

T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE POLİTİK
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SENEM EKEN

İSTANBUL, 2017

T.C

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENEL İŞLETMECİLİK

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE POLİTİK
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: PROF. DR. CANAN ÇETİN

SENEM EKEN

İSTANBUL, 2017

T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK

Tezin Adı: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranışlar Arasındaki ilişki ve Bir Araştırma

Öğrencinin Adı Soyadı: Senem EKEN

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

Bu tezin gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma ULUCAN

Program Koordinatörü

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve nicelik açısından Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Üye:

Üye:

ÖZET

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Senem EKEN

GENEL İŞLETMECİLİK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Nisan 2017, 72 sayfa

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde algılanan örgütsel politika ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve ilişkiye etki eden faktörleri incelemektedir. Çalışmanın örneklemini Marmara Bölgesinde yer alan Kamu Bankalarında (Halkbank, Vakıfbank ve Ziraat Bank) görev yapan 110 Banka çalışanı oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütler, Politika Algısı, Politik Davranış

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL POLITICS AND POLITICAL BEHAVIOURS IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH

Senem Eken

MBA

Thesis Advisor: Prof. Dr. Canan ÇETİN

April 2017, 73 pages

The aim of this research is to examine the relationship between perception of organizational politics and political behaviours in organizations and the factors which is effecting this relations. The sample of the study consists of 110 bank employees working in Public Banks (Halkbank, Vakıfbank and Ziraat Bank) in the Marmara Region.

Key words: Organizations, Perception of Politics, Political Behaviour

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
1.GİRİŞ	2
2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE POLİTİKA ALGISI KAVRAMLARI	3
2.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI	4
2.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKA BOYUTLARI.....	8
2.2.1 Davranışsal Araçlar (resmi, gayri resmi, illegal)	10
2.2.2 Örgüt Aleyhine Davranmak	11
2.2.3 Güç Elde Etme	11
2.2.4 Fikir Ayrılığı.....	11
2.2.5 Gizli GÜdü	12
2.3 ÖRGÜTSEL POLİTİKA YAKLAŞIMLARI.....	12
2.3.1 Yorumlayıcı Yaklaşım.....	12
2.3.2 İşlevsel Yaklaşım.....	12
2.3.3 Radikal Yaklaşım.....	13
2.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	13
2.5 ÖRGÜTSEL POLİTİKA FONKSİYONLARI.....	13
2.5.1 Personel Yetersizliklerini Aşmak	14
2.5.2 Değişimle Baş Etmek	14
2.5.3 Kişisel Kayıtlar.....	14
2.5.4 Resmi Makamın Yerine Geçmek.....	14
2.6 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMI.....	14
2.7 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	16
2.8 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ SONUÇLARI	17
3. POLİTİK DAVRANIŞLAR	19
3.1 POLİTİK DAVRANIŞ TANIMLARI	19
3.2 POLİTİK DAVRANIŞIN ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	21

3.3 POLİTİK DAVRANIŞLARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	22
3.3.1 Piramit Şeklindeki Örgütlenmeler	22
3.3.2 Öznel Performans Standartları	22
3.3.3 Çevresel Belirsizlik ve Türbülans.....	23
3.3.4 Duygusal Güvensizlik	23
3.3.5 Manipülatif Eğilimler	23
3.3.6 Rasyonel Karar Vermeyi Etkileyen Anlaşmazlıklar	23
3.4 ETİK POLİTİK STRATEJİ VE TAKTİKLER.....	23
3.4.1 Doğrudan Güç Kazanmayı Amaçlayan Strateji ve Taktikler	24
3.4.1.1 Güçlü bağlantı ve ilişkiler geliştirmek.....	24
3.4.1.2 Erken gösterim yapmak	24
3.4.1.3 Haberdar olmak gelişmelerden haberdar olmak	24
3.4.1.4 Önemli bilgileri kontrol etmek.....	24
3.4.1.5 İletişim hatlarını kontrol etmek	25
3.4.2 İlişki Kurmayı Amaçlayan Strateji ve Taktikler (Dubrin ve Andrew, 2001)	25
3.4.2.1 İltimas sağlama.....	25
3.4.2.2 Sadakat göstermek.....	25
3.4.2.3 Önemli konuların uzmanı olarak itibar kazanmak	25
3.4.2.4 Akılcı yollarla ikna etmek	25
3.4.2.5 İntibainızı yönetmek	25
3.4.2.6 Danışmak ve başkalarından tavsiye istemek	26
3.4.2.7 Koalisyon geliştirmek	26
3.5 ETİK OLMAYAN POLİTİK STRATEJİ VE TAKTİKLER	26
3.5.1 Hainlik yapmak (Blackstabbing).....	26
3.5.2 Kişileri Başarısız Göstermek	26
3.6 POLİTİK DAVRANIŞ KALIPLARI	26
3.6.1 İçsel-Dışsal Boyut.....	27
3.6.2 Yatay-Dikey Boyut.....	27
3.6.3 Yasal-Yasal Olmayan Boyut.....	28
3.7 POLİTİK DAVRANIŞ TÜRLERİ.....	29
3.7.1 Yatırımlar	30

3.7.2 Seçenekler	30
3.7.3 Güven	31
3.7.4 Etkililik	31
4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA.....	33
4.1 METODOLOJİ VE YÖNTEM.....	35
4.1.1 Örneklem ve Evren.....	35
4.1.2 Araştırma Modeli.....	35
4.1.3 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi	35
4.1.4 Politik Davranış Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	38
4.2 BULGULAR	40
4.2.1 Demografik Bilgi formu ile Toplanan Betimsel İstatistikler	40
4.2.2 İstatistiksel Karşılaştırmalar	45
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
5.1 YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER	60
5.2 ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNERİLER	60
5.3 ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA	62
EKLER.....	68

TABLolar

Tablo-4.1: Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO Barlett's Testi Sonuçları.....	36
Tablo-4.2: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin maddelerinin faktör analizi sonuçları	37
Tablo-4.3: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Cronbach Alfa İstatistik Sonuçları.....	37
Tablo-4.4: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	39
Tablo- 4.5: Çalışmaya katılan örneklemelerin sosyo-demografik özellikleri.....	40
Tablo 4.6: Çalışmaya katılan örneklemelerin tanıtıcı özellikleri.....	40
Tablo 4.7: ELD Ölçeğinden elde edilen verilerin incelenmesi	42
Tablo 4.8: Normal Dağılım Tablosu (Kolmogorov Smirnov)	43
Tablo-4.9: Politik Davranış Ölçeğinin maddelerinin faktör analizi sonuçları	44
Tablo 4.11: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi.....	45
Tablo-4.12 Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre incelenmesi	46
Tablo- 4.13: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi	47
Tablo- 4.14: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının çalıştıkları pozisyon değişkenine göre incelenmesi.....	48
Tablo- 4.15: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının buldukları kurumda çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi	49
Tablo- 4.16: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının deneyim süreleri değişkenine göre incelenmesi	50
Tablo- 4.17: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının "Çalıştığınız şirkette terfilerde hangisi daha önemlidir?" sorusuna verilen cevaplara göre incelenmesi	51
Tablo- 4.18: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlarının "Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemlidir?" sorusuna verilen cevaplara göre incelenmesi.....	51
Tablo- 4.19: Ölçekler arasındaki ilişki.....	52

Tablo- 4.20: Katılımcıların Politika Algısı ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların Politik Davranışlarını Yordama Durumunun Çoklu Regresyon İle İncelenmesi	54
Tablo- 4.21: Katılımcıların Politik Davranış ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların Politika Algılarını Yordama Durumunun Çoklu Regresyon İle İncelenmesi	56



ŞEKİLLER

- Şekil 2.1: Örgütsel Politikayı Açıklama Araçları *Kaynak: Drory ve Romm, 1990)*.....9
Şekil 3.1: Örgütsel Politika Tipolojisi *(Kaynak: Farrell D. Peterson C. J., 1982)*28



KISALTMALAR

KMO-Keiser-Meyer-Olkin

PoP- Politika Algısı



1.GİRİŞ

Toplum içerisinde kişilerin örgüt dünyasında yer aldığı varsayılmaktadır. Bireyler için örgütlerde yer almak öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamak açısından zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel davranış kavramı hem örgütleri hem de örgüt içerisinde yer alan insan davranışlarını anlamak gibi önemli bir işleve sahiptir. Örgütsel davranışlar, örgütlerde yer alan bireylerin davranışları neden ve nasıl gerçekleştirdiğini anlamak, geleceğe yönelik tahminler geliştirmek ve davranışların kontrol edilebilmesini sağlamaya çalışan bir bilim olarak düşünülmektedir. Kişiler; içinde buldukları durumlara göre algı ve bu algılar sonucunda davranış geliştirmektedir. Çalışmamızda, örgüt dünyasında kişilerin politika kavramını nasıl algıladığı ne gibi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğu ve bu bağlamda en tepede bulunan yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar örgüt bünyesinde oluşan algı sonucunda ortaya çıkan davranışlar ve bu iki faktör arasındaki ilişki incelenecektir.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların iş ortamını politik olarak algılamasına neden olan faktörlerin bireysel tutum ve davranışlarla olan ilişkisini incelemektir. Örgütsel politikaların doğasını açıklığa kavuşturmak, tanımını daha iyi anlamaya yönelik girişimlerde ve örgütlerdeki kişilerin örgütsel politikayı nasıl algıladığını tanımlamak için bugüne kadar yapılan çalışmalarda çok az ilerleme kaydedilmiştir. Günümüze kadar politika kavramı hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında birçok farklı tanım yapılmıştır. Politika kavramının örgütsel anlamda incelenmesi ilk olarak 1960'lı yılların başında gerçekleşmiştir. Yapılan bu çalışmalar az sayıda olmakla birlikte çoğu kavramsal düzeyde ele alınmıştır. Sonraki yıllarda yönetim bilimciler tarafından çok sayıda çalışmada incelenmiş olup konuya ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Ancak yazınlar incelendiğinde örgütsel bağlamda politika hakkında çok sayıda tanımlama ve farklı bakış açıları getirildiği görülmektedir. Genel anlamda yapılan tanımlamalar, örgütsel politikanın karar vermede etkili olan bireysel çıkarılara dayalı davranışlar olduğu yönündedir. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı örgütler içerisinde politikanın nasıl algılandığı üzerine yoğunlaşmıştır. Yönetim bilimleri açısından son 30 yıldır örgütsel politika üzerine çalışmalar yapmışlardır. Örgütlerde politika algısı ile

politik davranışlar arasındaki ilişki üzerine az sayıda araştırma olması nedeniyle bu çalışmanın sosyal kuramlardan hareketle etkili olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, algılanan örgütsel politika ile örgütlerde yer alan çalışanların politik davranışları arasındaki ilişki her iki değişken için de hem bağımlı hem bağımsız olarak incelenecektir.

Bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; örgütlerde politika ve politika algısı kavramları ile ilgili kuramlara ve tanımlara yer verilecektir. Politika ve politika algısı kavramlarının örgütler/işletmeler için önemi ve bu kavramlar için getirilen yaklaşımlar incelenecektir.

Yazındaki çalışmalara incelendiğinde, bu iki konu tek tek incelenecek ve bu yapıyı etkileyen değişkenler ve farklı çalışmalara yer verilecektir.

İkinci bölümde; örgütsel politik davranışların tanımlanması ve bu davranışlara etki eden faktörlerden bahsedilecektir. Örgütsel politik davranışlar başlığı altında, farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ortaya koyularak tanımlamalar tüm boyutlarıyla ele alınacaktır. Örgütlerde politik davranmaya neden olan faktörler ise, Dubrin tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; örgütlerde politik davranışlar, bu davranışlara etki eden faktörler gibi tanımlamalar ve çalışmalara yer verilecektir.

Dördüncü bölümde ise; Örgütsel politika algısı ve politik davranışlar arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma yer alacaktır.

2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE POLİTİKA ALGISI KAVRAMLARI

Örgütsel yaşamda politika kavramı, son zamanlarda hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin dikkatini çektiği için araştırmalarda popülaritesini arttırmıştır. Bugüne kadar yapılan birçok araştırma, kuralların ve politikaların açıkça tanımlanmadığı ve/veya hiçbir kuralın bulunmadığı organizasyonlarda, politik davranışların yüksek olduğunu göstermiştir (Drory ve Romm, 1990). Bu durumda bireyler, örgüt içerisinde daha iyi bir konuma gelmek ve menfaatlerini gerçekleştirebilmek için kendi kurallarını ve politikalarını geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedir.

Örgüt içerisinde yer alan politika kavramı ve algısından bahsetmeden önce daha iyi analiz etmek için politika ve algı kavramlarını açıklamanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Politika düşüncesi, farklı menfaatlere sahip diğer bireylerden görüş alınması, kişilerin iştirakiyle mevcut farklılıkların uzlaşma yoluyla çözülebilmesi için bir araç gerektiği kanısından ortaya çıkmıştır. Politika kavramından yalnızca ülkelerin uyguladığı iç ve dış uygulamalar veya siyasi partiler anlaşılmalıdır. Genel olan bu kullanımın dışında birey davranışlarında görülen bir olgu olarak da tanımlanmaktadır. Özgün anlamıyla politika, çıkarların farklı olduğu durumlarda toplumdaki bireylerin kendi görüşlerini müzakere ve görüş alışverişi yoluyla uzlaşmalarına imkân vermek olarak tanımlanır. Örgüt politikası ise, merkezde yer alan çatışmalar ve güç oyunları ile örgütsel etkinlik akışında kişilerarası entrikalarda kendini göstermektedir.

Algı ise, insanların çevrelerinden bilgi seçip aldığı, organize ettiği ve yorumladığı bir süreçtir. Algı yoluyla kişiler bilgi girdilerini kararlara ve eylemlere işlerler. Bu kendinizin, diğer insanların ve günlük yaşam deneyimleri hakkında izlenim oluşturmanın bir yoludur. Aynı zamanda, bilginin insanlar üzerinde bir etkisi olmadan ilerlediği bir ekran veya filtredir. Kişilerin algılarının kalitesi veya doğruluğunun verilen kararların doğruluğunda ve bu kararlar karşısında alınan önlemler üzerinde etkisi büyüktür. Açıkçası, algı kavramı iş ortamında diğer insanlarla ve etkinliklerle uğraşırken hata yapmak istemeyen yöneticiler için önemli bir dinamiktir. Farklı insanların aynı durumu farklı algılaması problemleri daha karmaşık hale getirebilir.

2.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

Örgüt adı verilen yapılanmalar içerisinde bireyler birçok metotla birbirlerini etkilemek ve bir davranışa yönlendirme çabasına girmektedir. Örgüt üyelerinin güç dengelerini kazanma ve bu güçleri kullanma gayreti örgütsel politikalarını oluşturmaktadır. Örgütlerde politika; örgütte yer alan kişilerin, hedeflerin, usullerin ve süreçlerin belirlenmesi aşamasında alınan kararlarda kendi görüşlerini belirgin kılmak için birbirlerini güç unsurlarını kullanarak etkileme mekanizmasıdır.

Örgütsel politika basit bir süreç olmamakla birlikte her örgütte değişkenlik gösterebilmektedir. Kapsamlı bakıldığında; örgütlerde politika, çelişen eylemleri bulunması halinde kişi veya grupların çıkarlarını koruyarak ve güç elde ederek giriştikleri eylemlerinden oluşmaktadır.

Kişilerin politik olmayı tercih ettikleri belirli alanlar bulunmaktadır. (Miles, 1980)

- i. **Kararlar:** uzun vadeli ve stratejik kararlar kısa dönemli, günlük alınan kararlara göre bireyleri politik olmaya daha fazla yönlendirmektedir.
- ii. **Kaynaklar:** örgütlerdeki kaynaklar ne kadar az ise politik davranışlar o kadar fazla olmaktadır. Yen, olan, fark edilmemiş kaynaklar için de yine aynı şekilde politika ortaya çıkabilmektedir.
- iii. **Amaçlar:** belirlenen hedefler ne kadar belirsiz ve önemli ise bu durumda o kadar politika süreci oluşmaktadır.
- iv. **Dış çevre:** dış koşulların karmaşık olduğu ve teknolojinin fazla kullanıldığı ortamlar kişileri politikaya yönlendirecektir.
- v. **Değişim:** yeniden yapılanma, planlanan örgütsel değişimler de beraberinde politik taktikler getirmektedir.

Örgütsel politika, fikirleri satmak, organizasyonu etkilemek, iktidarı arttırmak ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için resmi/gayri resmi bazen de sahne arkasından gösterilen çabalardır (Brandon ve Seligman, 2004). Aristo, politikanın çıkar çeşitliliğinden kaynaklandığını ve bu çıkar çatışmalarının bir şekilde çözülmesi gerektiğini belirtmiştir. Çıkarların temelde uyuşmadığı durumlarda yalnızca akılcı karar verme işe yaramamaktadır bu nedenle politik davranışlar ve nüfuz taktikleri ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, örgütlerde yapılan çalışmalar, çelişkili gündemleri ele alma ve güç dengelerini değiştirme konusunda beceri gerektirmektedir. Etkili politika, ne pahasına olursa olsun kazanmak değil sonuç elde ederken ilişkileri sürdürmekle sağlanabilmektedir. Sık sık olumsuz olarak değerlendirilmiş olsa bile politika doğasında kötü değildir. Olumsuz etkilerini en aza indirmek için örgütsel politikanın yıkıcı yönlerinin farkın olunması gerekmektedir. Politik farkındalık ve beceri olmadığında; örgütsel inovasyon, moral ve performansı büyük oranda geriletken bürokratik çatışmalara, iktidar mücadelelerine dalmak kaçınılmaz hale gelmektedir (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard, 1996).

Politika, uyumlaştırılması gereken farklı çıkarlardan oluştuğundan örgütlerin bir parçası olarak görülmektedir. Negatif tarafı ise, kişilerin politik olduğunu söyleyerek manipülasyon, kişisel kazançları için arka oda işlemleri gibi imgeleri harekete geçirmesi olarak belirtilmiştir. Bu tür davranışları sergileyen kişilerin örgüt tarafından onaylanmayan kendi kişisel çıkarlarına hizmet ettikleri söylenmektedir. Bu davranış örneklerine özel bir projeye onay vermek için emir komuta zincirinin atlanması, teşvikler için uygun olmayan kanalların kullanılması, kararlar verilmeden önce lobicilik faaliyetlerinin yapılması dâhil edilmektedir.

Basitçe bakıldığında örgütlerde politika, yaşamın bir gerçeğidir. Kişisel deneyimler, öngörüler ve yıllarca yapılmış anekdotal kanıtlar, örgütlerde davranışların genellikle politik olduğuna dair genel inancı desteklemiştir. Politika yalnızca toplumsal hayatta ve bireyler arasında değil örgütlerde de çok yaygın olan ve kişilerin yaşam içerisinde mücadele ederken kullandıkları araç olması sebebiyle bu alandaki araştırmalar; öncelikle politik davranışı oluşturan koşullara, bireysel ve kurumsal politik davranış türlerinin sonuçlarına odaklanmıştır. Örgütte yer alan bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla kaynağa ihtiyaç duyması; sorumluluklar, görev dağılımları, ücretler ve terfiler konusunda çatışmalar meydana getirebilmektedir. Bu durum zamanla bireyler arasında güç kazanma savaşına dönüşebilmekte ve bireylerin arasında kendi menfaatlerini gözetken politik davranışlara neden olmaktadır. Bu durum genele bakıldığında her örgütte ve örgüt içerisindeki her bireyde görülen bir durum olmayabilir. Birçok faktör ve bireylerin politikayı nasıl algıladığına göre davranışlar politik veya politik olmayan şekilde değerlendirilebilir. Kimi örgütlerde politika doğal

ve olması gereken olarak algılanırken kimi örgütlerde ise politik faaliyetler kabul edilemez olarak nitelendirilir ve gizli yürütülür.

Örgütsel Politika, tartışmalı bir konu olmasına rağmen her örgütte ortak bir fenomen olduğuna şüphe yoktur (Mintzberg, 1983; Ferris ve King, 1991) ancak bu politikanın doğası ve sınırları hakkında çok az şey bilinmektedir.

Örgütsel politika, örgütsel işlevselliğin önemli bir boyutu olarak görülmeye devam etmektedir. Örgütsel politika kişilerin kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış stratejik davranışlar olarak tanımlanmıştır ve bu tanım, çoğu bireyin gözünde örgütsel politikanın olumsuz algılanmasına neden olmuştur (Mayes ve Allen, 1977). Mintzberg (1985) 'e göre örgütsel politika, örgüt içerisindeki yasadışı güç ilişkilerini yansıtmaktadır. Gandz & Murray (1980) ise çalışanların bu politikaları; haksız, kötü ve irrasyonel davranış olarak görmeleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Politika kavramı, kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve güç elde etmek için kullandığı ağ geliştirme süreci olarak tanımlanır. Örgüt içerisinde, bu ağ gelişim süreci olumsuz olarak kullanıldığında değişim ve dönüşümlerin gizli kapaklı olmasına sebep olabilir. Bu politik eylemler; bilgi paylaşımını, toplumsal gruplaşmaları veya bir ekibin kaynaşmasını engeller aynı zamanda örgütsel politikaların ve prosedürlerin verimliliğini etkileyerek çalışanlar arası işbirliğini kırabilir. Politik eylemler olumlu kullanıldığında ise, manipülatif veya gizli yürütülmez. Örnek olarak, patron gerginse ve kurumsal bir karar vermek için zihinsel anlamda doğru bir zamanda değilse çalışan, şirket ile ilgili önemli bir bilgi vermek için doğru zamanlamayı seçmelidir. Bu mümkün olan en iyi kararın alınmasını sağlayacaktır.

Örgütsel politikayı olumlu bir şekilde kişilerin avantajına kullanmak; yüksek profilli görevler için gönüllü çalışılmasını, üst düzey yöneticilerin ve amirlerin başarılarından dolayı çalışana övgülerini dile getirilmesini ve şirket bülteninde promosyonların başarılı yürütülmesini içermektedir.

Burns, 1961 yılında akademik çevrelerce yeni bir bölüm olarak nitelendirilen mikro politika” kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre örgütsel politika, bireylerin daha güçlü bir çalışma ortamı, daha fazla güç ve etki elde edebilmek için örgüt kaynaklarını kullandıkları davranışlardır. Bireyler tarafından bu amaçlarla gerçekleştirilen

davranışlar, örgüt içi rekabetlerde adil olma üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Mayes ve Allen, örgütlerde politikanın yönetim düzenini etkileyen onaylanmayan kişisel çıkarların diğerleri üzerinde toplumsal bir etki olduğunu belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise, örgütsel politikanın olumlu etkisinden bahsetmişlerdir.

Kotter 1985 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütlerde politikanın çatışmaların çözümünde ana yöntem olduğunu ve örgüt değişimlerinde yol gösterici bir araç niteliği taşıdığını savunmuştur. Daha sonrasında, örgütsel politikayı ölçmenin zorluğu nedeniyle bu alanda çalışmalar azalmıştır. Bu durum araştırmacıların çalışma yönünü örgütsel politika algısına çevirmesi yönünde bir etken olmuştur. Algı, psikoloji literatüründe yer almakta ve insanların hislerini seçme, organize etme ve açıklama süreci olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, örgütlerde politika algısı ile farklı savlar geliştirmiş ve benimsemişlerdir.

Ferris ve Kacmar (1992), örgütsel politika algısını başkaları tarafından gerçekleştirilen davranışların bireylerin algılaması ile oluşan psikolojik bir süreç olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, örgütsel politika algısının iş ilişkilerini geliştirebileceğinin temelini atmışlardır. Hotcwarter ve diğerleri yaptıkları çalışmada, örgütsel politika algısını; çalışanların, bireylerin, grupların ve örgütlerin kendi menfaatlerini en üst düzeye çıkaracakları faaliyetleri tahmin etme süreci olarak betimlemişlerdir. Kişiler, çalışma ortamlarında örgütsel politikayı fark ettiklerinde bu durumdan kaçınmak için daha çok özveri ile çalışacaklardır. Bununla beraber Croponzano ve diğerleri (1997) bu savın tam tersini savunarak örgütsel politika algısının çalışanların iş ilişkilerini azaltacağını belirtmişlerdir. Çalışanların örgütsel politikayı hissettiklerinde herhangi bir aksiyon almadıklarını bu nedenle de Ferris ve Kacmar tarafından gerçekleştirilen çalışmanın hatalı olduğunu savunmuştur. 2000 yılında Ferris ve diğerlerinin yapmış oldukları çalışmalarda, örgüt üyelerinin çalışma ortamında kendi hizmetine göre davranma derecesinin öznel değerlendirmesi olarak belirtilmiştir. Miller ve diğerleri (2008) ise, yaptıkları çalışmada, örgütsel politikanın algılanışı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz yoluyla negatif yönlü ilişkiyi savunmuşlardır. Çalışanlar, örgütsel politikayı algıladıkları çevrelerde örgütsel sorumluluk ve bağlılıklarının algıladıkları politika tarafından yok edildiğini belirtmişlerdir ve bu nedenle örgütsel politikaların örgüt bağlılığına zarar verdiğine değinmişlerdir.

2.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKA BOYUTLARI

Örgütsel politika algısının boyutlarını teorik olarak ilk Ferris ve arkadaşları incelemişlerdir (Ferris, Russ ve Fandt, 1989). Yapılan bu çalışmada üç temel boyut öne sürülmüştür bunlar; yönetici politik davranışlar (supervisor political behaviour), iş arkadaşı politik davranışları (coworker political behaviour) ve politik örgüt kuralı ve uygulamalarıdır (political organization policies and practices).

Örgütsel politika boyutsallığı üzerine yapılan daha önceki araştırmalara bakıldığında bu çalışmalar boyutların sayısı ile ilgili tutarsız sonuçlar üretirken belirli faktörleri güçlendiren olgular ortaya çıkarmışlardır. İlk olarak, iki madde faktörüyle yapılan çalışma uygulanan ücret ve promosyon ile ilgili politikaların açık, spesifik ve iyi tanımlanmış olduğunu tespit etmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992). Nitekim açıklık ve belirsizlik arasındaki bu bulgu teorik olarak örgütsel politikanın temelini oluşturmaktadır

İkincisi, ödüllerle ilgili bir çalışma olup Zhou ve Ferris'in (1995) geliştirdiği çalışmada doğrudan, Ferris ve Kacmar'ın (1992) çalışmalarında ise dolaylı olarak tespit edilmiştir. Zhou ve Ferris'in yapmış oldukları çalışmada promosyonların en iyi performansı gösterenlere, ödüllerin ise çok çalışanlara verildiğini göstermiştir.

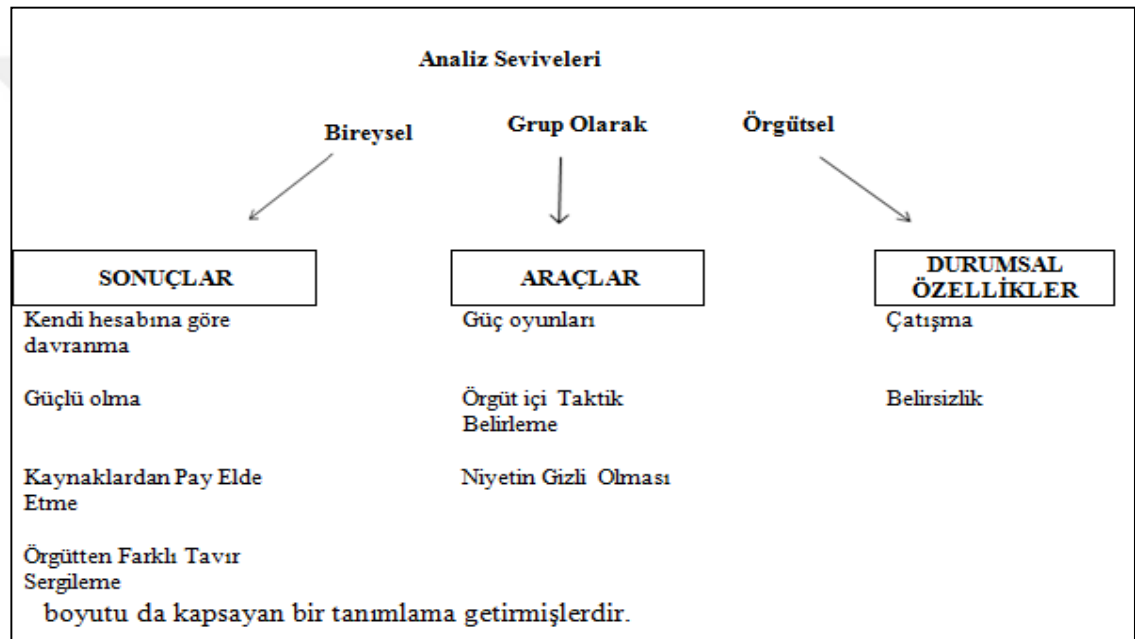
Üçüncü boyut ise diğer çalışmalardan farklı olarak etkili veya hâkim kişilerin etkileri ile ilgilidir. Zhou ve Ferris araştırmalarında her zaman istediğini elde eden güçlü bir üçüncü grup olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel politika algısına ilişkin farklı bir tanımlama ise Valle ve Witt (2001) tarafından, kişilerin kendi çıkarlarını ön planda tuttuğu örgüt hedefleri pahasına da olsa itibarsız eylemler olarak tanımlanmıştır. Gandz ve Murray'a (1980) göre, politika algısı kişilerin bireysel ve örgütsel özelliklerinin ürünüdür. Örgütsel politikanın subjektif değil objektif olduğunu yani çalışanların politik algılarının tutum, davranış ve kaygıları üzerinde etkili olduğunu savunmuştur. Örgüt üyelerinin kendilerini veya diğerlerini örgütsel bağlamda bencil algıladıkları bir durumdur. Bu durumda Gandz ve Murray çalışmalarında örgütsel politika algısı kavramını iki şekilde belirtmişlerdir. İlkinde, tarafsız olarak güç ve tesir ile bağlantılandırılan davranışlar (örnek olarak; şirket yönetiminde alınan radikal kararlarda rol oynamak, kaynak dağılımından pay almak vb.)

ikincisinde ise, bireysel çıkarlarını, diğer çalışanların aleyhine bile olsa, ön planda tutan ve örgütler için etkili olmayan davranışlar olarak ele almışlardır.

Çalışmalar incelendiğinde, yazarların politika algısını farklı kapsamlarda analiz ettiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar bireysel, grup olarak veya örgütsel anlamda incelenmiştir. Drory & Romm (1990) yaptıkları çalışmada örgütsel politika algısının daha geniş bir perspektiften incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Analiz yapılırken üç boyutu da kapsayan bir tanımlama şekil 2.1’ de gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Örgütsel Politikayı Açıklama Araçları



Kaynak: Drory ve Romm, 1990

Şekilde bahsedildiği üzere, örgütsel politika algısının açıklanması konusunda kimi yazarlar, bireylerin arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek için kişisel amaçlarına odaklanıp kendi menfaatlerini gerçekleştirecek araçları kullanması olarak tanımlarken, kimi yazarlar da hem araçlar hem de sonuçlar hem de bu ikisinin yarattığı durumu içeren “bütünleştirici” açıdan yaklaşmışlardır.

Mayes ve Allen, **örgütsel** politika alanında yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel politikayı “örgüt tarafından uygun görülmeyen neticelere ulaşmak veya örgüt tarafından uygun sonuçları, örgüt tarafından uygun bulunmayan bağlantılarla elde etmek için etkileme prosesinin idare edilmesi” olarak tanımlamıştır.(Bursalı, Mohan, 2008) Bu tanımlama tablo 2.1 de gösterilmektedir;

Tablo 2.1: Örgütsel Politikanın Boyutları

Etkileme Araçları	Etkileme Sonuçları	
	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış	Örgüt için İşlevsel Olmayan Politik Davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	Örgüt için İşlevsel Potansiyel Olarak Politik Davranış	Örgüt için İşlevsel Olmayan Politik Davranış

Kaynak: Mayes ve Allen, 1977

Tablo 2,1'e göre, örgütlerde davranış gerçekleştirilirken kullanılan araçlar ile bu davranışların sonuçlarının örgüt içerisinde onaylanıp onaylanmamasına göre örgütsel politika içerisinde anlam kazanmaktadır. Yani, bireyler davranışı gerçekleştirirken onaylanan etkileme araçlarını kullanır ve sonucunda örgütün kabul ettiği bir sonuca ulaşırsa bu davranış politik davranış olarak nitelendirilmemektedir. Bunun yanında, eğer gerçekleştirilen davranış hem etkileme araçları hem de neticeleri bakımından örgüt varsayımları ile uyuşmuyorsa bu davranış örgüt için işlevsel olmayan politik davranış olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel politikayla ilgili yapılan çeşitli yazınlara bakıldığında farklı yazarlar tarafından önem arz eden yedi farklı kavram ortaya koyulmuştur. Kavramların ilk üç unsuru "birincil/davranışsal araçlar", diğer dört kavram ise "ikincil araçlar" olarak açıklanmıştır. Ortaya konulan bu yedi kavram örgütsel politikayı tanımlarken kilit unsur olmuşlardır. Bu kavramlar aşağıda kısaca belirtilmiştir;

2.2.1 Davranışsal Araçlar (resmi, gayri resmi, illegal)

Birçok tanımda görülen bu üç unsur örgütsel politika kavramının davranışsal araçları olarak kategorize edilir. Bu genel kategori; resmi veya örgütsel anlamda onaylanan ve gayri resmi veya onaylanmayan davranışlar olarak ikiye ayrılır (Mayes ve Allen, 1977).

Bu ayrımı yapan çalışmaların çoğu politika algısının resmi değil gayri resmi olarak nitelendirmişlerdir. Porter, Allen ve Angle (1983) üç davranış tarzıyla ayırmışlardır. Bunlar; örgütsel kurallar, ihtiyari davranışlar ve yasaklardır. Yasaklanan davranış kategorisi, yasalara aykırı veya kurallar tarafından uygulanması yasak olan tüm davranış biçimlerini içermektedir. Porter, Allen ve Angle (1983) politik davranışların resmi veya yasaklanan davranıştan ziyade takdire dayalı ihtiyari bir davranış biçimi olduğunu savunmuştur.

2.2.2 Örgüt Aleyhine Davranmak

Bu unsurda, örgütsel politik davranışların örgütün amaç ve çıkarlarına aykırı olduğu ileri sürülmüştür. Bu unsurun örgütsel politika tanımında gerekli bir yapı olarak geçerliliği Mayes ve Allen (1977) tarafından politik davranışların örgüt yapısı için faydalı olabileceği gerekçesiyle değerlendirilmiştir. Pfeffer (1981) tarafından ise, örgütsel amaçların tanımının politik bir süreç olduğu belirtilmiştir. Bu teorik tartışmalara rağmen çalışanların politika algısına bakıldığında örgüt aleyhine davranma unsurunun göz ardı edilemeyeceği sonucuna varılmaktadır.

2.2.3 Güç Elde Etme

Bu unsur birçok çalışmacı tarafından örgütsel politikanın merkezi özelliği olarak tanımlanmaktadır. Güç ve örgüt politikası arasındaki ayrımı belirleyebilmek için birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen sonuca varılamamıştır. Güç, politik davranışın temel nedenlerinden biri olsa da bireylerin güç kazanma eğilimleri her zaman politik bir davranış olarak nitelendirilemez. Bu nedenle politik davranışı güç kazanımı sebebiyle gerçekleştirilen bir davranış olarak eşitlemek doğru değildir.

2.2.4 Fikir Ayrılığı

Örgütsel politika'nın özünde yasadışı kabul edildiği ve mağduriyete uğrayanlar tarafından tanınırsa karşı koymaya benzeyeceği belirtilmiştir (Frost ve Hayes, 1979). Örgüt politikasında yer alan taraflar arasında çatışmaların varlığının gerekli ve önemli olduğu da çalışmalarda sıklıkla yer almaktadır. Bu unsurun örgütsel politika tanımındaki önemi, politik davranışın gerçekte yapılan olduğunu değil aynı zamanda katılımcı ve gözlemcilerin olayları nasıl yorumladığını göstermesindedir.

2.2.5 Gizli Güdü

Politik davranışa eşlik eden önemli özelliklerden biri de gerçek güdüyü gizleyebilme kabiliyetidir (Pfeffer, 1981). Gerçek güdülerin gizli olduğu bunun sebebi aktörler gerçek güdülerinin yanlış ve kabul edilemez olduğuna inanması ve bunun yerine kabul edilmiş sahte güdülerini sunmasıdır.

Yukarıda bahsedilen kavramlar iki farklı ayırımla incelenmiştir. İlk üç unsur; resmi, gayri resmi ve yasal olmayan davranışsal unsurlardır. Bu üç boyut davranışlara eşlik eden bir bileşen oluştururlar. Bu nedenle bahsedilen resmi, gayri resmi ve yasal olmayan davranışlardan herhangi biri örgütlerde mutlaka olmalıdır. Diğer yandan, örgüt aleyhine davranma, güç elde etme, fikir ayrılığı ve gizli güdüler davranışın koşullarını ve ortaya çıkmasına yardımcı özünü açıklayan ikincil nitelikler olarak nitelendirilir.

2.3 ÖRGÜTSEL POLİTİKA YAKLAşIMLARI

Örgütsel politika yapılarına, süreçlerine ve sonuçlarına göre Bradshaw ve Murray'a (1991) göre 3 farklı Şekilde tasvir edilmiştir. Her görüş uygulanan politikaların zayıf ve güçlü yanlarına sahip olduğunu savunmakla birlikte, diğerlerinden farklı olan bazı hususlarına dikkat çeker. Örgütsel politika üzerine, farklı dinamikleri vurgulayan üç farklı bakış açısı Şu Şekilde açıklanabilir:

2.3.1 Yorumlayıcı Yaklaşım

Tarafların, rgtteki diğer bireylerin deneyimlerinin anlamlandırması sonucunda g kazandıklarını söyler. Yorumlayıcı yaklaşımda politika yapısının derinliklerine odaklanıldığında, dil, bilgi, metafor, mitler, mizah unsurları yer almaktadır.

2.3.2 İşlevsel Yaklaşım

Rasyonel ve çoğulcu olmak üzere iki alt kümeye ayrılmıştır. *Rasyonel yaklaşım*, üst ynetimdekilerin tartışmalardan sakınmak veya farklılıkların çözümü için yasal otoriteye başvurdukları yöntemdir. Yöneticilerin yasal alanlara veya otoritelere dayanarak gücü ellinde tuttukları varsayılır. Bu nedenle ki, politikanın yapısal boyutu basit düzeye düşürülmekte ve değeri indirilmektedir.

oğulcu yaklaşımda ise, politikanın yapısal fonksiyonları üzerinde durulmuştur. İşlevsel bakış açısı, oyunda yer alan kilit oyuncuların ve g kullananların bilgi

manipülasyonunu yaygın şekilde kullanmasının olası nedenleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.3.3 Radikal Yaklaşım

Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları sosyal düzende güç, insanlar arası ilişki değil daha genel bir çerçevede sosyal bir ilişkidir.

2.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Politika kavramı dile getirildiğinde çoğu zaman olumsuz bir çağrışım oluşturur fakat politika düzgün ve yönetici için bir araç olarak kullanıldığında olumsuzluktan uzaktır. Politikanın olumsuz olarak algılanması çoğu zaman etik olmayan faaliyetleri politika kisvesi altında yapan küçük bir azınlıktan kaynaklanmaktadır.

Yönetim kavramı, bazı kesimlerce işlerin halledilmesi sanatı olarak tanımlanmıştır. Politika da bu sanatın gerçekleştirilmesinde kullanılan bir mekanizma olarak belirlenmiştir. Örgütsel politika da her organizasyonun bir parçası olmakla beraber örgüt kültürünü şekillendiren unsurlardandır. Kültür de, şirketin iç işleyişinde politikanın rolünü etkileyen bir etmen olmuştur.

Örgüt üyeleri kendi menfaatine olan amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt kurallarına uymayan araçlar kullanarak sonuç elde edebilmektedir eğer gerçekleştirilen bu davranış sonrasında ortaya çıkan sonuç örgütün lehine bir durum yaratıyorsa işlevsel politika olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan örgütsel amaçlara uymayan ve örgütün başarısını engelleyen politik davranışlar işlevsiz politikalar olarak belirtilmiştir. Bu durumda aynı davranış örgütün amaçlarını nasıl etkilediğine bağlı olarak işlevsel veya işlevsiz olarak değerlendirmekte ve örgütün ulaşmak istediği sonuçların başarısına göre ayırt edilmektedir.

2.5 ÖRGÜTSEL POLİTİKA FONKSİYONLARI

Örgütler, kişisel hedeflerin yanı sıra ortak amaç taşıyan bireylerin oluşumudur. Aynı zamanda, örgüt içinde ve dışında tutarsız taleplerle uğraşan geniş ilgi alanına sahip bireylerin oluşturduğu ağlardır. Örgütsel politika, bu kişilerin uyum sağlamasına ve örgütün biçimsel yapının tek başına garanti edemeyeceği şekilde başarılı olmasına yardımcı olur. Örgütsel politika, kaçınılması veya reddedilmesi gereken bir şey gibi görünse de, bazı yönleriyle örgütün iskeletine hayat verdiği iddia edilmiştir. Daha

özelliğli olarak, örgütsel politikalar bir dizi işleve sahip olabilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1988);

2.5.1 Personel Yetersizliklerini Aşmak

Yöneticiler, örgütlerdeki kişiler ve pozisyonlar arasında uyumsuzluklara rastlayabilirler. En iyi yönetilen firmalarda bile görevlerini yerine getirmede yetersiz kalan yöneticiler arasında uyuşmazlık çıkabildiği saptanmıştır. Örgütsel politika, bu yetersizliklerin önüne geçmek ve işleri tamamlamak için bir mekanizma görevini üstlenmektedir.

2.5.2 Değişimle Baş Etmek

Çevre ve örgütün teknolojisindeki değişimler örgütlerin yeniden yapılandırılmasından daha hızlı değişmektedir. Ayrıntılı planlanan örgütlerde bile bu değişimler karşısında beklenmedik olaylar yaşanabilmektedir. Bu olaylar, büyük sorunlara yol açmadan insanlar ve kaynaklar hızlı ve doğru olarak örgüt planlamasına yerleştirelmalıdır. Örgütsel politika, bu anlamda sorunları tespit etmede ve sorunları çözmeye hızlı ve etkin rol oynamaktadır.

2.5.3 Kişisel Kayıtlar

Özellikle geniş örgütlenmelerde, önemli konumdaki kişileri bilmek imkânsızlaşmaktadır. Örgütün politik ağı, yöneticilerin örgütte yer alan bireyleri etkilemesini ve gerekli erişimi sağlar.

2.5.4 Resmi Makamın Yerine Geçmek

Resmi makamların başarısız olduğu durumlarda etki kaybını önlemek için politik eylemler kullanılmaktadır. Yöneticiler, otoritenin başarısız olması durumunda meydana gelecek sorunlarda operasyonları sürdürmek ve görev devamlılığını sağlayabilmek için politik davranışlara başvururlar.

2.6 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMI

Örgütlerde politika algısı, “*politik davranışlara neden olan örgütsel yürütümler ile politik davranış gösteren üst ve aynı pozisyonda çalışanlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin öznel olarak açıklanması*” şeklinde tanımlanmıştır (Bursalı, Mohan, 2008).

Örgütler içinde politika kavramının algılanması, örgütte yer alan bireyler açısından çok önemli bir role sahip olmakla birlikte çalışanların performansını etkileyen birçok süreç üzerinde etkilidir. Daha önce yapılan çalışmalar politika algısının, çalışanların performansı ve diğer birçok tutum ve davranışlar üzerine olan etkilerini araştırmışlardır. Örgütsel politika algısı, kişinin başka bireylerin örgütsel politikaları manipüle etmek gibi çıkarıcı davranışlarını gözlemlemelerine dayanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992), fakat bazılarının algısı nesnellikten büyük ölçüde farklı olabilmektedir. Örgütlerde insanlar, gerçekliğin kendisine göre değil gerçekliğin yarattığı algıya göre davranış sergilemektedirler. Ferris (1989) örgütsel politikanın nesnel gerçekliğe sahip olması gerekmeyen sübjektif bir algı olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda örgüt içerisinde politika algısı, bireylerin iş yerindeki yönetici ve iş arkadaşlarının gerçekleştirdiği politik davranışları öznel olarak değerlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kacmar ve Ferris(1991) 'e göre örgütsel politika algısı, katılımcıların çalışma ortamlarını politik olarak görme, başkalarının kendi menfaatlerini yükseltme ve dolayısıyla bireysel bakış açılarından, başkalarının haksız ve adaletsiz olma derecelerini temsil eder. Bu çalışmalar, örgüt içerisindeki politika algısını ölçen ve “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği (Perceptions of Organizational Politics-PoPs)” olarak adlandırılan bir anket önermiştir. Bu yaklaşım; Ferris, Kacmar ve meslektaşları (Fedor, Chachere ve Pondy, 1989) tarafından sayısız çalışmada kapsamlı olarak test edilmiştir. Örgütsel politika hakkındaki çalışmaların çok az bir kısmı çalışanların politik algısı üzerine odaklanmıştır. Bazı araştırmalar politik davranışları incelemiş ve üzerine çalışmış olsa da çok az bir kısmı örgütler içerisindeki politika algısı ve politik davranışlar arasındaki ilişki üzerine görgül bir çalışma düzenlemiştir.

Örgütlerde politika algısı ile ilgili çalışmaların artması, sorumlulukların dağıtılması ve ekip temelli yapılanmaların hızla artmasıyla paralellik göstermiştir. Araştırmacılar, bireylerin politik bir örgütte çalışırken ne olacağını belirlemek için çalışmalar yapmış ancak son zamanlarda bireylerin politik bir alanda çalışırken neler hissettikleri üzerine yapılan araştırmalara daha fazla yer vermişlerdir. Yazarlar, çalışanların-iç ve dış etkileri de göz önünde bulundurarak örgüt içerisindeki politik algılarını değerlemek için bu Örgütsel Politika Ölçeğini tasarlamışlardır (Ferris ve Kacmar, 1992).

Örgütlerdeki politik davranışlar bazen çok açık olmakla birlikte bazı durumlarda sembolik ve gizli gerçekleştirilebilmektedir bu nedenle davranışın olumlu veya olumsuz olarak algılanması kişiye, duruma ve zamana göre değişebilmektedir. Bu durumlarda görünen gerçek ve kişilerin algısına göre şekillenen gerçek gördüğü kavramlar ortaya çıkmaktadır. Kötü bir amaç taşımadan gerçekleştirilen bir davranış farklı yorumlanarak olumsuz bir sonuç doğurmuş gibi algılanabilmektedir. Sonuç olarak, aynı durum ve davranışlar farklı bireyler tarafından farklı değerlendirilmektedir.

2.7 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Örgütlerde politika algısı, çalışanların politik davranışlar neticesinde nasıl sonuçlar elde ettiği ile ilgilidir. Bireyler bu süreçten zarar görüyorsa olumsuz, kendi çıkarlarına hizmet eden bir sonuç elde ediyorlarsa olumlu ve gerekli bir araç olarak değerlendirirler. Organizasyonlarda politika algısı bu noktada önem kazanmaktadır. Bireylerin, davranışlarını algılayış biçimlerine göre şekillendirmesi, işverenin ve diğer çalışanların politika algısına yön verecektir.

Politik doğaya ilişkin algılama, örgüt kültüründe çalışanların üstlenmiş oldukları rolleri, iş dağılımlarını, meslektaşlarına ve üstlerine olan duygularını etkilemektedir. Çalışanların örgüt içerisinde politika algıları örgüt geleceği üzerinde etkindir.

Aslında örgütsel politika hayatın bir gerçeği ve gerekliliğidir. Örgüt içerisinde çalışanlar, farklı derecelerde de olsa politikayla ilgilenmişlerdir. Yöneticilerin de bazı durumlarda başarılı işler elde etmek için politikayı araç olarak kullanması gerekmektedir.

Çalışanlar uygulanan düzenleme ve davranışlarda politik etkilerin hâkim olduğunu düşündükleri bir ortamda politik davranış gösterme eğilimine gireceklerdir. İş ortamında var olabilmek için politik davranmak gerektiği kanısına göre hareket edeceklerdir. Böylelikle oluşan bu politika algısı çalışan davranışlarını ve dolayısıyla da örgüt kültürünü ve işveren tepkilerini de etkileyecektir. Bu süreçte politika algısının önemi son derece fazla olup organizasyon içerisinde iş dağılımı, ücret, terfi gibi değişkenler algılanan bu politikaya göre şekillenebilmektedir.

2.8 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ SONUÇLARI

Birçok çalışan için örgüt politikası iş deneyimlerinde kaçınılmaz ve önlemez bir boyuttur. Daha önce incelenen çalışmalarda da görüldüğü üzere, örgütlerde politika algısı, kişilerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik haksız ve gayri meşru davranışlarının nedeni olarak tanımlanmıştır. Bu tür politik bir ortamın örgütlerin etkinliği ve verimliği yapılan çalışmalarla tespit edildiğinden çalışanların bu politik algılar karşısında nasıl davranışlar geliştirdiği üzerine araştırmalara ilgi duyulmuştur. Bugüne kadar yapılan araştırmalar da örgütsel politika algısının verimsiz çalışma davranışları, stres, gerilme ve iş tatminin azalması gibi sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir (Chang, Rosen ve Levy, 2009).

Örgütsel politika algısı ve sonuçları arasındaki ilişki kişi-durum etkileşimi ile ilgili bir dizi faktör ortaya koymuştur. Kişi-durum arasındaki ilişkide kişiliğin rolünün inceleyen çok fazla araştırma olmadığından çalışmalarda kişilerin politik algısında kişilik özelliklerinin ne kadar etkili olduğu netlik kazanamamıştır.

Örgütlerde politik algısı ile ilgili bulgular verimsiz çalışma davranışı ve izlenim yönetimi davranışları ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Literatürde politika algısı ile ilgili sürekli olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi tutumlarla olan ilişkisi ele alınmıştır. Bodla ve Danish (2009) yaptıkları çalışmada, işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları gibi farklı değişkenler ile örgütsel politika algısının negatif ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber personel değişim oranı ve stres üzerinde doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Politika algısı ile çalışanların sonuçları arasındaki bu negatif korelasyon çalışan ve yönetici arasındaki örtülü sosyal sözleşmenin ihlalinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, örgütlerde sergilenen politika ile verimlilik bazı zamanlarda doğru orantılı olmayabilmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde politik davranışlar sergilemeye fazla vakit ayırdıklarından kendi sorumluluğundaki işlere daha az vakit harcayabilmektedirler. Örgütlerde uygulanan politika ile bağlılık arasında da olumsuz ilişki görülmektedir.

Bu bölümde, örgütlerde politika kavramına ve çalışanların bu politikalara karşı geliştirmiş oldukları algılara ilişkin gerçekleştirilen çalışmalara, teorik temellere , önemi

ve sonuçlarına değinilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, örgütlerdeki politik davranışların tanımlamalarına, modellerine ve bu davranışlar üzerinde etkili olan faktörlere değinilecektir.



3. POLİTİK DAVRANIŞLAR

Gizli örgütsel davranışın ortak etiketi, birey veya grupların kendi çıkarları için diğerlerine karşı uyguladığı örgüt politikasıdır. Örgütsel politika meselelerinin tartışıldığı durumlarda savunma mekanizmaları, etkileşim modelleri ve eylem planlarının birbirine bağlı olmasının nedeni kişilerle ilgili herhangi bir politik eylemin açığa çıkmasının istenmemesidir (Gandz ve Murray, 1980).

Örgütsel davranışlar da kuruluşlar gibi çok boyutludur. Örgütlerde kişilerin davranışlarını, örgüt dinamiklerini, süreçlerini anlamak ve analiz etmek için çok sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Genellikle örgütler, rasyonel varlıklar örgütlerdeki bireylerde rasyonel aktörler olarak düşünülmektedir. Kuruluşları ve örgütsel davranışları rasyonel bir mercekle kullanarak gözlemleyen yönetici ve araştırmacılar, davranışların sistematik, adil ve mantıklı olmasını beklemektedir. Düşündükleri gibi olmadığında da hayal kırıklığına uğramaktadırlar.

3.1 POLİTİK DAVRANIŞ TANIMLARI

Karmaşık örgütlerde çalışanlar uzun yıllar boyunca şirket politikaları, politik kararlar hakkında konuşmuşlardır. 1960'lı yılların başından bu yana işyerlerindeki belirgin politik çalışmalar örgütsel davranış literatüründe yer almaya başlamıştır. Bunların çoğu kavramsal ve kuramsal düzeyde olup çok az bir oranı ampirik çalışmaları içermektedir. Yazarlar “Örgütsel Politika” tanımını farklı biçimlerde tanımlamıştır. Birinci grup (Mayes ve Allen,), nötr bir tarzda güç veya etki kullanımı ile bağlantılı davranış biçimlerinin oluşumu olarak tanımlarken ikinci grup (Walmsley ve Zald, 1973) ise, kişinin öznel olarak gerçekleştirdiği ve kendi menfaatlerini diğerlerinin pahasına devreye sokma niyetiyle gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. Bunlardan birisi politik davranışları, hem kendine hizmet eden hem de örgütsel etkinliğe aykırı olarak belirtmiştir. Diğer görüş ise, örgüt içerisindeki aktörlerin herhangi bir örgüt üyesinin çıkarıyla çelişen kendi çıkarlarının peşinde olması şeklinde açıklamıştır. İlk grupta yer alan Batten ve Swab (1965) kişilerin örgütlerde politik davranışlar sayesinde istediklerini dolambaçlı, dolaylı ve gizli bir şekilde başarabileceklerine inandıklarını savunmuştur. Pettigrew ise, örgüt içerisindeki politik davranışları, bir kişi veya grubun fikirlerinin örgüte ne kadar yararlı olacağına bakmaksızın kendi fikirlerini benimsetmek

istediğinde ortaya çıkan oyunlar olarak tanımlamıştır. Burns (1961), Butler (1971) politik davranışlar için; grupların kendi fikirlerini diğerlerine dayatarak organizasyonun iyileşmesine engel olunması şeklinde açıklamışlardır.

Yukarıda yapılan tanımlara bakıldığında, örgütler de politik davranış tanımı ampirik çalışmalarda çoğunlukla “tarafsız” olarak nitelendirilmiştir. Bu çalışmalar politik davranışları; öznel, çıkarlara dayalı bir anlayışla incelememişlerdir.

Gandz ve Murray (1980) yılında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, yönetici/yönetici olmayan çalışanların deneyimlerinden, onlarla yapılan ön görüşmelerden yola çıkılarak genel geçici hipotezler oluşturmuşlardır;

- i. Çoğu örgütte politika ve politikacılar hakkında konuşmalar yaygındır, bu hipotez yapılan ön görüşme ve deneyimlere dayanmakta olup örgütlerde politika konuşmanın sıklığına dair başka bir araştırmaya rastlanmamıştır.
- ii. Politika algısı, belirgin politika tarafından yönlendirilmeyen konular ve olaylar etrafında ortaya çıkmaktadır. Bu hipotezin kaynağı March (1962) ve Cyert ve March (1963) ve tüm karar alma sürecini politik olarak tanımlayan diğer çalışmalardır.
- iii. Kişiler, örgütler içerisindeki politik davranışları kendine hizmet eden ve örgütsel etkinliğe zararlı olarak tanımlama eğilimi göstermektedirler.
- iv. Kişiler, politik üstünlüğün hiyerarşik yapılarda yükselmek için şart olduğuna inanmaktadırlar.
- v. Örgütlerini yüksek ölçüde politik olarak görenler, daha çok örgütte düşük düzeyde olan işinden memnun olmayan ve gelecekteki başarıları konusunda kötümser olanlardır. Bu kişiler kendilerini politik davranışların “kurbanı “ olarak nitelendirmektedirler.
- vi. Kamu sektöründe çalışanlar özel sektör çalışanlarına göre kendi örgütlerinin daha politik yapıda olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin politik davranışlar konusunda olumsuz görüşe sahip oldukları varsayılırsa, kişisel olarak bilerek ve isteyerek bu tarz davranışlarda bulduklarını kabul etmek muhtemel olmayacaktır. Bunun yanında, aktörün huzursuzluğa neden olarak gösterilen politik davranışlarda bulunma eğiliminin de muhtemel olduğu sonucuna varılabilir.

Karşıt görüş olarak ise, pek çok hoşlanılmayan politik davranışın algılayıcı üzerinde memnuniyetsizlik duygusu yaratacağı düşünülmektedir.

Araştırmacılar örgütlerde politik davranışları neyin oluşturduğuna dair çok fazla çalışma ve disiplin geliştirmiştir. Bazı çalışmalar politik davranışı çıkar grupları açısından tanımlarken (Pettingrew, 1973), bazıları koalisyon kurma ve pazarlık yoluyla karar verilmesi olarak açıklamıştır (Bachrach ve Lawler, 1980).

3.2 POLİTİK DAVRANIŞIN ÖRGÜTLER/İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Örgütler, bireyler için bir güç tabanı oluşturmaktadır. Ekonomik açıdan ise pazardaki ihtiyaçları karşılayarak maliyetlerin üzerinde gelir elde etmek amacıyla örgütler var olmuşlardır. Ayrıca örgütler kişilere kariyer geliştirebilecekleri fırsatlar sunan, bireysel dürtü ve menfaatlerini ifade edebilmesi için platformlar sağlayan politik yapılardır. Kariyer geliştirilmesi -özellikle yüksek mevkilerde- bireysel menfaatlerini diğerlerini etkileyen faaliyetlere dönüştüren araç olan güç birikimine bağlıdır. Bireyler, kıtlık ekonomisinde iktidar için mücadele ederken politik bir piramit oluşmaktadır. Başka bir deyişle, kişiler elde etmek istedikleri güce ulaşamazlar. Bunun yerine, otoriteyi organizasyon yapısında nasıl dağıtacaklarına karar vermek zorundadırlar.

Politik beceri, başkaları ile iyi ilişkiler kurma, kendini gözleme becerileri, içinde bulunulan duruma göre tepkileri değiştirebilme, güven duygularını da geliştirebilme dâhil kişinin diğer kişiler arasındaki stilini ifade etmektedir. Araştırmalara göre, politik becerileri yüksek olan kişilerin işlerinde daha yüksek performans gösterdiğini ve yöneticilerini etkilediklerini savunmaktadırlar (Feeris, Fedor ve King, 1994). İçsel kontrol odağı yüksek bireyler örgütsel sonuçlarda fark yaratacaklarına inanmaktadırlar. Bu kişilerin de daha fazla politik davranışta bulunması beklenmektedir. Yapılan çalışmalar, bu kişilerin çevrelerindeki politikayı daha büyük oranda algıladıklarını göstermektedir (Valle ve Perrew, 2000).

Örgütlerde yapılan yatırımlarda yine politik davranışla ilintilidir. Kişiler mali ya da duygusal olarak içerisinde bulunduğu örgüte yatırım yaparsa örgütün kaderi ile daha derin ilgilendiği için politik davranmaya daha yatkın olmaktadır. Sonuç olarak, kişiler sonucun başarısını beklediğinde politik davranışta bulunma olasılığı daha yüksek olmaktadır.

3.3 POLİTİK DAVRANIŞLARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgüt politikası, bazen merkezdeki çatışmalar ve iktidar oyunlarında örgütün faaliyetlerinde ayrımlara/farklılaşmalara neden olan kişilerarası sayısız entrikalarda açıkça görülmektedir (Gareth, 1996). İskoç sosyolog Tum Burns'un belirttiği gibi, çoğu modern örgüt bazı politik davranışları tetiklemektedir. Bunun nedenini de, eş zamanlı rekabet ve iş birliği sistemleri olarak tasarlanması olarak belirtmiştir. Kişiler ortak görevler için iş birliği yapmalıyken sınırlı kaynaklar, statü ve kariyer gelişimi için sık sık birbirleriyle rekabet etmek durumunda kalıyorlar. Bu çelişkili örgütlenme boyutları, görevlerin rasyonel bir alt bölümünü yansıtan hem işbirliği sistemidir hem de insanların tırmanmaya motive olmuş kariyer merdivenlerini simgeleyen hiyerarşik organizasyon çizelgesini simgelemektedir. Alt seviyede iş yükünün daha fazla gerçeği üst seviyeler için de rekabetin fazla olduğu anlamına gelmektedir ve bu durumda kariyer yarışında kaybedenden ziyade daha az kazanan olması muhtemel görünmektedir. Hiyerarşi, birey ve grupların diğerleri üzerinde otorite ve nüfuz kullanma yetkisi vermenin yanı sıra örgütsel politikanın geliştiği rekabetçi mücadele türlerini de garanti etmektedir. Politik davranış, bireyler ve bireylerin içinde yer aldıkları örgütler arasındaki gerilimlerin doğal bir yanıtı olarak görülmektedir.

Dubrin tarafından yapılan araştırmaya göre, politik davranışa etki eden bireysel ve örgütsel faktörler saptanmıştır (Dubrin, 2001);

3.3.1 Piramit Şeklindeki Örgütlenmeler

Bu piramit yapılanmasında güç unsuru en tepeye konumlandırılmıştır. Bundan dolayı, daha fazla güce sahip olmak isteyenler arasında dağılım yapmak zordur. Piramit şemasındaki ardışık her kat yukarısında yer alan katmandan daha az güce sahiptir. Örgütün en alt kısmında çalışanların neredeyse hiç gücü yoktur. Günümüzdeki örgütlerin çoğu piramitlerinde daha önceki durumlarına göre daha az katmana sahip olmaları güç elde etmek için rekabetin daha yoğun olmasına neden olmuştur.

3.3.2 Öznel Performans Standartları

Kişiler, örgütlerin performanslarını değerlendirmede tarafsız ve adil olduğuna inanmadıklarından örgütlerde politik davranışlarda bulunmaktadır. Benzer şekilde, yöneticiler verim göstermeyen kişiler ile verimli kişiler arasında ayırım yaparken

tarafsız davranmıyorsa çalışanlar tarafından adam kayırmacılığa başvurdukları düşünülmektedir.

3.3.3 Çevresel Belirsizlik ve Türbülans

Kişiler kararsız ve öngörülemeyen bir ortamda çalıştıklarında politik davranmaya meyillerler. Belirsizlik neyin başarılması gerektiğinin belirlenmesini zorlaştırdığından çalışanlar olumlu bir izlenim yaratmak için politik davranmanın gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Kurumsal birleşmeler veya ekonomik küçülmelerde oluşan belirsizlik, türbülans ve güvensizlik ofis politikalarına başvurulmasının en büyük nedenlerinden görülmektedir.

3.3.4 Duygusal Güvensizlik

Örgüt içerisinde yer alan bazı bireyler kendi yetenek ve becerilerine güvenmediğinden üst düzey yöneticilerin gözüne girebilmek için politik manevralara başvurmaktadırlar.

3.3.5 Manipülatif Eğilimler

Bazı çalışanlar kişisel çıkarları için başkalarını manipüle ederek politik davranışlar sergilerler.

3.3.6 Rasyonel Karar Vermeyi Etkileyen Anlaşmazlıklar

Örgütlerde birçok yönetici önemli kararlar alırken rasyonel kriterleri kullanmaya çalışır fakat örgütün yapması gereken hususlar konusunda akılcı karar verme anlaşmazlıkların çıkmasıyla engellenmektedir. Örgütün strateji ve hedefleri kilit üyeler arasında güçlü bir şekilde paylaşılmadıkça karar vermede politik motivasyon kaçınılmaz hale gelebilmektedir.

3.4 ETİK POLİTİK STRATEJİ VE TAKTİKLER

Örgütlerde yöneticilerin davranışı, örgütte yer alan kişilerin ve örgüt dışındakilerin memnuniyet optimizasyonu yaratıcı ve etik sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticiler davranışlarında etkilenen tarafın özgür irade ve ifade gibi haklarına saygı duymak zorundadırlar. Aynı zamanda kişi kayırmadan iş süreçlerinin adaletli, kurallara uygun ve eşit dağılımına özen göstermek durumundadırlar.

Örgüt araştırmalarında, siyasi taktiklerin sayısı ve çeşitliliği belirlenmiş ve incelenmiştir. Etik politik davranışlar; doğrudan güç kazanmayı, üstler ve iş arkadaşları

ile ilişkiler kurmayı ve politik hatalardan kaçınmayı amaçlayan strateji ve taktikler üç gruba ayrılmıştır. Bu yaklaşımlar liderin iktidar kazanmasına ve gücünü korumasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, liderin tamamen akılcı olmayan örgütlenme ile baş edebilmesini sağlamaktadır (Dubrin, 2001).

3.4.1 Doğrudan Güç Kazanmayı Amaçlayan Strateji ve Taktikler

İktidar geniş kapsamda ele alındığında, tüm politik taktiklerin iktidarın kazanılmasını ve sürdürülmesini amaçladığı belirtilmiştir. Tom Peters, her ne kadar iktidar kötü kullanılıyor olsa da birçok kişiye fayda sağlayacak şekilde de kullanılabileceğini ve bir kariyer aracı olarak başarının yavaş ve istikrarlı bir yolu olabileceğini belirtmiştir (Peters ve Thomas, 1994).

3.4.1.1 Güçlü bağlantı ve ilişkiler geliştirmek

Güç sahibi insanları tanımlayıp onlarla bağlantılar kurmaktır. Örgütlerdeki güçlü kişilerle dostça ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak liderin ilerlemesini çok daha kolay hale getirecektir. Bu bağlantılar toplantı ve ortak forumlarda fikirleri destekleyerek fayda sağlanabilmektedir. Bu bağlantıları geliştirebilmek için sosyal ortamlarda yer almak önemli rol oynamaktadır.

3.4.1.2 Erken gösterim yapmak

Dramatik sonuçların sergilenmesi kişinin çabalarının kabul edilmesine yardımcı olacaktır. Kişiler, önemli bir sorunu çözme yeteneği ile üstlerini etkileyerek güç kazandıracak başka sorunların kendisi tarafından çözülmesi önerisini bekleyecektir.

3.4.1.3 Gelişmelerden haberdar olmak

Politik açıdan son derece önemlidir. Başarılı liderler, örgüt içerisinde gelişmelere ayak uydurabilecek ve ilerlemelerine yardımcı olacak bir ağ geliştirmektedirler. Bu nedenle, zeki bireyler kilit çalışanlar ve yönetici asistanları ile dostça ilişkiler geliştirirler.

3.4.1.4 Önemli bilgileri kontrol etmek

Örgütlerde hayati bilgileri kontrol edenler daha fazla güce sahip olmaktadır. Örneğin, birçok eski hükümet veya askeri yetkilileri hükümetle iş yapan firmalarda kendilerine çok rahat güç alanı bulabilmişlerdir. Bu önemli bilgilerin kontrolü karmaşık prosedürlerin kısa yoldan yapılması, önemli sözleşmelerin onaylanmasında izlenen yollarda yol göstermek ve başvurulacak kişi rolünü üstlenmek olarak açıklanmaktadır.

3.4.1.5 İletişim hatlarını kontrol etmek

Bilgiyi kontrol etmenin yanı sıra kilit kişilere erişim hatlarını kontrol altında tutmak da çok önemlidir. Hem içerdekiler hem de dışarıdakiler önemli bir yönetici ile iletişim sağlayabilmek için aradaki kanalın gözüne girmeye çalışmaktadır.

3.4.2 İlişki Kurmayı Amaçlayan Strateji ve Taktikler (Dubrin ve Andrew, 2001)

Örgütsel politikanın büyük kısmı şuan veya daha sonra kendisine yarar sağlayabilecek örgüt üyeleri ile olumlu ilişkiler kurmaktan oluşturmaktadır. Bu ağ, üstler, astlar, diğer alt kademeli çalışanlar, iş arkadaşları, müşteriler ve tedarikçileri içermektedir.

3.4.2.1 İltimas sağlama

Donanımlı bir lider her zaman olumlu bir denge sağlamakta ve ilişkileri kurulu bu denge üzerinde inşa etmektedir.

3.4.2.2 Sadakat göstermek

Sadık çalışanlar, örgüt düzeninde değerlidir bunun nedeni ise, örgüt başarısında sadakatsizlere göre daha fazla başarılı olunmasını sağlayabilmeler gösterilmektedir.

3.4.2.3 Önemli konuların uzmanı olarak itibar kazanmak

Uzmanlık, başlıca güç kaynaklarından biri kabul edilmektedir. Diğerleri uzman kabul edilen kişilerden yardım istemektedirler. Uzmanlaşma sayesinde itibar kazanarak diğer çalışanlardan ayrılıp daha fazla güç sahibi olunabilmektedir.

3.4.2.4 Akılcı yollarla ikna etmek

Bu etki biçimini kullanmak, makul ve adil olduğunuz izlenimi yaratmaktadır. Ayrıca, sert uygulanan etki taktiklerinden kızgınlıkların yaratılmasını engellemektedir.

3.4.2.5 İntibainızı yönetmek

İntiba yönetimi, kişinin olumlu yönlerine odaklanarak imajını geliştirmeye yönelik davranışlarını içermektedir. Dış görünüşün yanı sıra kişinin fikirlerini uyumlu bir şekilde sunması, iyi konuşması gibi daha derin davranışları ele almaktadır. İntiba yönetiminin diğer bir tarafı ise, başarıları insanlara anlatmak ve “içeriden biri” olduğunu ima etmektir.

3.4.2.6 Danışmak ve başkalarından tavsiye istemek

Gerekli olmasa bile diğer kişilerle görüş alışverişinde bulunmak bir karar alınmasında veya eylem planı oluşturulmasında destek sağlamaya yardımcı olabilmektedir. İşle ilgili konularda diğerlerine danışmak ve onlardan fikir almak iş ilişkilerinin kurulmasına da yardımcı etmenlerden kabul edilmektedir. Tavsiye istemek, kişilere fikirlerini sormak genellikle bir iltifat olarak algılanmakta ve güven mesajı içermektedir.

3.4.2.7 Koalisyon geliştirmek

Koalisyonlar, başkalarının desteğine ihtiyaç duyan daha az güçlü kişiler tarafından başlatılabilmektedir, Bazen de güçlü kişiler güçlerini pekiştirmek için koalisyon geliştirmektedirler. Resmi olsun ya da olmasın örgütle sınırla veya önemli menfaatleri geliştirmek için dışarıdakilerin de dâhil olduğu koalisyonlar ve çıkar grupları arzulanan amaçların güvence altına alınmasını sağlamaktadır.

3.5 ETİK OLMAYAN POLİTİK STRATEJİ VE TAKTİKLER

İktidar sahibi olma teknikleri aşırı ve olumsuz niyetlerle uygulandığında etik dışı olabilmektedir. Etik olmayan bu politik davranışlar uzun vadede liderin güvenilirliğini azaltarak etkinliklerini kaybetmesine neden olmaktadır.

3.5.1 Hainlik Yapmak (Blackstabbing)

Hemen her yerden çok yaygın olarak görülen en belirgin hainlik davranışı kişilerin yüzüne gülerken onu devirmek için yapılan planların kurgulanmasıdır. Amire rakip olan başka bir çalışanla ortak olunarak, hakkında olumsuz düşünceler yaymak, zayıf yönleri hakkında söylenti başlatmak en sık rastlanılan politik davranıştır. Son zamanlar e-postalar bir araç olarak, kişilerin hatalarını belgeler nitelikte kullanılmaktadır.

3.5.2 Kişileri Başarısız Göstermek

Kişileri başarısız göstermenin amacı, onları devre dışı bırakarak etkisiz hale getirmektir. Başarısızlıkla sonuçlanan bir işte kişi sorumlu tutulmakta ve kötü performans gerekçesiyle etkisiz hale getirilmektedir.

3.6 POLİTİK DAVRANIŞ KALIPLARI

Örgütlerdeki politik davranışları ve çeşitlerini ele alan çok sayıda çalışma politik davranışların boyutlarını ayrıntılı ve kapsamlı ele almak için erken kabul edilmiştir. Farrel ve Peterson (1982) örgütlerde politik davranışları üç temel boyutta; içsel-dışsal

boyut, yatay-dikey boyut ve yasal-yasal olmayan boyut olarak ele almıştır. Bu politik boyutlar aynı zamanda politik faaliyetlerin sürekliliğini ifade etmektedir.

Örgüt üyelerinin, örgüt içinde kaynak aramak ve mevcut kaynakları harekete geçirerek avantaj ve dezavantajlarının dağılımını etkilemek için yaptıkları taktiksel tercihleri yansıtmaktadırlar.

3.6.1 İçsel-Dışsal Boyut

İçsel ve dışsal boyut, örgütlerde politik davranış sergileyenler tarafından aranan kaynaklara odaklanmıştır. Örgüt üyeleri, örgüt sınırları dışına çıkarak medyaya bilgi sızdırma, dava açma veya örgüt dışındakilerle ittifak kurmak gibi girişimlerde bulunarak mobilizasyon için mevcut kaynakları genişletmeye çalışmaktadır. İçsel boyuta bakıldığında, çalışanlar, hâlihazırda bulunan kaynakları kullanarak diğer örgüt üyeleri ile ittifak kurarak karşılıklı menfaatleri doğrultusunda hareket etmek, engelleme, misilleme gibi iç politik davranışlar gerçekleştirmektedirler. Örgüt üyeleri, örgüt başarısının örgütün dışındaki kaynakların harekete geçirilerek elde edileceğine inandığından içten dışa ilerleme göstermektedirler. Örgütlerde dışsal politik davranışlar daha çok az güce sahip alt düzeydeki çalışanlar tarafından denenmektedir. Weinstein (1979) örgüt içerisinde herhangi bir yetkisi olmayan çalışanların bürokratik yapıyı değiştirmeye çalıştığını düşünmektedir.

3.6.2 Yatay-Dikey Boyut

Politik davranışların yatay-dikey boyutu üstler ve astlar yahut kendilerine eşit statüde olanlar arasındaki etki süreçleri arasındaki ilişkide ortaya çıkan farka göre tanımlamaktadır. Yöneticilere şikâyette bulunmak, komuta zincirini atlamak, dalkavukluk etmek gibi davranışlar dikey politik davranış olarak görülmektedir.

Yatay boyut daha az sistematik görülmekle beraber karşılıklı iyilik, yardımlaşma teklifleri, koalisyon birlikleri gibi politik davranışları kapsamaktadır. Hunt ve Osborn (1981) yapmış oldukları çalışmada lider ile kendi komutasındaki çalışanlar arasındaki değişimlerin önemli fakat çoğu zaman ihmal edilen olgular olduklarını savunmuşlardır. Liderlik literatüründe bu yatay ilişkiler olarak adlandırılrsa da yaygın olarak politika terimi daha baskın kullanılmaktadır.

3.6.3 Yasal-Yasal Olmayan Boyut

Yasal-yasal olmayan politik boyut, devletlerde olduğu gibi örgütlerde de günlük politika ve kuralları ihlal eden aşırı politika arasında ayırım yapıldığını kabul etmektedir. Örgütsel politikalar, gayri resmi ve izinsiz olmasına rağmen örgütsel katılımcılar özellikle de sert oynamak isteyenler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Oyunun kuralları, örgütlerde belli eylemleri çok tehlikeli veya tehdit edici olarak görmekte ve ekarte etmektedir.

Bu üç politik davranış boyutunun çapraz tablosu, örgütlerde politik davranışın çok boyutlu tipolojisinin geliştirilmesine imkân vermektedir. Üç ayrılmış boyutun çapraz sınıflandırması 8 hücreli sıralamaya neden olmaktadır. Örgütsel güç ve politika kavramlarına olan ilginin yeniden açığa çıkmış olmasına rağmen bu davranışların çeşitliliğini ve birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

Mayes ve Allen (1977) tarafından sunulan tipoloji örgütlerde politik davranışları normal iş davranışlarına göre organize etmiştir ancak bu belirli politik davranışlar için geçerli sayılmamaktadır.

Şekil 3.1: Örgütsel Politika Tipolojisi

		YASAL		YASAL OLMAYAN	
		Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
İ ç	I. Doğrudan ifade etmek Üstlere şikayet etmek Emir komuta zincirini atlamak Engelleme Politikası	II. Koalisyon kurma Karşılıklı iyilik yapma Misilleme yapmak	V. Sabote etmek Sembolik protestolar Ayaklanmalar İşyanlar	VI. Tehditler	
	III. Davalar	IV. Başka örgütlerde aynı işi yapanlarla görüşmek Örgüt dışı mesleki faaliyet	VII. Muhbirlik	VIII. İkiyüzlülük Taraf değiştirme	
D 1 ş					

Kaynak: Farrell D. Peterson C. J., 1982

Şekil 3.1’ de verilen örnekler, örgütlerdeki politik eylemleri kapsamlı olarak değil bilimsel anlamda dikkat çeken hususlar çerçevesinde belirtilmiştir. Buna ek olarak, üç boyut örgütsel politik davranışın tipolojisini ayrıntılı olarak incelemede yeterli sayılmıştır. Politik davranışların dört tipi örgütlerde yasal kategoride yer alan davranışların büyük kısmını kapsamaktadır. Birinci hücrede belirtilen normal, iç davranışlar, mükâfatlandırmada büyük farklılıkların olduğu ve kararlara katılımın sınırlı olduğu örgütlerde çok sık görülmektedir. Bu koşullarda engelleme politikası, daha düşük katılımcıların örgütsel politika ve kararlara eylemsizlik yoluyla karşı koyduğu veya kurallara aşırı uyduğu ortak bir taktik olarak belirtilmektedir. Hücre ikide tanımlanan yatay politik davranışların daha eşit konum gücü ve personel örgütleri varsa serbest gözetim altında artması beklenmektedir (Cleland, 1967).

Dava açmak, doğrudan ifade etmek (hücre üç) gibi dış ve dikey boyutta yer alan politik davranışlar genellikle çatışma meşruluğunun iyi kurulduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri, mesleki ve gayri resmi irtibatları sayesinde bilgi ve diğer güç kaynaklarına rahatlıkla erişebilmektedir. Gerekli olmasa da bu bağlantılar fazla sayıda katılımcı tarafından kabul edilebilir davranış olarak nitelendirilmektedir.

Yasal politik davranışlardan farklı olarak yasal olmayan davranışlar, aşırı yaptırımlara ve üyelik kaybı gibi risklere yol açabilmektedir. Ayaklanma ve isyanlar, yasal olmayan dikey-iç davranışın en dramatik örneklerini oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen sembolik protestolar çoğu zaman gözden kaçırılmaktadır. Alışılmadık elbise, düğme giyenler örgütsel isyanın minyatür biçimi kabul edilmektedir. Örgütsel başarısızlıklar, yöneticilerin rakip firmaya geçerek kendi firmalarına olan bağlılıklarından vazgeçmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerde ikiyüzlülük olduğunda, iki üyelilik ve belirsiz sadakat ortamı oluşmuş demektir.

3.7 POLİTİK DAVRANIŞ TÜRLERİ

Yapılan görgül çalışmalar sürecinde bireylerin hangi politik davranışları daha fazla kullandıkları incelenmemiştir. Bununla birlikte araştırmaların çerçevesinin değişmesiyle davranış seçimleri hakkında tahminler oluşmaya başlamıştır. Değişim yaklaşımı, kişi-örgüt ilişkisi, kıt kaynakların dağılımı gibi konuları vurguladığından özellikle politik

davranış araştırmasına uygundur. Politik değişim içeriğinde dört soyut kavram yer almaktadır;

3.7.1 Yatırımlar

Yatırımlar, örgütlerdeki katılımcıların gelecekteki fayda beklentisine ilişkin kaynakları kapsamaktadır. Örgütlerde çalışanlara eğitim, kıdem kazanma, arkadaşlık ilişkileri gibi yatırımlar yapılmaktadır. Becker'ın (1960) "side-bets" tanımına göre göre, kişilerin çıkış maliyetini artırılarak örgütten ayrılma eğilimi artırılmalıdır. Çoğu yazar, yatırımların meşru olmayan politik davranışları azalttığına inanmaktadır bunun nedeni ise çalışanların bu tür davranışların yatırımları riske sokacağına bilincinde olmasıdır. Düşük yatırıma sahip olanların meşru olmayan politik davranışlar nedeniyle yaşayacakları zarar bundan dolayı daha az olacaktır.

Yatırımların, politik davranışları yönlendirmede başka etkileri de olmaktadır. Dikey davranışlar artabilmektedir. Mechanic, bilgi ve beceride uzmanlaşma sağlayan yatırımların bağımlılık ürettiğini ve bu şekilde üsttekilerin teknik çalışanlara göre güç kaybettiğini savunmaktadır.

İç ya da dış politik davranışlar yatırım derecesine göre şekillenmektedir. Yatırımların mesleklerinde olduğu gibi yüksek ve portatif olduğu durumlarda çalışanlar, örgüt dışında avantaj aramaktadırlar (Thompson,1967).

3.7.2 Seçenekler

Kişiler sınırlı beceri ve bilgiyi elde ettiklerinde, seçenekleri için kapsamlı araştırmalar yaptıklarında ve uygun işgücü piyasası olduğunda bireylerin seçenek kaliteleri de artacaktır. Bazı örgütlerde, alternatifler olmayabilir veya sınırlı bulunabilmektedir. İzole edilmiş şirketlerdeki çalışanlar işverenlerinin esiri olabilmektedir. Genel olarak, seçeneğin az olduğu örgütlerde çalışanların örgütten ayrılmaları engellenmiş olacak fakat bu durum iç protestoların çıkma olasılığının artmasına neden olacaktır. Hirschman, ifade seçeneğinin memnuniyetsiz müşteriler veya çıkış seçeneği bulunmayan çalışanlar için tepki vermenin tek yolu olduğunu savunmuştur (Hirschman, 1970). Seçenekler, gerçekleştirilmemiş iş birlikleri olduğundan öznel algılamalar nesnel verilerin yokluğunda önemli rol oynamaktadır.

3.7.3 Güven

Güven, algılanan etki gerekliliğini ifade etmektedir. Alt üyeler yüksek ölçüde güvene sahipken, yöneticilerin üyelerin herhangi bir aksiyon almadan istenilen sonuca varabileceğine inandıklarını dile getirmektedirler. Bununla birlikte, daha az güven sahibi katılımcılar istenilen sonuca varma konusunda bir beklenti taşımamaktadırlar. Toplum ve devlet tartışmalarında ön plana çıkan güven kavramı örgütlerdeki politik davranışa da uygulanabilmektedir (Gamson, 1971). Politikanın önemi, örgüt üyelerinin güven seviyeleri ile ilişkilendirilmektedir, herkesin birbirlerinin çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inan üyeler yüksek güvene sahipse kontrol ve yönetim konusunda çok az kaygıya ihtiyaç duyulmaktadır (Pfeffer, 1978). Güven, örgütsel güvenilirlik algılamalarıyla yakından ilişkilidir. Güven, genel politik davranış düzeyini tahmin etmenin yanı sıra bu tür davranış biçimlerini belirlemeye de yardımcı olmaktadır. Yüksek düzeyde güven, meşru politik davranışların uygulanması ile ilişkilendirilmektedir: aksi halde istenen sonuçların üretilmesinden sorumlu olan yetkililerden gelen ters tepki riski oluşturmaktadır.

Genel olarak, politik davranışları bastırmanın veya gayri meşru eylemlerin engellenmesinin ötesinde yüksek güven düzeyi, dikey politik davranışları da azaltmaktadır. Güven, üst düzey yöneticilere yönlendirildiğinde dikey etki yaratıp kaynak harcamalarıyla istenen sonuçlara çok az ulaşmaya neden olmaktadır. Bazı avantajlar üzerinde lider kontrolünün bulunmaması örgütsel tasarruf yüksek güven ortamında bile yatay davranışlar üretebilmektedir.

3.7.4 Etkililik

Etkililik genelde, algılanan etki kabiliyeti olarak ele alınmaktadır (Gamson, 1968). Dolayısıyla politik davranışa girme ihtiyacından ziyade kişilerin politik eylemlerinin istenen sonuçları doğurması beklentisini ifade etmektedir. Örgütlerde etkinlik algısının düşük olduğunu düşünenler daha az politik davranış sergilemektedir. Düşük etkililik düzeyine sahip yeni örgüt üyeleri politik etki kazanabilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Böyle eylemler algılanan etki seviyelerin artmasına neden olmazsa, üyeler eylemlerine boşuna yaptıklarına inanarak politik davranış seviyelerini düşürmektedirler.

Dış politik davranışlar, iç politik davranışta bulunmanın imkânsız olduğu durumlarda veya iç eylemlerin başarı beklentisi az olduğunda sıklıkla sürdürülmektedir (Kolarska ve Aldrich, 1980).

3.bölüm olan Örgütsel Politik Davranışlar kısmında, politik davranışlara etki eden faktörlere, davranış kalıplarına, yaklaşımlara değinilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, politika algısı ve politik davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmaya, yöntemine, modeline ve araştırma bulgularına yer verilecektir.



4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel politika alanında son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında, genel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda olduğu gibi olumsuz iş tutumlarıyla da ilişkili olduğu belirtilmiştir (Brouer, 2011; Chang, 2009; Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Carlson, 1977; Poon, 2003). Politika üzerine çalışmalar yapılırken araştırmacılar politika kavramını sadece politik algıları değil politik davranışları da temel alan farklı yollarla kavramsallaştırmışlardır. Birçok araştırmacı, politik davranış ve politika algısı arasındaki ayırımı vurgulamış ancak dikkatlerini daha çok algılayanların davranışlarına yoğunlaştırmışlardır. Varsayım, çevresel faktörlerin politik algıları ortaya çıkardığı ve algılayanın aynen karşılık verdiği yönündedir. Başkaları tarafından gerçekleştirilen politik davranışlar ile bunun tanık olduğu politik algılar arasında ilişki saptanmıştır. Bu nedenle, politik davranış ve politik algıların farklı olduğu varsayılabilirken ayırımın gereği belirsizliğini korumaktadır. Bu belirsizlik iki soru ortaya çıkarmaktadır; gözlemcilerin bu davranışların objektif politik niteliğine benzer politik davranış algıları mı? Kendisi tarafından veya başkalarının gerçekleştirdiği davranışlara tanık olduğundan farklı olarak algılanan politik davranışlar mıdır? Politik davranış ve politika algıları için eş zamanlı denemeler gerçekleştirilmiştir. Bu eşzamanlı denemeler; politik davranışı bireylerin gerçekleştirdiği davranış olarak kavramlarken daha sonrasında arabulucu veya politik algıların sonucu olarak tanımlanmıştır.

Birçok araştırmacı, algıların politik değerlendirmelerin en kritik parçası olduğunu savunmaktadır. Örgütlerinde politika düzeyini yüksek algılayan bireylerin algıları doğrultusunda çevrelerini değerlendirdikleri görülmektedir.

Örgütsel politika çalışmaları çok seviyeli ve sosyal bir ağ içermektedir ve politika algısının objektif kurulması yerine toplumsal olmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Politika ve politik davranışları anlayabilmek politik algılamaya için gereklidir ancak gerçek bir bilgi kaynağı olarak politika düzeyini değerlendirmek de aynı derecede önem arz etmektedir. Politik davranış, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek, amaçlarını karşılamak, için stratejik olarak kullanılan etkileme taktikleri olarak tanımlanmaktadır (Valle ve Perrew, 2000).

Drory ve Romm (1990), politik davranışların tanımlanmasında etkilemenin verimli bir şekilde dâhil edilmesine dikkat çekmiştir ve bu etkinin de örgütsel politika olgusunun en iyi ortak paydası olduğunu belirtmişlerdir. Politikanın negatif kavramsallaştırmasının daha olumsuz sonuçlara yol açtığı göz önüne alındığında, bireyler politik davranışları gerçekleştirirken bilinçli veya bilinçsiz olarak politik motivasyonlarını gizli tutarak çalışmaları şaşırtıcı olmayacaktır.

Politik algılar; örgütsel, kişisel ve iş/görev etkilerinden kaynaklanmaktadır (Ferris, 1989; Ferris, 2002). Politik davranışlar bu öncüllerden bazılarında dâhil olmasına rağmen politik amaçlar için gerçekleştirilen davranış ile politika algıları arasındaki ilişkinin doğası açık değildir. Kişilerin iş arkadaşlarıyla, müdürleriyle olan etkileşimlerinin politik olmayan başka davranışları içermesi de mümkündür. Politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar kısıtlı olmakla birlikte daha çok algılayanın politik davranış olarak nitelendirdiği davranışlar üzerine odaklanmaktadır.

Ferris tarafından geliştirilen modellere bakıldığında, politika algısının kendilerinde ve doğal olarak politikada olan/olmayan öncüllerin geniş bir yelpazesini içermektedir. Fedor ve Maslyn (2002), bireylerin bir şeyleri çok istediği durumlarda bunu politikaya atfedebileceğine dikkat çekmiştir. Politik davranışlar ve politika algısı eşdeğer kabul edilse de bireyin gerçekte siyasetle karşılaştığı varsayımını destekleyecek yeterli kanıt bulunmamaktadır. Deneysel inceleme ve kontrol olmaksızın algıları oluşturan öznel değerlendirmelerin iş ortamındaki politik çevrenin gerçek temsilcisi olduğu varsayılmamaktadır. İki değişken olan politika algısı ve politik davranışlar arasındaki ilişkinin yönü de dikkate almaya değerdir.

Yapılan önceki araştırmalar, algılamaların davranışları etkilemesi veya etkileşimde bulunması şeklinde modellenmiştir (Ferris, 2000; Harell-Cook, 1999; Valle, 1997; Valle ve Perrew, 2000). Bu örneklerde politik davranış, algılayanın kanunlaştırdığı davranışlardır ve politik algı etkilerinin bir sonucu veya arbulucusu olarak desteklenmiştir. Davranış başka kişi kaynaklı olduğunda ise ilişkinin farklı olacağına inanılmaktadır. Bu durumda, algılayanın dışında gerçekleşen davranış politika algısının oluşmasından önce meydana gelmesi gerektiği savunulmaktadır. Politika algıları ve onun olumsuz sonuçları arasındaki ilişki iyi desteklenmiş ve bu değişkenler arasında varsayıldığı gibi bir ilişki mantıksal olarak bireylerin politika algıları ile ortaya

çıkmaktadır. Dolayısıyla, algılar politik davranış ile sonuçları (iş tatmininin azalması, personel değişimlerinin artması) arasındaki ilişkiyi hafifletmektedir.

4.1 METODOLOJİ VE YÖNTEM

Araştırmanın çevresine, yöntemine, bilgi araçlarına, istatistikî yöntem ve metodolojilere değinilecektir.

4.1.1 Örneklem ve Evren

Araştırmanın evreni, Marmara Bölgesi Kamu Bankalarında görev yapan banka çalışanından oluşmaktadır. Basit örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu soru formu, kamu bankası olan Halkbank, Vakıfbank ve Ziraat Bank da görev yapan her kademedeki banka çalışanına yüz yüze ulaştırılmıştır. Ulaştırılan üç yüz anketten yüz on tanesi geri dönmüş ve çalışmada kullanmak için uygun bulunmuştur. Soru formunda örgütsel politika algısını ölçen otuz bir ifade ile politik davranışları ölçen yirmi dört ifade olmak üzere toplamda elli beş ifade yer almaktadır.

4.1.2 Araştırma Modeli

Araştırmaya konu olan örgütlerdeki politik algıya ve politik davranışlar arasında korelatif bir bağlantının olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda Örgütsel politika algısını beş boyutta; menfaatleri ön planda tutmak, güçlenmek için her şeyi yapmak, örgüt politikaları, amirin ve beraber çalıştığı arkadaşlarının davranışları ve terfi/maaş pratikleri olarak incelenmiştir. Politik davranışlar ise; hiyerarşiye karşı uygulanan taktikler ve destek oluşturmaya yönelik taktikler olarak iki boyutta incelenmiştir.

4.1.3 Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Örgütlerde çalışanların çevrelerindeki politik algılarını tayin etmek için, beşli Likert ölçeğinde yirmi beş ifadeyi kapsayan sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar SPSS paket programı vasıtasıyla faktör yük değerlerini belirlemek adına betimleyici faktör analizinden yararlanılmıştır.

Analiz üç düzeyde uygulanmıştır. Birinci düzeyde temel bileşenler analizi (principal component analysis) uygulanarak faktörlerden kaçının politik algılamadaki değişmeye etki ettiğine karar verilmiştir. İkinci düzeyde, Varimax rotasyon çözümü yöntemi ile faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Son düzeyde ise; ulaşılan faktörler, yüklerine göre isimlendirilmiş ve tabir edilmiştir.

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo-4.1: Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,841
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 2077,075 sd=300 p=0,000

Tablo 4.1 incelendiğinde; açıklayıcı faktör analizi pratiğinden evvel örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) denemesi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,841 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi derecede yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2= 2077,075$, $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, analize temel alınan 25 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan yedi bileşen olduğu görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %75,20 çıkmıştır. Daha sonar özdeğer, varyans, birikimli varyans kriterleri ve ölçeğin kaynak alındığı çalışma göz önüne alınarak, yirmi beş madde için beş faktörün uygunluğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan beş faktör varyansdaki değişimin %71,20'sini belirtmektedir. Dolayısı ile bu araştırmada geliştirilecek olan her bir ölçek için faktör sayısı önceden belirlenmiş olduğundan dolayı temel bileşenler tekniği ile orthogonal (varimax) döndürme faktör çözümlemesi sonuçları istenilen faktör sayıları ile sınırlandırılmıştır.

Faktör analizleri sonucunda ölçekler için ortaya çıkan faktör yükleri göz önüne alınarak, faktör ya da faktörler altında toplanabilecek değişkenler belirlenmiştir. Bir ifadenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını göstergesi olduğundan (Büyüköztürk, 2006; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Tavşancıl, 2010) faktör yük değerlerinin 0.40'tan düşük olmamasına dikkat edilmiştir (Hair vd., 2010). Faktör analizi sonucunda maddeler bazında elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo-4.2: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin maddelerinin faktör analizi sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
	(Menfaatleri Ön Planda Tutmak)	(Güçlenmek İçin Herşeyi Yapmak)	(Örgüt Uygulamaları)	(Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı)	(Terfi ve Maaş Pratikleri)
1			884		
2			884		
3	747				
4		686			
5		767			
6		672			
7		734			
8		715			
9		760			
10				888	
11			838		
12		697			
13			891		
14				798	
15	907				
16	893				
17	896				
18	873				
19					794
20					404
21				629	
22		692			
23				873	
24				826	
25					795

Tablo 4.2 ‘de Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin maddelerinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4.3 ‘de ölçeğin alt boyutlarına ait faktör analizi bulguları verilmiştir.

Tablo-4.3: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Cronbach Alfa İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Öz Değer	Varyans	Birikimli Varyans	α
	(Eigenvalue)			
Faktör 1: Menfaatleri Ön Planda Tutmak	7,846	18,37	18,37	0,95
Faktör 2: Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak	3,975	18,01	36,38	0,892
Faktör 3: Örgüt Uygulamaları	2,609	14,15	50,53	0,927
Faktör 4: Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı	2,083	13,81	64,34	0,882
Faktör 5: Terfi ve Maaş Pratikleri	1,286	6,86	71,2	0,513
Toplam			71,2	0,797

Tablo 4.3'e göre, birinci faktör en büyük faktördür ve varyansın %18,37'sini açıklamaktadır. "Menfaatleri ön Planda Tutmak" faktörü olarak adlandırılan bu faktör, arzu edilen çıkarlara ulaşmak için örgütte gerçekleştirilen eylemler konusunda, çalışanların politik algılamalarına ilişkin değişkenleri içermektedir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .950 olarak hesaplanmıştır.

İkinci faktör, "güçlenmek için her şeyi yapmak" olarak adlandırılmıştır ve varyansın %18,01'ini belirtmektedir. Bu faktör, örgüt çevresinde iyi bir konuma gelebilmek ve istediklerini elde edebilmek için bireylerin yaptıkları eylemlere ilişkin çalışanların politik algılamalarını kapsayan değişkenlerden meydana gelmektedir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .892 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü faktör, varyansın %14,15'ini açıklayan "örgüt uygulamalarıdır. Bu faktör, örgü uygulamalarına ilişkin çalışanların politik algılamalarını kapsayan değişkenlerden oluşmaktadır. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .927 olarak hesaplanmıştır..

"Amirin ve beraber çalıştığı arkadaşının davranışı" olarak adlandırılan dördüncü faktör ise, varyansın %13,81'ini içermekte ve örgüt içerisindeki bireylerin, amirlerinin ve meslektaşlarının davranışlarına yönelik politik algılamalarını içeren değişkenlerden meydana gelmektedir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .882 olarak hesaplanmıştır.

Beşinci ve son faktör ise, "terfi ve maaş pratikleri" olarak adlandırılmış olup, varyansın %6,86'sını belirtmektedir. Bu faktörle, örgütte yer alan çalışanlar için geçerli terfi ve ücret politikalarına bağlı çalışanların politik algıları doğrultusunda değişkenler incelenmiştir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .517 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait genel Cronbach Alfa (0,797) kat sayısına göre ise, ölçeğin oldukça güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir ($0.60 \leq \alpha \leq 0.90$) (Can, 2013) . Ölçeğe bağlı faktörler daha önceki araştırmalarda benzer bir biçimde açıklanmıştır.

4.1.4 Politik Davranış Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada yer alan örgütlerde sergilenen politik davranışları belirlemek için, çalışanlara beşli Likert ölçeğinde 20 maddeyi içeren sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar SPSS programı kullanılarak, faktör yük değerlerini tayin etmek için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz çalışması üç basamakta

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

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo-4.4: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,890
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 1084,937 sd=190 p=0,000

Tablo 4.4 incelendiğinde; açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,890 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi derecede yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2= 1084,937$, $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda, analize temel alınan yirmi madde için öz değeri 1'in üzerinde olan beş bileşen olduğu görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %67,45 çıkmıştır. Daha sonra özdeğer, varyans, birikimli varyans kriterleri ve ölçeğin kaynak alındığı çalışma göz önüne alınarak, yirmi ifade için iki faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör varyansdaki değişimin %51,37'sini açıklamaktadır. Dolayısı ile bu araştırmada geliştirilecek olan her bir ölçek için faktör sayısı önceden belirlenmiş olduğundan dolayı temel bileşenler tekniği ile orthogonal (varimax) döndürme faktör çözümlemesi sonuçları istenilen faktör sayıları ile sınırlandırılmıştır. Faktör analizleri sonucunda ölçekler için ortaya çıkan faktör yükleri göz önüne alınarak, faktör ya da faktörler altında toplanabilecek değişkenler belirlenmiştir. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını göstergesi olduğundan (Büyüköztürk, 2006; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010;

Tavşancıl, 2010) faktör yük değerlerinin 0.40'tan düşük olmamasına dikkat edilmiştir (Hair, 2010).

4.2 BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler, analiz edilerek bulguları bu bölümde sıralanacaktır.

4.2.1 Demografik Bilgi Formu ile Toplanan Betimsel İstatistikler

Bu bölümde ilk olarak katılımcılara ait sosyo-demografik özelliklere ve araştırma ile alakalı tanıtıcı özelliklere ait frekanslara yer verilmiştir. Sonraki bölümde ise, araştırma için uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler bu özelliklere göre incelenmiştir.

Tablo- 4.5: Çalışmaya Katılan Örneklemelerin Sosyo-demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	43	39,1
	Kadın	67	60,9
Medeni Durum	Bekar	41	37,3
	Evli	69	62,7
Eğitim Durumu	Lisanüstü	15	13,6
	Lisans	91	82,7
	Lise	4	3,6
TOPLAM		108	100

Tablo 4.5'e göre, çalışmaya katılanların %60,9'u kadın, %62,7'si evli ve %82,7'si lisans mezunudur.

Tablo 4.6: Çalışmaya Katılan Örneklerin Tanıtıcı Özellikleri

Tanıtıcı Özellik	Gruplar	N	%
Departman			
Pozisyon	Asistan	33	30
	Yetkili	68	61,8
	Yönetici	9	8,2
Çalışma Süresi	1-5 yıl	67	60,9
	6-10 yıl	29	26,4
	11-15 yıl	3	2,7
	16-20 yıl	4	3,6
	21 yıl ve üzeri	7	6,4
Deneyim Süresi	1-5 yıl	47	42,7
	6-10 yıl	39	35,5
	11-15 yıl	3	2,7
	16-20 yıl	7	6,4
	21 yıl ve üzeri	14	12,7
Çalıştığınız şirkette terfilerde hanisi daha önemli	1	69	62,7
	2	41	37,3
Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemli	1	80	72,7
	2	30	27,3
TOPLAM		110	100

Tablo 4.6'ya göre, çalışmaya katılanların %61,8'i yetkili pozisyonunda çalışmakta, %60,9'u 1-5 yıldır şuan ki kurumda çalışmakta, %42,7'sinin deneyim süresi 1-5 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7'de Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden ve alt ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları, standart sapma ve diğer merkezi yığılma ölçüleri incelenmiştir.

Tablo 4.7: ELD Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin İncelenmesi

Ölçek	Ort	Ss	Medyan	Mod	Min	Max	Ranj
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	81,8	12,6	82,5	91	50	112	62
Menfaatleri Ön Planda Tutma Alt Ölçeği	16,6	5,39	17	20	5	25	20
Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak Alt Ölçeği	26,4	7,4	27	24	8	40	32
Örgüt Uygulamaları Alt Ölçeği	11,5	4,41	12	12	4	20	16
Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı Alt Ölçeği	17,2	5,77	17	25	7	25	18
Terfi ve Maaş Pratikleri Alt Ölçeği	10,1	2,46	10	11	4	15	11
Politik Davranış Ölçeği	60,3	13	62	62	26	87	61
Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler Alt Ölçeği	38,8	11,1	40	43	13	63	50
Ağ Yaratmaya Yönelik Stratejiler Alt Ölçeği	21,5	3,84	22	23	7	30	23

Tablo 4.7'ye göre, Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinden elde edilen ortalama $81,78 \pm 12,59$, tepe değer (mod) 91, ortanca (medyan) 82,5, en düşük puan 50 en yüksek puan ise 112 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 62 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Menfaatleri Ön Planda Tutma alt boyutundan elde edilen ortalama $16,61 \pm 5,39$, tepe değer (mod) 20, ortanca (medyan) 17, en düşük puan 5 en yüksek puan ise 25 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 20 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak alt boyutundan elde edilen ortalama $26,36 \pm 7,40$, tepe değer (mod) 24, ortanca (medyan) 27 en düşük puan 8 en yüksek puan ise 48 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 32 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Örgüt Uygulamaları alt boyutundan elde edilen ortalama $11,47 \pm 4,41$, tepe değer (mod) 12, ortanca (medyan) 12, en düşük puan 4 en yüksek puan ise 20 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 16 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı alt boyutundan elde edilen ortalama $17,24 \pm 5,77$, tepe değer (mod) 25, ortanca (medyan) 17 en düşük puan 7 en yüksek puan ise 25 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 18 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Terfi ve Maaş Pratikleri alt boyutundan elde edilen ortalama $10,10 \pm 2,46$, tepe değer (mod) 11, ortanca (medyan) 10, en düşük puan 4 en yüksek puan ise 15 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 11 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Politik Davranış ölçeğinden elde edilen ortalama $60,26 \pm 12,99$, tepe değer (mod) 62, ortanca (medyan) 62, en düşük puan 26 en yüksek puan ise 87 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 61 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler alt boyutundan elde edilen ortalama $38,75 \pm 11,09$, tepe değer (mod) 43, ortanca (medyan) 40 en düşük puan 13 en yüksek puan ise 63 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 50 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7'ye göre, Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler alt boyutundan elde edilen ortalama $21,51 \pm 3,84$, tepe değer (mod) 23, ortanca (medyan) 22, en düşük puan 7 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 23 olarak hesaplanmıştır.

İstatistiksel karşılaştırmalara geçmeden İlk olarak Örgütsel Politika Algısı Ölçeği ve Politik Davranış ölçeğinden elde edilen toplam puanlarının normal dağılım sergileyip sergilemedikleri kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Normal Dağılım Tablosu

Ölçek	Statistic	df	p
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	0,052	110	0,200
Politik Davranış Ölçeği	0,083	110	0,061

Kaynak: Kolmogorov Smirnov

Tablo 4.8'e göre, Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği sergilemektedir ($p > 0,05$).

Faktör analizi sonucunda maddeler bazında elde edilen bulgular aşağıda Tablo 4.9 'de verilmiştir.

Tablo-4.9: Politik Davranış Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör 1 (Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler)	Faktör 2 (Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler)
1	705	
2	673	
3	713	
4		750
5		421
6	710	
7		645
8	748	
9	740	
10	641	
11	743	
12	741	
13	840	
14		591
15	771	
16		668
17	723	
18	699	
19		417
20		583

Tablo 4.9’da Politik Davranış Ölçeğinin maddelerinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıda Tablo 4.10’da ölçeğin alt boyutlarına ait faktör analizi bulguları verilmiştir.

Tablo-4.10: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Cronbach Alfa İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Öz Değer (Eigenvalue)	Varyans	Birikimli Varyans	α
Faktör 1: Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	8,169	38,29	38,39	0,932
Faktör 2: Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler	2,106	13,09	51,37	0,669
Toplam			51,37	0,904

Tablo 4.10’a göre, birinci faktör en büyük faktördür ve varyansın %38,29’sini açıklamaktadır. “Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler” olarak nitelendirilen bu faktör, kişilerin arzuladıkları neticelere erişebilmek için örgütte; ya çeşitli stratejik konumlarda yer alan kişilerin sahip oldukları somut ve soyut öğelerden faydalanmak için ya da diğer

kişilere baskı uygulayarak gerçekleştirdikleri politik davranışlara ilişkin değişkenleri içermektedir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .950 olarak hesaplanmıştır.

İkinci faktör, “Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler” olarak adlandırılmıştır ve varyansın %13,09’ını betimlemektedir. Bu faktör, kişilerin örgüt içerisinde işbirliği yapmak ve bir ilişki ağı oluşturmak için gerçekleştirdiği politik davranışlara ilişkin değişkenlerden meydana gelmektedir. Bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı (α), .892 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait genel Cronbach Alfa (0,904) kat sayısına göre ise, ölçeğin yüksek derecede güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir ($0.90 \leq \alpha \leq 1$) (Can, 2013).

4.2.2 İstatistiksel Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan bireylerin Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları, iki kategorili değişkenler için ilişkisiz örneklem için t testi ile üç ve daha fazla kategorili değişkenler için ise tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Gruplar	N	Ort	Ss	sd	t	p
Politika Algısı Ölçeği	Kadın	67	81,06	13,12	108	-0,749	0,445
	Erkek	43	82,91	11,78			
Politik Davranış Ölçeği	Kadın	67	57,90	13,68	108	-2,440	0,016
	Erkek	43	63,95	11,01			

Cinsiyet faktörünün, Katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için ilişkisiz örneklem için t testi gerçekleştirilmiştir. Erkek katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=82,91$) ile kadın katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=81,06$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,749$ ve $p>0,05$). Bu durumda Cinsiyet faktörünün, katılımcıların Politika Algı düzeyleri üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Cinsiyet faktörünün, Katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için ilişkisiz örneklem için t testi gerçekleştirilmiştir. Erkek katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=63,95$) ile kadın katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=57,90$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=-2,440$ ve $p<0,05$). Bu durumda Cinsiyet faktörünün, katılımcıların Politik Davranış düzeyleri üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo-4.12 Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Gruplar	N	Ort	Ss	sd	t	p
Politika Algısı Ölçeği	Bekar	41	81,61	13,13	108	-0,110	0,913
	Evli	69	81,88	12,36			
Politik Davranış Ölçeği	Bekar	41	58,98	15,85	108	-0,800	0,425
	Evli	69	61,03	11,00			

Medeni durum faktörünün, Katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için ilişkisiz örneklem için t testi gerçekleştirilmiştir. Bekâr katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=81,61$) ile Evli katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=81,88$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,110$ ve $p>0,05$). Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların Politika Algı düzeyleri üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Medeni durum faktörünün, Katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için ilişkisiz örneklem için t testi gerçekleştirilmiştir. Bekâr katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=58,98$) ile Evli katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan

ortalamları ($\bar{X}=61,03$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,800$ ve $p>0,05$). Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların Politik Davranış düzeyleri üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo- 4.13: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Levene F	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Politika Algısı Ölçeği	0,35	Gruplar arası	34,9	2	17,45	0,108	0,897	Yok
		Grup içi	17241,87	107	161,14			
		Toplam	17276,76	109				
Politik Davranış Ölçeği	0,227	Gruplar arası	1399,1	2	699,55	4,404	0,015	Var
		Grup içi	16998,26	107	158,86			
		Toplam	18397,36	109				

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim durumu değişkeninin (Lise, Lisans ve Lisansüstü) katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=0,108$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim durumu değişkeninin (Lise, Lisans ve Lisansüstü) katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=4,404$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumları farklı olan katılımcıların, Politik Davranış Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın, hangi gruplar arasında ki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Politik Davranış Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın lisansüstü grubu ile lise gruplarında olan katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için;

Lisansüstü grubundaki katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puan ortalamaları (67,07), lise grubundaki katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puan ortalamalarından (47,25), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,023$) yüksektir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo- 4.14'de verilmiştir.

Tablo- 4.14: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Çalıştıkları Pozisyon Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Levene F	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Politika Algısı Ölçeği	0,35	Gruplar arası	246,05	2	123,03	0,773	0,464	Yok
		Grup içi	17030,71	107	159,17			
		Toplam	17276,76	109				
Politik Davranış Ölçeği	0,701	Gruplar arası	187,96	2	93,98	0,552	0,577	Yok
		Grup içi	18209,4	107	170,18			
		Toplam	18397,36	109				

Tablo- 4.14'de görüldüğu gibi, katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkeninin (Asistan, Yetkili ve Yönetici) katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=0,773$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkenine göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo- 4.14'de görüldüğu gibi, katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkeninin (Asistan, Yetkili ve Yönetici) katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F

değeri (F=0,552 ve p>0,05) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkenine göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo- 4.15: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Levene F	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Politika Algısı Ölçeği	0,057	Gruplar arası	1414,92	4	353,73	2,342	0,06	Yok
		Grup içi	15861,84	105	151,07			
		Toplam	17276,76	109				
Politik Davranış Ölçeği	0,36	Gruplar arası	681,95	4	170,49	1,01	0,406	Yok
		Grup içi	17715,4	105	168,72			
		Toplam	18397,36	109				

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değişkeninin (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri) katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri (F=2,342 ve p>0,05) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değişkenine göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değişkeninin (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri) katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri (F=1,010 ve p>0,05) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değişkenine göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların buldukları deneyim süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’de verilmiştir.

Tablo- 4.16: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının Deneyim Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Levene F	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Politika Algısı Ölçeği	0,056	Gruplar arası	110,17	4	27,54	0,168	0,954	Yok
		Grup içi	17166,6	105	163,49			
		Toplam	17276,76	109				
Politik Davranış Ölçeği	0,624	Gruplar arası	1035,28	4	258,82	1,565	0,189	Yok
		Grup içi	17362,07	105	165,35			
		Toplam	18397,36	109				

Tablo 4.16’de görüldüğü gibi, katılımcıların deneyim süreleri değişkeninin (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri) katılımcıların Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri (F=0,168 ve p>0,05) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların deneyim süreleri değişkenine göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.16’de görüldüğü gibi, katılımcıların deneyim süreleri değişkeninin (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri) katılımcıların Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri (F=1,565 ve p>0,05) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların deneyim süreleri değişkenine göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların “Çalıştığımız şirkette terfilerde hanisi daha önemlidir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo- 4.17: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının ‘‘Çalıştığınız Şirkette Terfilerde Hangisi Daha Önemlidir?’’ Sorusuna Verilen Cevaplara Göre İncelenmesi

Ölçek	Gruplar	N	Ort	Ss	sd	t	p
Politika Algısı Ölçeği	1	69	82,88	12,69	108	1,194	0,235
	2	41	79,93	12,36			
Politik Davranış Ölçeği	1	69	61,68	10,86	108	1,493	0,138
	2	41	57,88	15,82			

Katılımcıların ‘‘Çalıştığınız şirkette terfilerde hanisi daha önemlidir?’’ sorusuna verdikleri cevaplara göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları toplam puanların istatistiksel farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile test edilmiştir. 1 cevabı veren katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=82,88$) ile 2 cevabını veren katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=79,93$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,194$ ve $p>0,05$).

Katılımcıların ‘‘Çalıştığınız şirkette terfilerde hanisi daha önemlidir?’’ sorusuna verdikleri cevaplara göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları toplam puanların istatistiksel farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile test edilmiştir. 1 cevabı veren katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=61,68$) ile 2 cevabını veren katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}=57,88$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,493$ ve $p>0,05$).

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların ‘‘Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemlidir?’’ sorusuna verdikleri cevaplara göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo- 4.18: Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanlarının ‘‘Çalıştığınız Şirkette Ücret Artışlarında Hangisi Daha Önemlidir?’’ Sorusuna Verilen Cevaplara Göre İncelenmesi

Ölçek	Gruplar	N	Ort	Ss	sd	t	p
Politika Algısı Ölçeği	1	80	82,41	12,45	108	0,857	0,393
	2	30	80,10	13,01			
Politik Davranış Ölçeği	1	80	61,24	11,35	39,698	1,090	0,282
	2	30	57,67	16,54			

Katılımcıların ‘‘Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemlidir?’’ sorusuna verdikleri cevaplara göre, Politika Algısı ölçeğinden aldıkları toplam puanların istatistiksel farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile test edilmiştir. 1 cevabı veren katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları (\bar{X} =82,41) ile 2 cevabını veren katılımcıların Politika Algısı ölçeği puan ortalamaları (\bar{X} =80,10) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=0,857 ve p>0,05).

Katılımcıların ‘‘Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemlidir?’’ sorusuna verdikleri cevaplara göre, Politik Davranış ölçeğinden aldıkları toplam puanların istatistiksel farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile test edilmiştir. 1 cevabı veren katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları (\bar{X} =61,24) ile 2 cevabını veren katılımcıların Politik Davranış ölçeği puan ortalamaları (\bar{X} =57,67) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=1,090 ve p>0,05).

Çalışmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerden elde edilen puanları arasındaki korelasyon, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo- 4.19: Ölçekler Arasındaki İlişki

Alt Ölçek		Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	Menfaatleri On planda Tutmak	Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak	Örgüt Uygulamaları	Amirin ve Beraber çalıştığı Arkadaşının Davranışı	Terfi ve Maaş Pratikleri	Politik Davranış Ölçeği	Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	r	1								
	p	1								
Menfaatleri On planda Tutmak	r	0,558**	1							
	p	0	1							
Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak	r	0,663**	0,565**	1						
	p	0	0	1						
Örgüt Uygulamaları	r	0,196*	-0,343**	-0,286**	1					
	p	0,04	0	0,002	1					
Amirin ve Beraber çalıştığı Arkadaşının Davranışı	r	0,502**	-0,126	-0,1	0,222*	1				
	p	0	0,188	0,298	0,02	1				
Terfi ve Maaş Pratikleri	r	0,371**	-0,121	-0,106	0,301**	0,402**	1			
	p	0	0,207	0,272	0,001	0	1			
Politik Davranış Ölçeği	r	0,461**	0,635**	0,627**	-0,359**	-0,048	-0,161	1		
	p	0	0	0	0	0,616	0,093	1		
Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	r	0,376**	0,646**	0,618**	-0,487**	-0,108	-0,224*	0,961**	1	
	p	0	0	0	0	0,264	0,019	0	1	
Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler	r	0,473**	0,283**	0,338**	0,189*	0,147	0,102	0,607**	0,365**	1
	p	0	0,003	0	0,048	0,125	0,288	0	0	1

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçekleri toplam puanları ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre;

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Menfaatleri Ön Planda Tutmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,558$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,663$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,05$, $r=0,196$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,502$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Terfi ve Maaş Pratikleri Alt Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,371$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Politik Davranış Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,461$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,367$).

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,473$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Menfaatleri ön Planda Tutmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,635$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,627$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Örgüt Uygulamaları Alt Ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=-0,359$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur ($p>0,05$, $r=-0,048$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Terfi ve Maaş Pratikleri Alt Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur ($p>0,05$, $r=-0,161$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,961$).

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,01$, $r=0,607$).

Katılımcıların Politika Algısı ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların Politik Davranışlarını hangi öncelik ve ne derecede açıkladığını belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo- 4.20: Katılımcıların Politika Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının, Katılımcıların Politik Davranışlarını Yordama Durumunun Çoklu Regresyon İle İncelenmesi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	31,78	6,059		5,245	0,000	-	-
Menfaatleri Ön Planda tutmak	0,926	0,202	0,385	4,596	0,000	0,635	0,411
Güçlenmek İçin Herşeyi Yapmak	0,663	0,144	0,378	4,606	0,000	0,627	0,412
Örgüt Uygulamaları	-0,346	0,222	-0,117	-1,562	0,121	-0,359	-0,151
Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı	0,214	0,167	0,095	1,287	0,201	-0,048	0,125
Terfi ve Maaş Pratikleri	-0,406	0,398	-0,077	-1,021	0,310	-0,161	-0,1
R=0,729			R²=0,531				
F=23,555			p=0,000				

Politik Davranış Ölçeği toplam puanları üzerinde etkisi olduğu düşünülen, Politika Algısı ölçeği alt boyutları toplam puanlarının, Politik Davranış Ölçeği toplam puanlarını

ne derecede yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Menfaatleri Ön Planda Tutmak, Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak, Örgüt Uygulamaları, Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı ve Terfi ve Maaş Pratikleri alt ölçek toplam puanları birlikte, Politik Davranış ölçeği toplam puanları ile anlamlı bir ilişki ($R=0,729$, $R^2=0,531$) sergilemişlerdir ($F=23,555$, $p=0,000$).

Söz konusu beş değişken, birlikte, Politik Davranış ölçeği toplam puanlarında ki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin, Politik Davranış ölçeği toplam puanları üzerindeki önem durumları, Menfaatleri Ön Planda Tutmak ($\beta=0,385$), Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak ($\beta=0,378$), Örgüt Uygulamaları ($\beta=-0,117$), Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı ($\beta=0,095$) ve Terfi ve Maaş Pratikleri ($\beta=-0,077$)'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden Menfaatleri Ön Planda Tutmak ($p=0,000$) ve Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak ($p=0,000$) değişkenlerinin Politik Davranış ölçeği toplam puanları üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise Politik Davranış ölçeği toplam puanları üzerinde anlamlı yordayıcı olmadığı tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenler ile Politik Davranış ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkilere bakıldığında, Menfaatleri Ön Planda Tutmak ile ($r=0,635$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,411$)], Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak ile ($r=0,627$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,412$)], Örgüt Uygulamaları ile ($r=-0,359$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=-0,151$)], Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı ile ($r=-0,048$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,125$)] ve Terfi ve Maaş Pratikleri ile ($r=-0,161$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=-0,1$)] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, Politik Davranış ölçeği toplam puanlarını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir;

Politik Davranış ölçeği toplam puanları=($0,926x$ Menfaatleri Ön Planda Tutmak) + ($0,663x$ Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak) + ($-0,346x$ Örgüt Uygulamaları) + ($0,214x$ Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı) + ($-0,406x$ Terfi ve Maaş Pratikleri)+(31,78)

Katılımcıların Politik Davranış ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların Politika Algılarını hangi öncelik ve ne derecede açıkladığını belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo- 4.21: Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği Alt Boyutlarının, Katılımcıların Politika Algılarını Yordama Durumunun Çoklu Regresyon İle İncelenmesi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	44,089	6,129		7,194	0,000	-	-
Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler	0,267	0,101	0,235	2,652	0,009	0,376	0,248
Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler	1,272	0,291	0,388	4,377	0,000	0,473	0,390
R=0,521 F=19,984	R²=0,272 p=0,000						

Politika Algısı Ölçeği toplam puanları üzerinde etkisi olduğu düşünülen, Politik Davranış ölçeği alt boyutları toplam puanlarının, Politika Algısı Ölçeği toplam puanlarını ne derecede yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler ve Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler alt ölçek toplam puanları birlikte, Politika Algısı ölçeği toplam puanları ile anlamlı bir ilişki ($R=0,521$, $R^2=0,272$) sergilemişlerdir ($F=19,984$, $p=0,000$).

Söz konusu iki değişken, birlikte, Politika Algısı ölçeği toplam puanlarında ki değişimin %27’sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin, Politika Algısı ölçeği toplam puanları üzerindeki önem durumları, Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler ($\beta=0,388$) ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler ($\beta=0,235$)’dir. Regresyon kat sayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler ($p=0,009$) ve Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler ($p=0,000$) değişkenlerinin Politika Algısı ölçeği toplam puanları üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenler ile Politika Algısı ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkilere bakıldığında, Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler ile ($r=0,376$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,248$)] ve Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler ile ($r=0,473$), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,390$)] düzeyinde ilgileşim gözlenmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Politika Algısı ölçeği toplam puanlarını yordayan regresyon denkleminin Şu Şekildedir;

Politika Algısı ölçeği toplam puanları= $(0,267 \times \text{Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler}) + (1,272 \times \text{Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler}) + (44,089)$.



5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde politika algısı ve politik davranışlar arasındaki ilişkisini incelemek için gerçekleştirilen bu çalışmanın giriş bölümünde; çalışmanın amaç ve önemine değinilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel politika ve politika algısı kavramlarına, araştırmacılar tarafından geliştirilen teori ve yaklaşımlara, örgütler için bu iki kavramın öneminden bahsedilmiştir. Üçüncü bölüm olan politik davranışlar bölümünde; politik davranış tanımlarına, işletmeler için önemine, bu davranışlara etki eden faktörlere, etik/etik olmayan taktik ve stratejiler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise; politika algısı ve politik davranış kavramları iki değişken kabul edilerek analiz gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular açıklanmıştır. Araştırma modeli oluşturulmuş, Marmara Bölgesinde Kamu Bankalarında görev yapan 110 banka çalışanına yüz yüze anket uygulanarak veri elde edilmiştir.

Araştırmaya konu edilen katılanların %60,9'u kadın, %62,7'si evli ve %82,7'si lisans mezunu ayrıca %61,8'i yetkili pozisyonunda çalışmakta, %60,9'u 1-5 yıldır şuan ki kurumda çalışmakta, %42,7'sinin deneyim süresi 1-5 yıl olduğu tespit edilmiştir. Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları, iki kategorili değişkenler için ilişkisiz örneklem için t testi ile üç ve daha fazla kategorili değişkenler için ise tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem için t testi ile incelenmiştir.

Politika davranış ölçeği puanlarının demografik faktörlere göre incelenmesi sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla politik davranış gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Politik Davranış ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda demografik faktörlerden bir diğeri olan eğitim grubunda lisansüstü düzeyde eğitim gören banka çalışanları ile lise düzeyinde eğitim görenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Lisanüstü mezunu çalışanlarının lise mezunlarına göre politik davranış gerçekleştirme eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırma gerçekleştirilirken politika algısı ölçeği beş alt boyutta (Menfaatleri Ön Planda Tutmak, Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak, Örgüt

Uygulamaları, Amirin ve Beraber Çalıştığı Arkadaşının Davranışı, Terfi ve Maaş Pratikleri; politik davranış ölçeği ise iki alt boyutta (Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler, Ağ Oluşturmaya Yönelik Stratejiler) incelenmiştir.

Katılımcıların Politika Algısı ve Politik Davranış ölçekleri toplam puanları ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Menfaatleri Ön Planda tutmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Çalışanlar, kendi menfaatini ön planda tutan kişilerin bu davranışını politik olarak algılıyor. Yine aynı şekilde katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanlar örgütsel çevrelerinde diğer kişilerin kendi çıkarlarını ön planda tuttuğu ve yükselmek için şartlarının gerektirdiği davranışları gerçekleştirdiğini düşünmektedir.

Çalışanların Örgütsel Politika Algısı Ölçeği puanları ile Politik Davranış Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Buradan anlaşıldığı üzere, bireylerin politika algısını oluşturan politik davranışlar aynı zamanda oluşan bu algı sonuçta diğer bireylerin de politik davranmasına sebep olmaktadır.

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Menfaatleri Ön Planda Tutmak Alt Ölçeği ile Güçlenmek İçin Her şeyi Yapmak Alt Ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Buradan, örgütlerde yükselebilmek için ne gerekiyorsa yapabilecek bireyler ile kendi çıkarlarını ön planda tutan kişilerin taktikleri daha fazla kullandığı sonucu çıkarılabilir.

Katılımcıların Politik Davranış Ölçeği puanları ile Örgüt Uygulamaları Alt Ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Kişilerin arzularını dilediklerince yerine getirmeleri, ödül, terfi gibi sistemlerindeki uygulama ve politikaları ile politik davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki kamu kurumlarında bu uygulamaların yönetmelik vb. gibi belirleyici ve net kurullarla belirlenmiş olmasından kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar belirlenen bu kurullar ile kendi isteklerini ön planda tutan ya da örgüt çevresinde keyfi nitelikli davranışlar sergileyememektedir.

5.1 YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER

Örgütlerde “politika” kavramının dışında kalmak çok mümkün görünmemektedir. Olumsuz olarak algılanan bu konuyu farklı bakış açıları ile değerlendirerek yapıcı hale getirmeye çalışmak örgütlerin işlerliği açısından son derece önem arz etmektedir. Çalışmanın konusu olan algılama ve davranışlar arasındaki ilişkinin yaratılacak algının davranışlar üzerinde ve davranışların da algılar üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde örgüt çevresinde var olan olumsuz düşüncelerin bertaraf edilmesi ve bireylerin örgüt bağlılıklarının artırılması ve buna yönelik davranışlar gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Adilliğin sağlanması, çalışanların ödül, terfi gibi konularda beklentilerinin yerine getirilmesi politik faaliyetleri örgüt lehine ve verimli hale getirebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin adaletsiz olarak betimlenen kayırmacı davranışlardan kaçınarak örgüt ve örgüt içerisindeki bireylere zararı dokunacak politik davranışları ortadan kaldırması gerektiği düşünülmektedir.

5.2 ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNERİLER

Örgüt içerisinde çalışanların kendi menfaatlerine hizmet eden, örgüt amaçlarına aykırı davranışları diğer çalışanların da verimsiz çalışmasına ve örgüt bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir. Politik faaliyetlerin kaçınılmaz olduğu varsayıldığında, örgüte yararlı veya zararlı olması çalışanın amacına bağlıdır. Bireysel menfaatlerine daha fazla önem veren çalışan diğer çalışanların adillik algısını, işe yönelik tutumunu olumsuz etkileyerek örgüte zarar verebilmektedir. Çalışanlar, kariyer hedefleri doğrultusunda, güç elde etmek, daha çabuk yükselmek için bu tür faaliyetleri öncelik kabul etmektedirler. Örgütlerin sosyal etkileşimler bütünü olduğu düşünülürse, bir çalışanın olumsuz davranışı diğer çalışanlarında algısını etkileyerek o yönde davranmalarına sebebiyet vermektedir bu nedenle çalışanların örgüt kuralları çerçevesinde örgütüm amaç ve çıkarlarını gözeterek davranması gerekmektedir. Çalışanlar kendi çıkarlarını örgüt çıkarları üstünde tutmadan daha yapıcı davranarak diğer çalışanların algılarının da olumlu gelişmesini bu sayede örgüt faaliyetlerinin verimlilik kazanmasını sağlamayı amaçlamalıdır. Bir bütün olarak örgütün ön planda tutulması gelecek dönemlerde kendi yararına da sonuçlanacaktır bunu göz ardı etmeden yarar sağlayıcı faaliyetler de bulunmaları ileri ki dönemlerde zaten kendi lehine de sonuç yaratacaktır.

5.3 ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

Politika algısı ve politik davranışlar ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, iki değişkeni bir arada inceleyen çalışmalar çok az sayıdadır. Kişiler arası etkileşimlerin araştırıldığı çalışmalarda politik davranışlar daha çok taktikler başlığında incelenmiş olup politika algısı kavramına daha çok günümüz yazınlarında rastlanmaktadır. Politik davranışlar daha önceki araştırmalarda daha çok kişinin kendi çıkarlarını gerçekleştirmeyi sağlayan strateji ve taktikler olarak tanımlanmıştır. Yapılan çalışmalar daha çok örgütlerdeki olumsuz tutum ve davranışları içermekte olumlu hale nasıl getirilebileceğini açıklamamaktadır. Yöneticilerin/çalışanların politika algısının davranışlara göre; davranışların da aynı yönde algılara göre şekillenmesi nedeniyle örgüt faaliyetleri açısından bu iki kavramın nasıl ve ne şekilde olumlu durum yaratacağı üzerine yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, iki kavramın korelatif ilişkisi göz önünde bulundurularak örgüt amaçlarına uygun politik faaliyetler ve alguların incelenmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Barcharach, S.B., Lawler, E.J., 1980, *Power and politics in organizations. The social psychology of conflict, coalitions and bargaining*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California
- Brandon, R., Seligman, M., 2004. *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press
- Dubrin, A. J., 2001, *Leadership*, (3rd ed), New York: Houghton Mifflin
- Ferris, G.R., King, T.R., Judge, T.A. & Kacmar, K.M., 1991, *The Management of Shared Meaning in Organizations*, In: Giacalone R.A., Rosenfeld P., Editors. *Applied Impression Management*, Newbury Park, CA, pp. 41-64.
- Frost, P. J., Hayes, D. C., 1983, An exploration in two cultures of a model of political behaviour in organizations in, Allen R. W., Porter L. M., *Organizational influence process*, Glenview, pp.369-392
- Gamson, W. A. 1971, *Political trust and its ramifications*, In G. Abcarian & J. Soule (Eds.), *Social psychology and political behaviour*, Columbus, Ohio: Merrill
- Gamson, W.A., 1968, *Power and Discontent*, Homewood, Dorsey
- Gareth, M., 1996, *Images of organization*, (2nd ed), Newbury Park: Sage
- Hirschman, A. O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Hunt, J.G., Osborn, R.N., 1981, *Towards a Macro-oriented Model of Leadership: An Odyssey*, pp.196-221
- Miles, R. H., 1980, *Macro organizational behaviours*, Scott, Foresman
- Mintzberg, H., 1983, *Power in and around organizations*, The theory of management policy series, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall,
- Peters, T.J., 1994, *In The pursuit of wow!*, Vintage Books
- Pettigrew, A., 1973, *The Politics of organizational decision-making*, London: Tavistock
- Pfeffer, J. 1978, *The Micropolitics of organizations*, In Marshall Mayer & Associates, *Environments and Organizations*, San Francisco: Jossey –Bass
- Pfeffer, J. 1981, *Power in organizations*, Marshfield, Mass, Pitman

Porter, L.W., Allen, R.W. & Angle, H.L., 2003, *The politics of upward influence in organizations, In organizational influences processes*, 2th edition, pp.408-422.

Thompston, J. D. 1967, *Organization in action*, New York: McGraw Hill

Weinstein, D., 1979, *Bureaucratic opposition: Challenging abuses at the workplace*, New York: Pergamon Press.



Süreli Yayınlar

- Batten, J.D., Swab, J. L. 1965. How to crack down on company politics *Personnel*, **42**, pp.8-20
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, **66**, pp.39-40
- Bodla, M. ve Danish, R.Q., 2009. Politics and workplace : An empirical examination of the relationship between perceived organizational performance . *South Asian Journal of Management*, **16**, pp.44-62
- Bradshaw, P.-Camball, Murray, V. 1991. Illusions and other games: a trifocal view of organizational politics, *Organization Science*, **2**, (4), p.379
- Chang, C. Rosen, C.C., & Levy, P.E. 2009. The relationship between perceptions of organizational politics and employee, attitudes, strain, and behavior: A meta- analytic examination, *Academy of Management Journal*, **52**, pp.779–801.
- Cleland, D.I. 1967. Understanding project authority: concept changes manager's traditional role, *Business Horizons*, **10**, pp.63-70
- Cropanzano, R, Howes, JC, Grandey, A.A., & Toth P. 1997. The Relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes and stress, *Journal of Organizational Behaviours*, **18**, pp.159-80
- Drory, A., Romm, T. 1990. The Definition of Organizational Politics: a review. *Human Relations*, pp.43-54.
- Farrell, D., Peterson, C. J. 1982. Patterns of political behaviour in organization, *The Academy of Management Review*, **7**,(2) pp.403-412
- Fedor, D.B. ve Maslyn, J. M. 2002. Politics and political behaviour: where else do we go from here? In F. Dansereau and F. J. Yammarino (eds), *Research in multi-level issues*, Oxford: JAI/Elsevier Science, pp. 271-85
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. 1996. Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes, *Human Relations*, **49**, pp.233–266
- Ferris, G.R, King, T.R.1991. Politics in human resources decisions: A walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, **20**, pp.59-71.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere J.G. & Pondy L.R. 1989. Myths and politics in organizational context, *Group Organization Management*, pp.83-103
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., King T.R. 1994. A political conceptualization of managerial behaviour, *Human Resource Management Review*, **4**, (1), pp.1-34.
- Ferris, G.R., Kacmar, K.M. 1992. Perception of organizational politics, *Journal Management*, pp.93-116.

- Ferris, G.R., Kacmar, K.M. 1992. Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, **18**, pp.93-116.
- Ferris, G.R., Kacmar, K.M.1992. Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, pp.93-116
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M., Politics in Organizations, In: Giacalone RA, Rosenfeld P, Editors, *Impresion Management in The Organization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989, pp.143-70
- Gandz, J. and Murray, V.V. 1980. "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, 23
- Gandz, J., Murray, V.V. 1980. The Experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, **22**, (2), pp..237-251
- Harris, K. J., James, M., & Boonthanom, R. 2005. Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, **17**, pp.26–42;
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. 2000. Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, pp.472–478.
- Kacmar, K.M., Ferris, G.R. 1991. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation, *Educational and Psychological Measurement*, **51**, (1), pp. 193-205.
- Kacmar, K.R, Ferris, G.R. 1991. Perception of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation, *Educational Psychology Measurement*, pp.193-194.
- Kilduff, M., Day, D. 1994. Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, **37**, pp.1047–1060.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., Wilkinson, I. Aug 1980. Intraorganizational influence tactics: Exploration in getting one's way, *Journal of Applied Psychology*, **Vol 65(4)**, pp. 440-452.
- Kolarska, L., Aldrich, H. 1980. Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline, *Organization Studies*, pp.41-58
- March, J.G., Olson, J.P. 1983. Organizing political life: What administrative reorganization tells us about government, *American Political Science Review*, **77**, (2)
- Mayes, B.T., Allen, R.W.1977. Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, , **2**, pp. 672-677.

- Mayes, B.T., Allen, R.W. 1977. Toward a definition of organizational politics, *Academy of Management Review*, **2**, 672-8.
- Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R. W. 2008. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, **22**, pp. 209–222.
- Mintzberg, H. 1985. The Organizations as political arena, *Journal of Management Studies*, **22**, (2), pp.133-154
- Randall, M. L., Cropanzano, R. Bormann, C. A., & Birjulin A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, pp.159–174.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. 1988. Managing organizational behaviour, *Wiley Series in Management*, Third Edition, p.459
- Tushman, M. 1977. A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*. pp. 206- 216.
- Valle, M., Perrewe, P.L. 2000. Do politics perceptions relate to political behaviors? Test of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, **53**, pp.359–386.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. 2000. Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, **53**, pp.359–386;
- Valle, M., Witt, L.A. 2001. The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship, *The Journal of Social Psychology*, **141**, pp.379-388
- Walmsley, G., Zald, M. 1973. The political economy of public organizations, *Public Administration Review*, **33**, pp.62-73
- Zhou, J., Ferris G.R. 1995, The Dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, **25**, (19), pp.1747-1764.
- Zhou, J., Ferris, G.R. 1995. The dimension and consequences of organizational politics perception: A confirmatory analysis, *Journal of Applied Social Psychology*, **25**, pp.1747-64

Diğer Yayınlar

Bursalı Mohan Y.2008. Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE



EKLER

EK 1: Anket Soruları

Diğer sayfalara geçmeden önce lütfen aşağıdaki bölümü doldurunuz.

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

Medeni Durumunuz: Evli Bekâr

Eğitim Düzeyiniz: (Lütfen en son diploma aldığınız okulu dikkate alınız)

Master / Doktora

Üniversite

Lise

Ortaokul

İlkokul

İşletmedeki Departmanınız:

Pozisyonunuz/Görev Seviyeniz:

Bu şirketteki toplam çalışma süreniz:

Toplam iş deneyiminiz:

Çalıştığınız Sektör:

Çalıştığınız şirkette terfilerde hangisi daha önemlidir? Kıdem Performans

Çalıştığınız şirkette ücret artışlarında hangisi daha önemlidir? Kıdem Performans

İş hayatında, geleceğe yönelik kariyerinizle ilgili kararları verirken, aşağıdaki ifadelerin kararlarınızı ne düzeyde etkilediğini lütfen ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelerin çalıştığınız kurumu ne kadar tanımladığını, lütfen ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
1. Kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaptığımız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşe yeni giren bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturduklarını görmek olağandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İnsanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.	Amirim benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, "ağlamayan bebeğe meme verilmez" deyişi gerçekten işler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte "daha iyi durumda" görünmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemini desteklerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Terfi ve maaş ile ilgili tüm kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	İş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Üstlerin çalışanlara yönelik performans değerlendirmeleri, çalışanların gerçek performanslarından ziyade, üstlerin çalışanlarla ilgili şahsi fikirlerini yansıtmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Maaş ve terfi politikaları genellikle çalışanlara bildirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Karşılıklı yarar sağlama söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33.	Karşı tarafı kontrol etmek için diğer güçlü grup veya bireylerle birleşmeye gidilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Pozisyonu sağlamlaştırmak için resmi törenler ve güç sembolleri kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Gerçeklik çarpıtılarak veya niyetlerin saptırılarak diğer grup kazanılmaya çalışılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Öneri/destek/ilham için örgütün kıdemli bir üyesinden destek alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Kişiler, kendisine bağlı çalışanlara deneyim ve uzmanlık bilgilerini aktarırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Potansiyel rakipler yalnız bırakılır, uzaklaştırılır veya stratejik pozisyonlardaki uygun kişilerin terfileri desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Akılcı ve yerinde tartışmalarla, kişi kendi bakış açısı üzerinden diğer grubu kazanmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Belirsizliği ortadan kaldırmak için kişi işini kendisi yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Karşı tarafın gücünü sindirmek ve onu korkutmak için dilden, imalardan ve çeşitli durumlardan yararlanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Hangi bilgilerin dağıtılacağı ve bunları kimlerin alacağı kontrol edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Birinin pozisyonunu desteklemek veya diğer gruba karşı çıkmak için, resmi olarak belgelenmiş örgütsel kurallar ve süreçler kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Diğer kişilerin itaatini sağlayacak bir aracıya sahip olmak söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Kişiler başarıya dikkat çekerek, önemli olayların içinde yer aldığı izlenimini yaratarak ve örgütün nüfuzlu üyeleri tarafından istenildiği düşünülen nitelikleri taşıyarak, itibar kazanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Kişiler örgütsel ve/veya mesleki görevlere, uzmanlıklara veya iş/sosyal/aile gruplarına (güç taşıyıcıları) giriş avantajından yararlanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Patronu övme, dostça ilişki kurma veya "patrona dalkavukluk etme" söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Kişi bir şey yapmak istediğinde, bunun örgütün yararına olduğunu belirterek, destek sağlamaya çalışır (örneğin, üretim hedefimiz..gerekliyor vb.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Kişi, kontrolündeki kaynakları (para, hizmetler, insanlar vb.) diğerlerine şartlı olarak tahsis ederek, keyfi şekilde kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Kişi, pozisyonunu güçlendirmek için özel yetenekler, benzersiz bilgiler veya çözümler ortaya koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52.	Kişi, var olan güçlü bir gruptan birisiyle karşılıklı olarak destekleyici bir ilişki kurar ve onunla birlikte hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Kişi, başarısızlığı için diğer grupları suçlar veya onların başarılarını engeller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Kişi, pozisyonunu sağlamlaştırmak için bir plan önerebilecek dış uzmanlar veya danışmanlardan destek alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Kişi, pozisyonuna destek sağlamak veya özel bir amacı başarabilmek için, diğer bireyler ya da gruplarla geçici ya da kalıcı ortaklıklara girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

