar konusunda adaletsizlik olduğunu düşünen bireylerin destek sağlayarak, bu soruna çözüm bulabileceklerini düşünmedikleri ve bu yüzden de bu tür politik davranışlarda bulunmaktan kaçındıkları şeklinde bir yorum getirilebilir. Bunun yanı sıra, tefiler ve ücretler konusunda olumsuz algılamalara sahip bireylerin buna sebep olan diğer bireylerle daha olumlu ilişkiler kurmak istememeleri de anlamlı görünmektedir.

6. Katılımcıların çıkarıcılığa yönelik politik algılamalarını etkileyen politik davranış boyutunun “hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler” olduğu belirtilebilir. Buna göre, örgütte hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin sergilenmesi durumunda, çalışanların çevrelerini ve diğer bireyleri daha çıkarıcı bir biçimde değerlendirmelerinin anlamlı ve mantıklı görüldüğü ifade edilebilir.

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin ise, çıkarıcı politik algıları etkilemediği söylenebilir. Bu durum da çevresinde iyi ilişkilere sahip ve gerekli desteği gören bireylerin çıkarıcılıkla ilgili algılamalarının oluşmayacağı biçiminde açıklanabilir.

7. Hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin açıkladığı bir başka politik algı değişkeni de, *yükselmek için gerekeni yapmak* yönünde oluşan politik

algılamalardır. Bu iki değişken arasında var olan güçlü ve aynı yönlü ilişki son derece anlamlıdır. Zira çalışanların kendileri ve ortamdaki diğer bireyler tarafından hiyerarşik birtakım ilişkileri ya da baskıcı birtakım davranışları sergileyerek gerçekleştirdikleri politik taktikler, bireylerin, ortamda çalışanları yükselmek için ahlaka uygun ya da aykırı her türlü şeyi yapabileceklerini düşünmelerine sebep olabilmektedir.

Yükselmek için gerekenin yapılması konusundaki politik algılamaların, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerden etkilenmediği söylenebilir. Bu durumun destek sağlamaya ve ilişki kurmaya yönelik taktiklerin sergilenmesinin ortamda daha olumlu ve olağan bir biçimde karşılandığı ve bu sebeple bu davranışları sergileyen bireylerin yükselmek için her yolu mübah sayan bireyler şeklinde değerlendirilmedikleri ifade edilebilir.

8. Örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algılamaları, her iki politik davranış boyutunun da etkilediği ancak bu etkinin iki boyut açısından farklı yönlerde gerçekleştiği ifade edilebilir. Örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algıları, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin açıklama gücü daha fazla olup, iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Buna göre, örgüt içinde çalışanların hiyerarşik ilişkilerden yararlanma ya da çeşitli baskılarla istediklerini elde etme yönünde davranışlar sergilemeleri, bireylerin, örgütün terfi, ödül dağıtımını, düşüncelerin serbestçe dile getirilmesi, demokratik bir ortamın sağlanması gibi konulardaki yaklaşımına ilişkin olumsuz algılamalarını artırdığı söylenebilir. Bu bulgu da son derece anlamlı görünmektedir. Çünkü örgüt içinde olumsuz algılamalara yol açabilecek hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin kullanılmasının, örgütün ödül, terfi vb. sistemlerine etki ederek bu dağıtımların adil bir biçimde yapılmamasına yol açabileceği söylenebilir. Bunun sonucunda da kişilerin örgütün bu tür uygulamalarına yönelik olumsuz algılarının artacağı ifade edilebilir.

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik algı boyutunu etkileme gücünün, hem daha az hem de ters yönlü bir şekilde gerçekleştiği belirtilebilir. Bu durum, örgütte destek sağlama, dostça ilişkiler kurarak

bir ağ oluşturma yönünde sergilenen politik taktiklerin, bireylerin, örgütün politika ve uygulamalarına yönelik olumsuz algılamalarını azaltacağı biçiminde açıklanabilir. Zira ortamı daha ılımlı bir havaya sokan ve bireyler arasında dostane ilişkiler oluşturan bu taktikler, adalet duygusunu zedelemeyecek ve bireylerin örgütün uygulamalarına yönelik olumsuz düşüncelerini de bu şekilde azaltabilecektir.

9. Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışlarına yönelik politik algı boyutunu, her iki politik davranış boyutunun da etkilediği ancak bu boyutların bağımlı değişkeni açıklama güçleri ve yönlerinin farklılık gösterdiği söylenebilir. Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik politik algılamaları en fazla etkileyen politik davranış boyutu hiyerarşi ve baskı kurma yönünde yapılan taktikler olmuştur. Buna göre, çalışanların örgüt içinde hiyerarşik bağlantıları kullanarak ve çeşitli baskılarla ortaya koydukları politik davranışların, doğal olarak bireylerin yöneticilerine ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarına yönelik politik algılamalarını artırabileceği söylenebilir. Zira hiyerarşik ilişkilerden yararlanarak yapılan tüm taktikler, bireylerin üstlerine yönelik algılamalarını etkileyebilecektir.

Destek (ağ) oluşturma yönünde sergilenen taktiklerin, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algıları daha az fakat ters yönde etkilediği belirtilebilir. Bu sonuç da manidar görünmektedir. Şöyle ki, örgüt içinde birilerinin desteğini sağlamaya yönelik faaliyetler, bireyler arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştireceği için, onları birbirine yakınlaştırabilecek ve böylece olumsuz duygu ve düşünceleri de ortadan kaldıracaktır. Nitekim çalışmada, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin, katılımcıların üstleri ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumsuz politik algılamalarını azalttığı söylenebilir.

10. Terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin politik algılamaları ise, hem hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin hem de destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin etkilediği görülmüş ancak her iki boyutun da etkileme yönü farklılık göstermiştir. Buna göre hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin, terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algılamaları artırdığı söylenebilir. Bu durum, çalışanların amaçlarına ulaşmak ve isteklerini gerçekleştirmek için, örgüt içinde

hıyerarşik süreçlerden yararlanmalarının ya da çeşitli baskıcı unsurları kullanmalarının, örgüt içindeki terfi ve maaşa ilişkin düzenleme ve uygulamalara yönelik olumsuz politik algıları artırdığı şeklinde açıklanabilir. Bu bulgu son derece tutarlı görünmektedir. Çünkü bu tür taktikler örgütte terfi ve maaşların düzenlenmesini etkileyerek, bireylerin sistemin adaletini sorgulamalarına ve sonuçta da olumsuz birtakım düşüncelere ve hislere kapılmalarına yol açabilecektir.

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin ise, terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin politik algılamaları ters yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre, örgütte bu tür taktiklerin sergilenmesinin, terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin olumsuz algılamaları azaltacağı ifade edilebilir. Bu durum, çalışanların birbirlerine destek olmasının ortamı yumuşatarak olumsuz düşünce ve duyguları azaltması sonucu, bireylerin terfilerdeki ve maaşlardaki düzenlemeler konusuna daha olumlu bir yönde yaklaştıkları şeklinde açıklanabilir.

11. Yukarıdaki değerlendirmelerin ışığında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu sonuçların kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Zira hem varsayımsal düzeyde hem de görgül çalışmalarda ‘rgtsel politika algısı’ ve ‘politik davranış’ arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada iki yapı arasındaki ilişki iki yönlü şekilde analiz edilmeye çalışılmış ve sonuçlar incelendiğinde bu ilişkiyi destekleyecek nitelikte anlamlı bulguların elde edildiği görülmüştür. Yazında politik algı ve politik davranış arasındaki ilişki sadece politik davranışın politik algıya etkileri üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, yazında bu yönde elde edilen bulguları destekleyecek nitelikte anlamlı sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bunun da ötesinde çalışmada, -yazında rastlanamayan ve- politik algının politik davranışa etkilerini de ortaya çıkaran önemli bulgular saptanmıştır.

ÖNERİLER

Özetlenen bulgulara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Geçmişten günümüze hemen her örgütte değişen seviyelerde olmakla birlikte hemen herkesin birtakım politik faaliyetlerle uğraştığı ya da bu tür faaliyetlerin içinde yer aldığı düşünülecek olursa, “politika” konusunun örgütler ve çalışanlar açısından ne kadar önemli ve açık bir gerçeklik olduğu anlaşılacaktır. Özellikle de bu tür faaliyetlerin bireysel amaç, istek ve beklentileri gerçekleştirmek için yapıldığı dikkate alınır, örgütlerin bu olguyla yaşamak zorunda oldukları daha net biçimde fark edilecektir. Genelde politika konusunun olumsuz bir anlam taşımamasından dolayı saklanmaya ya da göz ardı edilmeye çalışılmasına karşı, bu sürecin dışında kalmak mümkün olmamaktadır. Bu durumda örgütlerin kendileri ve çalışanları için son derece önemli bir konu olan politika konusuna daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, politikayı örgüt için yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı bir sürece dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Zira örgütte politika konusunun nasıl ele alındığı ve ne şekilde uygulamaya sokulduğu, politikaların o örgüt ve çalışanları açısından olumlu ya da olumsuz bir biçimde değerlendirilmesinde etkili olacaktır.

2. Örgütlerde politik faaliyetlerin olumlu sonuçlara yol açması için, örgütün ve yöneticilerin politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan ‘algılamalar ve davranışlar’ konusuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt içindeki olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak, çalışanların, örgütün ve diğer bireylerin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak ve böylece örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına etki edecektir. Bu doğrultuda örgütün terfi, ödüller, maaş vb gibi konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması ve çalışanların düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması önerilmektedir. Zira çalışanların ortamla ve diğer çalışanlarla ilgili düşüncelerinin davranışlarına yön vereceği düşünülerek hareket edilirse, daha sonra ortaya çıkacak sonuçların da olumlu bir biçimde gerçekleşmesi sağlanmış olur.

3. Çalışanların örgüt içinde ahlaka uygun olmayan ve diğerlerinin zararına olacak şekilde gerçekleştirdikleri politik davranışların, örgüt ve yöneticiler tarafından onaylanması ve ödüllendirilmesi de, ortamın gerilmesine ve diğer çalışanların da bu şekilde hareket etmeye başlamalarına sebep olabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin ayrımcılığa yola açabilecek ve adaletsiz olarak nitelendirilebilecek uygulamalardan kaçınarak, örgüte ve çalışanlara zarar verebilecek politik faaliyetleri bertaraf etmeleri önerilmektedir. .

KISITLAR

Çalışma yürütülürken birtakım engellerle karşılaşmıştır. Farklı araştırmacıların gelecekte bu tür çalışmaları yürütürken aynı ya da benzer sorunlarla karşılaşabilecekleri düşünülerek, bu engel ve kısıtlardan söz edilmesi uygun ve yararlı görülmüştür.

Çalışmada karşılaşılan en önemli kısıt, özellikle bizdeki gibi belirsizliğin yüksek olduğu bir toplumda politik davranışlar çoğu kimse tarafından sergilenmekle birlikte, bu tür davranışlar doğası gereği olumsuz olarak değerlendirildiğinden, bireylerin bu konudan bahsetmek istememeleri ve gerçek niyetlerini gizleme yoluna gitmelerinden kaynaklanmıştır. Bu durum politik davranışların sergilendiğini kabul etme konusuna gelince daha da karmaşık bir hal almaktadır. Çalışmayı yürütürken özellikle astların politik ortama ilişkin samimi fikirlerini saklamaya çalıştıkları ya da anketi doldurmak istemediklerine yönelik bilgiler de elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların çoğunun çeşitli kademelerde yönetici pozisyonlarında olmaları nedeniyle, araştırma bulgularının daha çok yönetici bakış açısını yansıttığı ve bu anlamda yönetici olmayan çalışanların değerlendirmelerinin çalışmaya yeterince ışık tutamadığı ifade edilebilir. Bu yüzden ileride bu konuda yapılacak çalışmalarda, daha çok yönetici olmayan personele ulaşılması ya da sadece yönetici olmayan personel üzerinde araştırmaların yapılmasının, bu pozisyonda çalışanların örgütteki politik ortamı algılama ve politik davranma konusundaki düşüncelerinin tam olarak anlaşılabilmesi açısından önemli ve yararlı olacağı düşünülmektedir. Özellikle yazında bu konudaki çalışmalarda, politik davranışların

daha çok üst düzeyde sergilendiği ancak politik algılamaların bu düzeyde düşük olduğu; buna karşılık politik davranışların alt düzeylerde daha düşük sergilendiği ama politik algılamaların yüksek olduğu dikkate alındığında her iki grup açısından durumun farklılaşacağı anlaşılacaktır. Bu açıdan Türkiye’de hem yönetici hem de yönetici olmayan personelin politik algılama ve davranışlarının nasıl farklılaştığını anlamak açısından ayrı ayrı gruplara ya da eşit oranda çalışanlara uygulanması önem taşımaktadır.

Yukarıdaki duruma benzer bir biçimde yine araştırmaya katılanlar içinde cinsiyet açısından eşit bir dağılımın söz konusu olmadığı ve erkeklerin daha yoğun bir biçimde araştırmada yer aldıkları görülmektedir. Yazında örgütsel politika ile cinsiyet arasındaki çalışmalar incelendiğinde, kadın ve erkekler açısından durumun farklılaştığı düşünülürse, gelecekteki çalışmalar için bu durumun da göz önüne alınması uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAL, Cemal Bali. **İktidarın Üç Yüzü**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara,1998.

ALDEMİR, Ceyhan. **Örgütler ve Yönetim Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

ALTUNIŞIK, Remzi; Recai Coşkun; Serkan Bayraktaroğlu; Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Dördüncü Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2005.

ARİSTOTELES, **Politika**, 9. Basım, Çev.: Mete Tunçay, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

BLOCK, Peter. **The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work**, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1987.

CROPANZANO, Russell S.; Alicia A. Grandey. “If Politics Is a Game, Then What Are the Rules?: Three Suggestions for Ethical Management”, Ed.: Marshall Schminke, **Managerial Ethics Moral Management of People and Processes**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London,1998, ss.133-152.

CROPANZANO, Russell; Andrew Li. “Organizational Politics and Workplace Stress”, Ed.: Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996, ss.139-160.

CROPANZANO, Russell S.; K. Michelle Kacmar; Dennis P. Bozeman. “The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice, and Support”, Ed.: Russel S. Cropanzano ve K. Michelle Kacmar, **Organizational Politics, Justice, and Support**, Quorum Books, USA, 1995.

- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan Davranışı ve Psikolojisinin Temel Kavramları**, 8.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- DAFT, Richard L.. **Understanding The Theory And Design Of Organizations**, International Student Edition, Thomson South-Western, China, 2007.
- DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, 3.Baskı (5.baskıdan çeviri), Çev.: Kemal Tosun; Tomris Somay; Fulya Aykar; Can Baysal; Ömer Sadullah; Semra Yalçın, İşletme Fakültesi Yayını, No.199, 1988.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ERTEKİN, Yücel; Gülçimen Y. Ertekin. **Örgütsel Politika ve Taktikler**, TODAİE Yayın No:318, Ankara, 2003.
- FERRIS, Gerald R.; Dwight D. Frink; Terry A. Beehr; David C. Gilmore. “Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs”, Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, Quorum Books, Wesport, 1995, ss. 21-36.
- FERRIS, Gerald R.; Gail S. Russ; Patricia M. Fandt. “Politics in Organizations”, Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, NewJersey, 1989, ss.143-170.
- FERRIS, Gerald R.; Garry Adams; Robert W. Kolodinsky; Wayne A. Hochwarter; Anthony P. Ammeter. “Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions”, Ed.: Francis .J. Yammarino, Fred Dansereau, **In The Many Faces of Multi-level Issues**, JAI, Kidlington, Oxford, 2002, ss.179-254.

GÜNEY, Salih. “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Ed.: Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

HELLRIEGEL, Don; John W. Slocum, Jr.; Richard W. Woodman. **Organizational Behavior**, Ninth edition, South Western College Publishing, USA, 2001.

HODGE, Billy J.; P.Anthony William; L.M. Gales. **Organization Theory**, Pearson Education Ltd., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

HODGETTS, Richard M.. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.:Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

HOFSTEDE, Geert **Culture’s Consequences**, Abridged Edition, 7. Printing, Sage Publications, USA, 1991.

JÖRESKOB, Karl G.; Dag Sörbom. **Lisrel 8: User’s Reference Guide**, Scientific Software International, Chicago, 2001.

KACMAR, K. Michelle; R. A. Baron, “Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Eds.: Gerald R. Ferris ve K. M. Rowland, Vol. 10, Greenwich, CT:JAI Pres Inc., ss.1-39.

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara, 1996.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, 7.Edition, McGraw-Hill, Inc., Literatür Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti., Türkiye, 1995.

MACHIAVELLI, Niccolò. **Prens**, 2. Baskı, Çev.:Rekin Teksoy, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık Ltd. Şti., İstanbul, 2002.

- MINTZBERG, Henry. **Power in and Around Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.:Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 1998.
- PFEFFER, Jeffrey. **Managing with Power Politics and Influence in Organizations**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1992.
- PFEFFER, Jeffrey. **Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz**, Çev.:Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- ROBBINS, Stephen P.. **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- ROBBINS, Stephen P.. **Organization Theory Structure, Desing, and Applications**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1990.
- SALANCIK, Gerald R.; Jeffrey Pfeffer. “Who Gets Power And-How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power”, Ed.:John Scott, **Power Critical Concepts**, Routledge, London and New York, 1994.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2007.
- VAN DIJK, Teun A. “Söylemin Yapıları ve İktidarın Yapıları”, Der. ve Çev.: Mehmet Küçük, **Medya, İktidar, İdeoloji**, Üçüncü basım, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2005, ss.317,318.
- WEBER, Max. **Bürokrasi ve Otorite**, Çev.: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara, Mart 2005.
- WEBER, Max. **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Çev.: Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, Ankara, 1995.

MAKALELER

- ALLEN, Robert W.; Dan L. Madison; Lyman W. Porter; Patricia A. Renwick; Bronston T. Mayes. "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors", **California Management Review**, Vol.22, No.1, 1979, ss.77-83.
- ANDREWS, Martha C.; K. Michelle Kacmar. "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001, ss.347-366.
- APPELBAUM, Steven H.; Brent Hughes. "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", **Management Decision**, Vol.36, No.2, 1998, ss.85-95.
- ARYEE, Samuel; Yaw A. Debrah; Yue Wah Chay. "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence From Singapore", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 4, No.1, 1993, ss.191-212.
- BARBUTO, John E.; Jennifer A. Moss. "Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.12, No.3, 2006, ss.30-48.
- BECHERER, Richard C.; Lawrence M. Richard. "Self-Monitoring as a Moderating Variable in Consumer Behavior", **The Journal of Consumer Research**, Vol.5, No.3, 1978, ss.159-162.
- BRADSHAW-CAMBALL, Patricia; Victor V. Murray. "Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics", **Organization Science**, Vol.2, No.4, 1991, ss.379-398.
- BUENGER, Cynthia M.; Monique Forte; Robert W. Boozer; E. Nick Maddox. "A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in

the University Classroom”, **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, Vol.34, 2007, ss. 294-301.

BUHLER, Patricia. “Navigating The Waters of Organizational Politics”, **Supervision**, Vol.55, No.9, 1994, ss.1-3.

BURNS, Tom. “Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 6, No.3, December 1961, ss. 257-281.

BUTCHER, David; Martin Clarke. "Organisational Politics: The Missing Discipline of Management?", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 31, No.1, 1999, ss.9-12.

BUTCHER, David; Martin Clarke. “Organizational Politics: Organizational Democracy”, **Organizational Dynamics**, Vol.31, No.1, ss.35-46.

CALDWELL, David F.; Charles A. O’Reilly, “Responses to failure: The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management”, **Academy of Management Journal**, Vol.25, No.1, 1982, ss.121-136.

CHAO, Georgia T.; Anne M. O’Leary-Kelly; Samantha Wolf; Howard J. Klein; Philip D. Gardner. “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, **Journal of Applied Psychology**, 1994, Vol.79, No.5, pp.730-743.

CHEN, Yei-Yi; Wen Chang Fang. “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship”, **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, pp.263-277.

CONNER, Deondra S.. “Human Resource Professional’ Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.46, No.6, 2006, pp.717-732.

- CROPANZANO, Russell S.; John C. Howes; Alicia A. Grandey; Paul Toth. "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, ss.159-180.
- DAVIS, Walter D.; William L. Gardner. "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective", **The Leadership Quarterly**, 2004, Vol.15, No.5, ss.439-465.
- DRORY, Amos. "Perceived Political Climate and Job Attitudes", **Organization Studies**, Vol.14, No.1, 1993, ss.59-71.
- DRORY, Amos; David Beaty. "Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.3, 1991, ss.249-258.
- DRORY, Amos; Tsilia Romm. "Politics in Organization and its Perception within the Organization", **Organization Studies**, Vol.9, No.2, 1988, ss.165–179.
- DRORY, Amos; Tsilia Romm. "The Definition of Organizational Politics: A Review", **Human Relations**, Vol.43, No.11, 1990, ss.1133–1154.
- EISENHARDT, Kathleen M.; L.J. Bourgeois. "Politics Of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol.31, No.4, 1988, ss.737–770.
- FALBO, Toni. "Multidimensional Scaling of Power Strategies", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.35, 1977, pp.537–547.
- FALBO, Toni Falbo; Letitia A. Peplau. "Power Strategies in Intimate Relationships", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.38, No.4, 1980.
- FANDT, Patricia M.; Gerald R. Ferris. "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol.45, No.1, 1990, pp.140-158.

- FARRELL, Dan; James C. Petersen. "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, ss.403–412.
- FEDOR, Donald; Gerald R. Ferris; Gloria Harrell-Cook; Gail S. Russ. "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", **Journal of Applied Psychology**, Vol.28, No.19, 1998, ss.1760–1797.
- FERRIS, Gerald R.; Donald B. Fedor; Thomas R. King. "A Political Conceptualization of Managerial Behavior", **Human Resource Management Review**, Vol.4, No.1, 1994, ss.1-33.
- FERRIS, Gerald R.; Dwight D. Frink; Maria Carmen Galang; Jing Zhou; K. Michelle Kacmar; Jack L. Howard. "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996, ss.233–266.
- FERRIS Gerald R. ve K. Michelle Kacmar. "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, ss.93-116.
- FERRIS, Gerald R.; Thomas R. King. "The Politics of Age Discrimination in Organizations", **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5/6, 1992, ss.341-350.
- FERRIS, Gerald R.; Timothy A. Judge. "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", **Journal of Management**, Vol.17, No.2, 1991, ss.447-488.
- FERRIS, Gerald R.; Thomas R. King. "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", **Organizational Dynamics**, Vol.20, No.2, 1991, ss.59-72.

- FLYTZANI, Stella; Peter Nijkamp. “Locus of Control and Cross-Cultural Adjustment of Expatriate Managers”, **Serie Research Memoranda**, 2007, No.0007, ss.1-16.
- GANDZ, Jeffrey; Victor V. Murray. “The Experience of Workplace Politics”, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, 1980, ss.237-251.
- GARGIULO, Martin. “Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics”, **Administrative Science Quarterly**, 1993, Vol.38, No.1, ss.1-19.
- GOFFMAN, Erving. “On Face-work: An Analysis of Rituel Elements in Social Interaction”, **Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes**, Vol.18, No.3, 1955, ss.213-231.
- GOLTZ, Sonia M.. “Considering Political Behavior in Organizations”, **The Behavior Analyst Today**, Vol.4, No.3, 2003, ss.354-366.
- GOODIN, Robert E.. “Managing Scarcity: Toward a More Political Theory of Justice”, *Philosophical Issues*, 11, *Social, Political and Legal Philosophy*, **NOUS**, Vol.35, No.1, 2001, ss.202-228.
- HACKMAN, J. Richard; Greg R. Oldham. “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.2, 1975, ss.159-170.
- HAGE, Jerald; Michael Aiken. “Relationship of Centralization to Other Structural Properties”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.12, No.1, 1967, ss.72–92.
- HARRELL-COOK, Gloria; Gerald R. Ferris; James H. Dulebohn. “Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.7, 1999, ss.1093–1105.
- HARRIS, Kenneth J.; Martha C. Andrews; K. Michele Kacmar. “The Moderating Effects of Justice on The Relationship Between Organizational Politics and

Workplace Attitudes”, **Journal of Business Psychology**, Vol.22, No.2, 2007. ss.135–144.

HAWLEY, Amos H.. “Community Power and Urban Renewal Success”, **The American Journal of Sociology**, Vol.68, No.4, 1963, ss.422-431.

HOCHWARTER, Wayne A.. “The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.33, No.7, 2003, pp.1360-1378.

HOCHWARTER, Wayne A.; Charles Kacmar; Pamela L. Perrewé; Diane Johnson. “Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.63, No.3, 2003, ss.438-456.

HOCHWARTER, Wayne A.; Pamela L. Perrewé; Gerald R. Ferris; Rachel Goercio. “Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, No.3, 1999, ss.277-297.

İŞCAN, Ömer Faruk. “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:60, Sayı:1, 2005, ss.149-171.

JENKINS, J. Michael “Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No. 1, 1993, ss. 83-91.

JUDGE, Timothy A.; Robert D. Bretz, Jr.. “Political Influence Behavior and Career Success”, **Journal of Management**, Vol.20, No.1,1994, ss.43-65.

KACMAR, K. Michele; Dawn S. Carlson. “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, **Journal of Management**, Vol.23, No.5, 1997, ss.627-658.

- KACMAR, K. Michelle; Dennis P. Bozeman; Dawn S. Carlson; William P. Anthony. "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", **Human Relations**, Vol.52, No.3, 1999, ss.383-416.
- KACMAR, K. Michele; Gerald R. Ferris. "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS):Development and Construct Validation", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.51, No.1, 1991, ss.193-205.
- KACMAR, K. Michele; Gerald R. Ferris, "Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations - Office Politics", **Business Horizons**, Vol.34, No.4, 1993, ss.70-74.
- KIPNIS, David; Stuart M. Schmidt, "Upward Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary and Stress", **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, No.4, 1988, ss.528-542.
- KIPNIS, David; Stuart M. Schmidt, Chris Swaffin-Smith, Ian Wilkinson. "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", **Organizational Dynamics**, Winter 1984, ss.58-67.
- KIPNIS, David; Stuart M. Schmidt; Ian Wilkinson. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, ss.440-452.
- KUMAR, Pramod, Rehana Ghadially. "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**, Vol.42, No.4, 1989, ss.305-314.
- LEWIS, Dianne. "The Place of Organizational Politics in Strategic Change", **Strategic Change**, Vol.11, No.1, 2002, ss.25-34.
- LIDEN, Robert C.; Terence R. Mitchell. "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **The Academy of Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, ss.572-587.

- LINNEY, Barbara. "Organizational Politics: Did You Hear?", **Physician Executive**, Vol.23, No.2, February 1997, ss.35-38.
- LUNDBERG, Craig C.. "Reviewed Work(s): Power and Politics in Organizations", (by Samuel B. Bacharach ve Edward J. Lawler)" **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.4, 1981, ss. 646–650.
- LUTHANS, Fred. "Successful vs. Effective Real Managers", **Academy of Management Executive**, Vol.2, No.2, 1988, ss.127-132.
- MADISON, Dan L.; Robert W. Allen; Lyman W. Porter; Patricia A. Renwick; Bronston T. Mayes. "Organizational Politics: An Exploration of Manager's Perceptions", **Human Relations**, Vol.33, No.2, 1980, ss.79-100.
- MARCH, James G.. "The Business Firm as a Political Coalition", **The Journal of Politics**, Vol.24, No.4, 1962, ss. 662-678.
- MAYES, Bronston T.; Robert W. Allen. "Toward A Definition of Organizational Politics", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, ss.672–678.
- MILLER Brian K.; Matthew A. Rutherford; Robert W. Kolodinsky, "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes", **Journal of Business Psychology**, Vol.22, No.3, 2008, ss.209-222.
- MILLER, Rima; Ronnie Kurchner-Hawkins. "Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times", **ASTD 2004 International Conference&Exposition**, May 26, 2004, ss.1-9.
- MINTZBERG, Henry. "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, Vol.22, No.2, 1985, ss.133–154.
- MURRAY, Victor; Jeffrey Gandz. "Games Executives Play: Politics At Work", **Business Horizons**, Vol.23, No.6, 1980, ss.11–24.

- NYE, Lendell G.; ve L. Alan Witt. "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.53, No.3, 1993, ss.821–829.
- O'CONNOR, Wendy E.; Todd G. Morrison. "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", **The Journal of Psychology**, Vol.135, No.3, 2001, ss.301–312.
- O'NEIL, Julie. "Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence", **Journal of Managerial Issues**, Vol.16, No.1, 2004, ss.127-144.
- ÖZTÜRK, Zekai; Serdar Teber. "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı:19, ss.67–91.
- PANDEY, Janak; R. Rastogi. "Machiavellianism and Ingratiation", **Journal of Social Psychology**, Vol. 108, 1979, ss.221-225.
- PARKER, Christopher P.; Robert L. Dipboye; Stacy L. Jackson. "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**, Vol.21, No.5, 1995, ss.891–912.
- PEIRO, José M.; José L. Melia, "Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets", **Applied Psychology: An International Review**, Vol.52, No.1, 2003, ss.14-35.
- PELED, Alon. "Politicking for Success: the Missing Skill", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.1/2, 2000, ss.20–29.
- PFEFFER, Jeffrey; Gerald R. Salancik. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No. 2, June 1974, ss.135-151.
- PINTO, Jeffrey K.. "Make Politics for You", **Technology Management**, Vol.40, No.1, Jan/Feb 1997, ss.9-12.

- “Politics At Work ”, **Director**, Vol.56, No.4, November 2002, ss.75-80.
- POON, June L.. “Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.2, 2003, ss.138-155.
- PRASAD, Lakshmanan; Albert H. Rubinstein. “Conceptualizing Organizational Politics as a Multidimensional Phenomenon: Empirical Evidence from a Study of Technological Innovations”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.39, No.1, 1992, ss.4-12.
- RALSTON, David A.. “Employee Ingratiation: The Role of Management”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985, ss.477-487.
- RANDALL, Marjorie L.; Russell Cropanzano; Carol A. Bormann; Andrej Birjulin, “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.2, 1999, ss.159-174.
- SAGRESTANO, Lynda M.. “The Use of Power and Influence in a Gendered World”, **Psychology of Women Quarterly**, Vol.16, No.4, 1992, ss.439-447.
- SCHEIN, Virginia E.. “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, **The Academy of Management**, Vol.2, No.1, 1977, ss.64-72.
- SCHRIESHEIM, Chester A.; Timothy R. Hinkin. “Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.3, 1990, ss.246-257.
- TAŞÇI, Deniz; Erhan Eroğlu. “Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin

Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:17, 2007, ss.544-558.

TUSHMAN, Michael L.. “A Political Approach to Organizations:A Review and Rationale”, **The Academy of Management Review**, Vol.2, No.2, April 1977, ss. 206–216.

VALLE, Matthew. “The Effects of Political Orientation on Attributions of Co-worker Success/Failure”, **Social Behavior and Personality**, Vol.25, No.3, 1997, ss.211–222.

VALLE, Matthew; L.A. Witt. “The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship”, **Journal of Social Psychology**, Vol.141, No.3, 2001, ss.379–389.

VALLE, Matthew; L.A. Witt; Wayne A. Hochwarter. “Dispositions and Organizational Politics Perceptions”, **Journal of Management Research**, 2002, Vol.2, No.3, ss.121–128.

VALLE, Matthew; Pamela L. Perrewé. “Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model”, **Human Relations**, Vol.53, No.3, 2000, ss.359–386.

VECCHIO, Robert V.; Mario Sussmann. “Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.1, 1991, ss.73–80.

VIGODA, Eran. “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.57, No.3, 2000, ss.326–347.

VIGODA, Eran; Aaron Cohen. “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study”, **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2002, ss.311–324.

- WAYNE, Sandy J., Robert C. Liden; Isabel K. Graf; Gerald R. Ferris. “The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions”, **Personnel Psychology**, Vol.50, no.4, 1997, ss.979-1006.
- WELSH, M. Ann; E. Allen Slusher. “Organizational Design as a Context for Political Activity”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, No. 3, 1986, ss.389–402.
- WICKENBERG, Jan; Sven Kylén. “How Frequent is Organizational Political Behavior?”, **Fenix WP**, No.27, 2004, ss.1-17.
- WILLCOCKS, Stephen G.. “Organizational Analysis: A Health Service Commentary”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.15, No.1, 1994, ss.29-32.
- WILSON, Patricia A.. “The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives”, **Journal of Management**, Vol.21, No.1, ss.101-118.
- WITT L.A.; Anthony L. Patti; William L. Farmer. “Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.32, No.3, 2002, ss.486–499.
- YAYLACI, Gaye Özdemir. “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, **Bilig**, Sayı:236, Kış 2006, ss.93–112.
- YUKL, Gary; Cecilia M. Falbe. “Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, No.2, 1990, ss.132-140.
- ZAHRA, Shaker A.. “Background and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics”, **Journal of Business Ethics**, Vol.4, No.5, 1985, ss.419-423.

ZALEZNIK, Abraham. "Power and Politics in Organizational Life", **Harvard Business Review**, May-June, 1970, ss.47–60.

ZANZI, Alberto; Michael B. Arthur; Boas Shamir. "The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.3, 1991, ss.219–233.

ZIVNUSKA, Suzanne; K. Michele Kacmar; L. A. Witt; Dawn S. Carlson; Virginia K. Bratton. "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.5, 2004, ss.627–640.

TEZLER

BALCI, Gülay. Özendirme Kuramlarının İşgören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989.

BİLDİRİLER

ERDOST, Ebru; Korhan Karacaoğlu; Metin Reyhanoğlu. "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya, 25–27 Mayıs 2007, ss.514-524.

SAYIN, Çağkan. "Türk Devlet Bürokrasisinde, Bürokratların Oynadıkları Politik Oyunlar Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", **V. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, 2008, ss.495–510.

SIRON, Rusinah; Sabariah Siron; Mr. Suhaimi Sudin; T. Ramayah. "Factors Associated with Perceptions of Organizational Politic in the Government Higher Education Institutions", **5. Asian Academy of Management Conference, "Challenges of Globalized Business: The Asian Perspective"**, Hyatt Hotel, Kuantan, Pahang, Malaysia, 10–13 September, 2003, ss.475–483.

DiğER

KALAFAT, Sezai. **Kişilerarası Algı ve Yükleme,**

[http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=53,](http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=53)

Erişim Tarihi: 06.09.2007.

KULUS, Ali. “Sinizm”, <http://alikus.007ihost.com/sinizm.doc>, Erişim Tarihi:

14.06.2007.

NEIL, James. “What is Locus of Control”, 6.12.2006,

<http://wilderdom.com/psychology/loc/LocusOfControlWhatIs.html>, Erişim

Tarihi: 10.09.2007.

PSİKOLOJİK SAYFAM, “Atıf Teorisi”,

<http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/heider-in-atif-teorisi.html> Erişim

Tarihi: 12.07.2005.

TERMBANK, “Scarcity, Enderlik İlkesi”,

<http://www.termbank.net/psychology/2281.html> Erişim Tarihi: 04.03.2006.

TÜRK DİL KURUMU, “Politika”, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.05.2005.

TÜRK DİL KURUMU, “İdeoloji”, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.06.2005.

TÜRK DİL KURUMU, “Sinik.”, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12.05.2006.

WIKIPEDIA, “Self Monitoring”, http://en.wikipedia.org/wiki/Self_monitoring,

Erişim Tarihi: 11.01.2006

EKLER

EK 1: Soru Formu

Sayın Genel Müdür,

İzmir, 07.05.2007

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği beş yüz büyük işletmede çalışanların iş ve işletmeleri hakkındaki tutumlarını öğrenmek amacıyla bilimsel bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada kullanılacak soru formu ilişiktedir. Bu soru formlarının, çoğaltılarak, işletmenizde, başta siz ve yardımcılarınız (üst düzey yöneticiler), departman müdürleri ve yardımcıları (orta düzey yöneticiler) ile bu departmanlarda şef (alt düzey yöneticiler) ve yönetici olmayan pozisyonlarda çalışan toplam on kişi tarafından doldurulması yeterli olacaktır.

Çalışmada, araştırmadan elde edilecek bilgiler firma düzeyinde değerlendirilmeyecek ve çalışmayı destekleyen işletmelerin adı açıklanmayacaktır.

Soru formlarının doldurulmasını sağlayarak 31.05.2007 tarihine kadar tarafıma gönderilmesini rica eder, çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Prof. Dr. Nermin UYGUÇ

EK : Soru Formu (1 Adet)

ADRES : Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

35160 Buca/İZMİR

TEL : 0 (232) 420 41 80 / 2043

FAKS : 0 (232) 420 17 89

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler “işiniz ve/veya işyeriniz hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi saptamaya” yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgı göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Nermin UYGUÇ
Araş.Gör.Yeliz MOHAN BURSALI

Çalıştığınız işletmeyi/kurumu dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz ve ölçek değerini ifadenin yanındaki daire içine yazınız.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

ÇALIŞTIĞIM İŞYERİNDE (İŞLETMEDE);

- ...kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.
- ...her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.
- ...yaptığınız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.
- ...çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.
- ...verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.
- ...işe yeni giren bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.
- ...adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsiniz.
- ...kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturduklarını görmek olağandır.
- ...bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.
- ...işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır
- ...insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.
- ...kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.
- ...başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

- ...üst'üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.
- ...kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, “ağlamayan bebeğe meme verilmez” deyişi gerçekten işler.
- ...ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.
- ...olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.
- ...bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır.
- ...çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.
- ...başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.
- ...yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.
- ...çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemini desteklerler.
- ...çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.
- ...terfi ve maaş ile ilgili tüm kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.
- ...terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.
- ...iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.
- ...diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.
- ...üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.
- ...üstlerin çalışanlara yönelik performans değerlendirmeleri, çalışanların gerçek performanslarından ziyade, üstlerin çalışanlarla ilgili şahsi fikirlerini yansıtmaktadır.
- ...eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseyen için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

- ...maaş ve terfi politikaları genellikle çalışanlara bildirilir.
- ...karşılıklı yarar sağlama söz konusudur.
- ...karşı tarafı kontrol etmek için diğer güçlü grup veya bireylerle birleşmeye gidilir.
- ...pozisyonu sağlamlaştırmak için resmi törenler (atamalar, ödül törenleri, satış toplantıları vb.) ve güç sembolleri (ofisin yerleşimi ve mobilyası, rezerve edilmiş park yerleri vb.) kullanılır.
- ...gerçekliğin çarpıtılması veya niyetlerin saptırılması yoluyla kişinin bakış açısı üzerinden diğer grubu kazanmaya çalışması söz konusudur.
- ...öneri/destek/ilham için örgütün kıdemli bir üyesinden destek alınır.
- ...kişiler, örgütün daha alt kıdemli üyelerini destekleyerek ve onlara rehberlik ederek uzmanlık avantajlarını aktarırlar.
- ...potansiyel rakipler yalnız bırakılır, uzaklaştırılır veya stratejik pozisyonlardaki uygun kişilerin terfileri desteklenir.
- ...akılcı tartışmaların gerekli yerlerde veya zamanlarda kullanımı aracılığıyla, kişi kendi bakış açısı üzerinden diğer grubu kazanmaya çalışır.
- ...belirsizliği ortadan kaldırmak için kişi işini kendisi yapar.
- ...karşı tarafın gücünü sindirmek ve onu korkutmak için dilden, imalardan ve çeşitli durumlardan yararlanır.
- ...hangi bilgilerin dağıtılacağı ve bunları kimlerin alacağı kontrol edilir.
- ...birinin pozisyonunu desteklemek veya diğer gruba karşı çıkmak için, resmi olarak belgelenmiş örgütsel kurallar ve süreçler kullanılır.
- ...diğer kişilerin itaatini sağlayacak bir aracıya sahip olmak söz konusudur.
- ...kişiler başarıya dikkat çekerek, önemli olayların içinde yer alındığı izlenimini yaratarak ve örgütün nüfuzlu üyeleri tarafından istenildiği düşünülen nitelikleri taşıyarak, itibar kazanırlar.
- ...birinin pozisyonunu desteklemek veya diğer gruba karşı çıkmak için, resmi kurallar ve süreçler ya uygulanmaz ya da var olan kurallar ve süreçler yeniden yorumlanır.
- ...kişiler örgütsel ve/veya mesleki görevlere, uzmanlıklara veya iş/sosyal/aile gruplarına (güç taşıyıcıları) giriş avantajından yararlanırlar.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

- ...patronu övme, dostça ilişki kurma veya “patrona dalkavukluk etme” söz konusudur.
- ...kişi bir şey yapmak istediğinde, bunun örgütün yararına olduğunu belirterek, destek sağlamaya çalışır (örneğin, üretim hedefimiz.....gerekliyor vb.).
- ...kişi, kontrolündeki kaynakları (para, hizmetler, insanlar vb.) diğerlerine şartlı olarak tahsis ederek, keyfi şekilde kullanır.
- ...kişi, pozisyonunu güçlendirmek için özel yetenekler, benzersiz bilgiler veya çözümler ortaya koyar.
- ...kişi, var olan güçlü bir gruptan birisiyle karşılıklı olarak destekleyici bir ilişki kurar ve onunla birlikte hareket eder.
- ...kişi, başarısızlığı için diğer grupları suçlar veya onların başarılarını engeller.
- ...kişi, pozisyonunu sağlamlaştırmak için bir plan önerebilecek dış uzmanlar veya danışmanlardan destek alır.
- ...kişi, pozisyonuna destek sağlamak veya özel bir amacı başarabilmek için, diğer bireyler ya da gruplarla geçici ya da kalıcı ortaklıklara girer.

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

Yaşınız () 20-29
() 30-39
() 40-49
() 50-59
() 60 ve üzeri

Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli

Eğitim Düzeyiniz () İlkokul
() Ortaokul
() Lise
() Fakülte veya yüksekokul
() Yüksek lisans
() Doktora

Görev Unvanınız () Üst düzey yönetici
() Orta düzey yönetici
() Alt düzey yönetici
() Yönetici olmayan personel

Çalıştığınız Bölüm

Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Alanı

Çalıştığınız Sektör () İmalat () Hizmet

Bu işletmede Geçen Çalışma Süreniz

Çalışma Hayatında Geçen Toplam Süreniz

Şu Ana Kadar Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı