PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

PAMUKKALE UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

Sayı/*Number* 9 Nisan /*April* 2011 ISSN 1308 - 2922

Sahibi ve Yazı İşleri Müdürü
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT

Editörler
Prof. Dr. Ceyhun Vedat UYGUR
Doç. Dr. Nurten SARICA
Yrd. Doç. Dr. Fikri GÜL

Hakemli bilimsel bir dergi olan PAUSBED yılda üç kez yayımlanmaktadır.
Dergide yayımlanan çalışmalardan, kaynak gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir.
Çalışmaların tüm sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

Grafik ve Dizgi
Gülderen ALTINTAŞ

Baskı
Gültürk Ofset
0258 263 80 53

Yazışma Adresi
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rektörlük Binası Kat: 2
Kınıklı Yerleşkesi 20070 Kınıklı – DENİZLİ / TÜRKİYE
Tel. + 90 (258) 296 22 10 Fax. +90 (258) 296 23 47
e-posta: **pausbed@pau.edu.tr**

Yayın Kurulu

Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM
Doç. Dr. Aydın SARI
Doç. Dr. M. Yaşar ERTAŞ
Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Coşkun DAŞBACAK
Yrd. Doç. Dr. Saim CİRTİL
Yrd. Doç. Dr. Recep Şahin ARSLAN
Yrd. Doç. Dr. Türkan ERDOĞAN

Hakem Kurulu

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin KIRAN	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç GÜÇLÜ	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşe ODMAN BOZTOSUN	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Kutret GEZER	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Metin TOPÇUOĞLU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Musa DİKMENLİ	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Nurten SARICA	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Rıfat GÜNDAY	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Doç. Dr. Şahin KESİCİ	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Azer Banu KEMALOĞLU	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Fatma KALPAKLI	Selçuk Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kamil İŞERİ	Niğde Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nurcan ÇIRAKLAR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Serkan GÜZEL	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Şeyda İNCEOĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Türkan ERDOĞAN	Pamukkale Üniversitesi

Dergimizin bu sayısına gönderilen makaleleri değerlendiren hakem kuruluna teşekkürlerimizi sunarız.

Sekreterya
Recep DURMUŞ
Azize ŞIRALI EKMEKÇİ

İÇİNDEKİLER/*CONTENTS*

Murat ŞAHİN.....**1**
ABD Rekabet Hukuku Politikasında Reform Çalışmaları
The Reform Actions in the USA Competition Law Policies

Zübeyir BAĞCI - Yeliz MOHAN BURSALI **9**
Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme
Effects of Power Bases Used by Managers on of Employees: An Analytical Study of Employees Dependent Perceptions

Yeliz MOHAN BURSALI - Zübeyir BAĞCI **23**
Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler
The Reciprocal Relationships Between Employees' Perceptions of Organizational Politics and Their Political Behaviors

Ayça Ülker Erkan **43**
Dressing Oscar Wilde's Dandies: Fashion or Homo-Erotic Desire
Oscar Wilde'in Züppelerini Giydirmek: Moda veya Homo Erotik Arzu

Gökhan DİLBAŞ **51**
Macar Sembolistleri
Hungarian Symbolists

Mehmet MEDER - Zuhal ÇİÇEK **69**
Özel Hayatın Kamusal Alanda Tartışılması: Kadın Programları Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme
Discussion of Private Life in Public Space: A Sociological Review on Women's Programs

Mehmet Ali ÇELİKEL - Baysar TANIYAN **81**
Mimicry and Imitation: Hybrid Identities in Rushdie and Kureishi
Öykünme ve Taklit: Rushdie ve Kureishi'de Melez Kimlikler

Ali Rıza ERDEM.....**89**
Eğitim Fakültelerinde Uygulanan Öğretmen Yetiştirme Programlarının Felsefesi
Philosophy of Teaching Training Programmes in Education Faculties

Hanife Nalân GENÇ - Kadir YALINKILIÇ.....**99**
'Fadiş' ve 'Küçük Prens' Adlı Eserlerin Tasarım ve İçerik Özelliklerinin Eserlerin Eğitsel Yönüne Etkileri
Effects of the Properties of Design and Content of the Works Named 'Fadiş' and 'Küçük Prens' on the Educational Manner of These Works

Kadir BİLEN - Sacit KÖSE - Muhammet UŞAK **115**
Tahmin Et-Gözle-Açıkla (Tga) Stratejisine Dayalı Laboratuar Uygulamalarının Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Osmoz ve Difüzyon Konusunu Anlamalarına Etkisi
The Effect of Laboratory Activities Based on Predict- Observe- Explain (Poe) Strategy on Pre-Sevice Science Teachers' Understanding of Osmosis and Diffusion Subject

Püren AKÇAY **129**
Onarıcı Adalet Modeli Çerçevesinde Uzlaştırma ve Çocuk Mahkemelerinde Uygulanması
Victom-Offender Mediation in Accordance with the Provision of Justice Model and Implication on Juvenile Courts

Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Sayı 9, 2011, Sayfa 23-41

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGILARI İLE POLİTİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ KARŞILIKLI İLİŞKİLER

Yeliz MOHAN BURSALI* - Zübeyir BAĞCI**

Özet

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

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

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

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Politika, Örgütsel Politika Algısı, Politik Davranış*

THE RECIPROCAL RELATIONSHIPS BETWEEN EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL POLITICS AND THEIR POLITICAL BEHAVIORS

Abstract

The purpose of this study is to research the reciprocal relationships between employees' perceptions of organizational politics and their political behaviors. In order to realize this purpose, a survey for collecting data on the following subjects is conducted: a: within the context of organizational politics perception, political perceptions directed towards self-interest, going along to get ahead, organization policies and practices, supervisor and co-worker behavior and pay and promotion practices; b: within the context of political behavior, levels of tactics for hierarchy and putting pressure and constituting support (network) and c: demographical qualities of the participants on individual level . The results of regression analysis point out that there are mutual and important relations between political perceptions of employees and performed political behaviors in terms of various dimensions.

Key Words: *Organizational Politics, Perceptions of Organizational Politics, Political Behavior*

1. GİRİŞ

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

Politikaların örgütlerde bu kadar yaygın bir biçimde yer aldığını kabul etmekle birlikte, her örgütün ya da her bireyin aynı derecede ve aynı şekilde politik olduklarını ifade etmek

* Arş. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, DENİZLİ
e-posta: ybursali@pau.edu.tr
**İletişimden sorumlu yazar, Arş. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, DENİZLİ
e-posta: zbagci@pau.edu.tr

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

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

2. TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

2. 1. Örgütsel Politika Algısı

Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü bir bireyin ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilir (Buenger vd., 2007: 294). Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey eğer, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır.

Örgütsel politika algısı (perceptions of organizational politics) "*politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması*" (Harrell-Cook vd., 1999: 1095) biçiminde tanımlanmaktadır. Örgütsel politikalarla ilgili bugüne kadar birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmında, politik davranış "çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması" şeklinde; diğer bir kısmında ise, "sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış" şeklinde ifade edilmiştir. Tanımlar, politik davranışı bireyler, gruplar ve örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Aslında burada davranışın değerlendirilmesinde temel unsur, davranışın uygulanması değil; davranışa atfedilen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak (Parker vd., 1995:892) değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki politik faaliyetler, bazen açık ve objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu durumda örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış ya da meydana gelen bir olay bile, birey tarafından yanlış yorumlandığında ve politik olarak algılandığında, artık o birey için gerçeği, 'görünen gerçek' yerine 'gördüğü gerçek' yani kendi düşüncelerine ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirmeler oluşturmaktadır. Sonuçta örgütte meydana gelen aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, farklı bireyler için farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir.

Örgütte bireylerin sergiledikleri davranışların gerçekliğinden ziyade, davranışların kişilerin algılamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde

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

2. 2. Politik Davranış

Örgütsel faaliyetler olarak hem örgütün temel amacına hem de bireylerin kendi amaçlarına yönelik yaptıkları davranışların nedeni, tarafların istek ve beklentilerini olumlu ve somut sonuçlara dönüştürmektir. Bu durumda faaliyetler, bireylerin kendiliğinden ve bilinçsiz olarak yaptıkları ile planlayarak ve bilinçli olarak yaptıkları davranışlar olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Örgütsel politika açısından anlamlı ve açıklayıcı olan bilinçli ve planlı bir şekilde yerine getirilen davranışlardır. Çünkü bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda kendiliğinden, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen ve kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar 'politik olma' ya da 'politik davranma' kavramları ile açıklanamamaktadır.

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

Örgütlerin ve tek tek bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek ve onlara hizmet etmek açısından son derece önemli olan politik davranış, "*bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler*" (Farrell ve Petersen 1982: 405) olarak tanımlanabilir. Buna göre politik davranışlar söz konusu olduğunda, örgütte çalışanların, resmi olarak gerçekleştirmeleri beklenen görev ve rollerinin dışında, resmi olmayan davranışlarla çıkarlarını gerçekleştirmeleri söz konusudur. Drory ve Romm'un (1988) çalışmaları da bu açıklamayı destekleyici nitelikte olup, çalışanların örgütsel politikayı resmi ve illegal davranıştan ziyade resmi olmayan davranışlarla ilişkilendirdiklerini göstermektedir.

Ferris ve diğerlerinin (1989) çalışmasında, politik davranış "*bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci*" olarak tanımlanmıştır. Burada etki olgusunu, kısa vadeli bir davranış değiştirme veya etkileme çabasından çok, aile, kariyer ve sosyal yaşamın her alanını düzenleme, değiştirme ve yönlendirme gücünü içeren bir yaşam gerçekliği olarak değerlendirmek daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır (Yaylacı, 2006: 94). Çünkü daha önceki açıklamalarda da belirtildiği gibi, bireyler, kendi bireysel amaçlarını ve çıkarlarını gerçekleştirmek, yani yaşamlarındaki her türlü alanı düzenlemek ve daha iyi bir duruma getirmek için bu tür politik davranışları sergileme yoluna gitmektedirler.

Politik davranış kavramına farklı bir bakış açısından yaklaşan bir diğer çalışmada, politik davranışlar, "paylaşılan anlamın yönetimi"(Ferris vd., 1994: 4) olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, anlamların, belirli durumların içsel ve objektif özelliklerini yansıttığı görüşünden ziyade, anlamların sübjektif değerlendirmelere ve yorumlamalara dayandığı görüşünü yansıtmaktadır. Bu bakış açısına göre politik davranış, "çıkarlara hizmet eden ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, 'çeşitli durumların anlamlarını' herhangi bir biçimde yönetme gerçeğidir" ve bu eylemler ya da davranışlar, diğer bireylerin örgütsel olayları yorumlama tarzlarını etkilemek için planlanmaktadır. Bu yaklaşım, politik davranış ile politik algı kavramlarını birbirine yaklaştırması açısından anlamlı görünmektedir.

2. 3. Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış İlişkisi

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

Bugüne kadar bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, konuyu ya politik algılamalar açısından ya da örgütte yürütülen politik eylemler açısından ele almıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, objektif politik davranış ile subjektif politik algılamaların nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş; politik davranışın yerine getirilmesine ilişkin taktiklerle ilgili birçok sınıflandırma yapılmış ve politik algılar ile davranışların farklı iş sonuçlarıyla ilişkileri test edilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık politik davranış ile politik davranışın algılanmasını bir arada ele alan bütünsel bir kavramlaştırma pek yapılmamıştır (Valle and Perrewé: 361).

Örgütsel politika konusu içerisinde politik algılar ve davranışlar, iki ayrı ve farklı alanı oluşturmaktadırlar ve aynı şeyi ölçmemektedirler. Çünkü kavramsal olarak birbirinden tamamen farklı olan bu yapılardan '*politik davranışlar*', örgütlerde objektif bir kanıt olarak açık bir şekilde ortaya koyulurken; bireylerin ortama yönelik '*politik algılamaları*' subjektif bir yorumlaya bağlı olarak oluşmaktadır. Bu iki yapının bütünleştirilmesi, örgütsel politikanın işleyişini anlamak açısından anlamlı görünmektedir. Zira örgütsel politikanın işleyişini sağlayan her iki yapı da (politik algılar ve politik davranışlar), bazı durumlarda incelik, kurnazlık, iş bilirlik; bazı durumlarda ise ahlâki değerleri hiçe saymak, çıkarcılık, hilekârlık olarak düşünülebilen kişiler arası diplomasiyle ilgili sosyal beceriler başlığı altında yer almaktadır (Ferris vd., 1995: 23). Ancak bu iki yapı arasındaki farklılık, algıların düşüncelerle, davranışların uygulamalarla ilgili olmasından kaynaklanmaktadır.

Politik algılar ve davranışlar "bütünleşik yaklaşımla" incelendiğinde ortaya önemli ve anlamlı bulguların çıkacağı ifade edilebilir. Çünkü politik algıların politik davranışlardan oldukça farklı olduğu bilinmekle birlikte, bu iki yapı arasında bir ilişki olduğu da düşünülmektedir. Zira bu iki yapı örgütsel politikaya işlerlik kazandırmakta ve dolayısıyla birbirlerinden de etkilenebilmektedirler. Yüksek sosyalleşme altında politik algılamada oluşacak bir artışın, politik davranışın artmasına yol açması (Fedor vd., 1998:1763) bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Bunun yanı sıra politik algılamaların, örgütteki etkin politik davranışın (ve diğer nedenlerin) yansımasının bir boyutu olduğu da ileri sürülebilir (Cropanzano ve Li, 1996: 152).

Örgütsel politikanın içinde yer alan bu iki yapı, aslında, örgütsel politikanın birbirini tamamlayan iki önemli parçasını oluşturmaktadır ve aralarında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Burada önemli olan ve dikkat edilmesi gereken nokta, bu ilişkinin ne şekilde gerçekleşeceğidir (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Bu konuda iki olasılık öne sürülebilir;

I- Bireylerin politik algılamaları, politik davranışların belirlenmesine katkı sağlar; yani politik algıların politik davranışları etkilemesi ve şekillendirmesi mümkündür.

II- Çalışma çevresine yönelik algıların şekillenmesinde politik davranışlar etkendir; yani politik algıları politik davranışlar etkileyebilir ve şekillendirebilir.

Yazında, politik algı ve politik davranış arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısının son derece az olduğu dikkat çekmektedir. Bu alanda yabancı yazında yer alan ve bu çalışma açısından önemli olacağı düşünülen bazı çalışmalar söz konusudur. Türk yazınında ise, bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda bu iki yapı arasında bir ilişki olduğu kabul edilmekle birlikte, bu ilişkinin herhangi bir şekilde test edilmediği görülmüştür. Bazı çalışmalarda ise iki yapı arasındaki ilişki farklı şekillerde ve farklı değişkenlerle ele alınmıştır. Politik algılar ile politik davranışlar arasındaki ilişkilerin ne şekilde ele alındığının daha iyi anlaşılabilmesi için, yabancı yazındaki çalışmaların, belirli bir düzen ve sistematik içinde ele alınması uygun görülmüştür. Bu çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

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

İlk çalışmada, Ferris ve diğerleri (1991), politik davranış ile örgütsel politika algısı kavramlarının aynı örgütsel çevre ve kültürü tanımladığından hareketle, politik davranış ile davranışın algılanması arasında bir ilişki

olduğunu örtülü bir şekilde varsaymışlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, örgütsel çevrenin politik bir biçimde algılanmasının, bireyler açısından, en azından potansiyel olarak üç tepkiyle sonuçlanacağını ileri sürmüşlerdir. Buna göre ya bireyler örgütten ayrılabilirler; ya politik eylemlere karışmadan örgütte kalabilirler ya da politik davranışlarda bulunmaya başlayabilirler. Bu noktada çalışma açısından önemli olan, algılamalar sonucunda bireylerin tepki olarak politik davranışları sergileme durumlarıdır.

Bir diğer çalışma ise, Ferris ve Kacmar (1992: 94) tarafından yürütülmüş ve çalışmada politik algılar ile politik davranışların, benzer değişkenlerle ilişkileri olduğu için, aralarında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Farklı araştırmacılar (Burns, 1961; Gandz ve Murray, 1980) da bu görüşe uygun olarak, ister etkin politik davranış isterse de politikanın algılanması biçiminde olsun, örgütsel politikaların varlığının, çalışanlar üzerinde anlamlı ve büyük ölçüde olumsuz etkilere yol açacağını ifade etmişlerdir. Yani bu iki yapının benzer değişkenlerle ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte algılar ve davranışlar arasında bir ilişki olduğuna dair varsayım, ne kavramsal bir şekilde geliştirilmiş ne de test edilmiştir.

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

Bu çalışmalarda, politik algı kavramının yerine, politik algıyı şekillendireceği düşünülen ve algılarla yakından ilişkili daha farklı kavramlar ile politik davranış arasındaki ilişkiler test edilmeye çalışılmıştır.

Politik algılamalar ile politik davranışlar arasındaki ilişki farklı bir açıdan da olsa, yazında ilk olarak Aryee ve diğerleri (1993) tarafından test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları ele alınmıştır. Burada 'örgütsel politika normu', politik davranışları teşvik eden, bu durumu olağan karşılayan bir örgütte bireysel algılama boyutunu ifade etmektedir. Buna göre örgütün var olan politik ortamı ve davranışları olağan karşılaması ve yasalaştırması karşısında bireylerin durumu ne şekilde algıladıkları belirtilmektedir. Çalışma sonucunda örgütsel politika normu ile yağcılık davranışları arasında beklenen durumun aksine herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık politik davranışların örgüt tarafından onaylandığı bir ortamda bireylerin bu tür davranışlara başvurmaları daha olası karşılanmaktadır.

Bu çalışmalardan ikincisi, Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, politik davranışların, kişiler arasındaki güven ile negatif yönde; yabancılaşma hisleri ile ise pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada politik davranışlar ile politik algılar arasında herhangi bir ilişki ölçülmemekle birlikte yukarıda da belirtildiği üzere, güven ve yabancılaşma hislerinin kişilerin algıları ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülerek bu çalışmanın sonuçlarından söz etmenin uygun olacağı düşünülmüştür.

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

Harrell-Cook ve diğerleri (1999) tarafından ele alınan çalışmada, bazı politik davranışların, politik algılar ile bazı iş sonuçları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırmada bu yönde politik taktik olarak kullanılan kendini yüceltme davranışının, doyum ve ayrılma niyeti ile ilgili iş sonuçlarına yönelik olumsuz politik algılamaları azalttığı tespit edilmiştir. Ancak çalışmada diğer bir taktik olarak ele alınan yağcılık davranışlarının, beklenenin tersine iş sonuçlarına ilişkin politik algılamaları artırdığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütteki bireylerin, diğer bireylerin, kendileri aleyhine sergiledikleri etkin veya potansiyel bir hareket karşısında, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya korumak için girişimlerde bulundukları zaman, ortamı politik bir şekilde algıladıklarına dair inanışlarla açıklanabilir ve yapılan bazı araştırmalar da bunu doğrular niteliktedir (Murray ve Gandz, 1980:12). Bu çalışmada araştırmacılar, davranışın algılamalar üzerine etkisini incelemişler ve bireyler tarafından uygulanan politik taktiklerin, iş sonuçlarına ilişkin olumsuz politik algılamalarını değiştirdiğini bulmuşlardır.

Valle ve Perrewé'in (2000) yaptığı bir çalışmada da Harrel-Cook ve diğerlerinin çalışmasına benzer olarak, farklı reaktif ve proaktif politik davranışların politik algılamalar ile iş sonuçları arasındaki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Sonuçta proaktif davranışların, politik algılamalar ile iş sonuçları arasında düzenleyici bir etkisinin olmadığı; buna karşılık reaktif politik davranışların iş sonuçlarına ilişkin olumsuz politik algılamaları daha da artırdığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada da politik davranışlar, algılar ile iş sonuçları arasında düzenleyici bir değişken olarak ele alınmıştır.

Hochwarter (2003), çalışanların politik algılarının yüksek olduğu durumlarda, politik

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

Zivnuska ve diğerleri (2004), performans değerlendirme üzerinde örgütsel politikalar ile politik davranış etkileşimini incelemişler ve örgütsel politika algısının düşük olduğu durumlarda politik davranışlar sergileyen bireylerin, performans değerlendirmelerinin oldukça yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre ortamın politik olarak değerlendirilmediği durumlarda bireylerin gösterdikleri politik davranışlar olumsuz olmak yerine olumlu biçimde karşılanmakta ve bu da o bireylerin performanslarının diğerlerinin gözünde yüksek olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Yakın zamanda Chen ve Fang (2008) tarafından yapılmış bir diğer çalışmada, örgütsel politikanın algılanması ile performans değerlendirme arasındaki ilişki üzerinde izlenim yönetimine ilişkin amir-odaklı ve iş-odaklı iki taktiğin düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Çalışmada, iş odaklı taktiklerin politik algılar ile amire bağlı performans değerlendirmesi arasındaki ilişki üzerinde önemli bir düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

d) Politik davranışın politik algı üzerine etkilerine ilişkin çalışmalar

Politik davranış ile örgütsel politikanın algılanması arasındaki ilişki, dolaysız bir biçimde ilk olarak Vigoda ve Cohen'in yaptığı çalışma ile test edilmiştir. Vigoda ve Cohen (2002: 313) de bu boyutların, aynı örgütsel iklime dayandıklarını ve bu yüzden de aralarında pozitif yönlü bir ilişki olmasının beklendiğini ileri sürmüşlerdir ve çalışmalarında bu tespiti destekleyen sonuca ulaşmışlardır. Çalışmaya göre (2002: 321), sergilenen politik davranışlar, çalışanların beklentilerini karşıladığında, örgütün politik bir şekilde algılanma derecesi düşmekte ve örgüt doğru ve adil olarak algılanmaktadır. Tersi durum söz konusu olduğunda ise, örgüt çalışanlar tarafından adil ve doğru olmayan bir biçimde yani politik olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde politik algıların da davranışlar üzerinde böyle bir etki yapacağı ifade edilebilir. Örgütün politik bir şekilde algılanıp/algılanmaması, çalışanların politik davranışlar gösterip/göstermemesine ve bunun yanı sıra sergilenen politik davranışların, algılama tarzlarına bağlı olarak çeşitlilik göstermesine sebep olabilir.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada (Wayne vd.,1997), astların kullandıkları birtakım etkileme taktikleriyle, yöneticilerinin kendilerine yönelik çeşitli konulardaki algılamalarını etkileyerek, insan kaynakları konusunda verilen kararlara etkilerinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada her ne kadar bu yönde bir ilişki bulunamamışsa da, yönetici algılamaları ile kullanılan bazı taktikler (iddialı olma, mantıklı davranma, ilgi gösterme) arasında pozitif yönlü; yönetici algılamaları ile bazı taktikler (pazarlık yapma, kendini pazarlama) arasında ise, negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

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

Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, hiçbir çalışmada politik algının politik davranış üzerine etkileri ölçülmemiştir. Ancak araştırmacıların da belirttiği gibi, her iki değişkenin de birbirini etkileyebileceğinden hareketle, bu konuda yapılmış bir araştırma olmamasına rağmen, politik algılamaların da politik davranışları şekillendirebileceği söylenebilir. Şöyle ki, belirli politik davranışların gösterilmesinin ardında farklı bireysel dürtüler yatmaktadır ve bu konuda gösterilen çabalar çeşitli yapısal, bireysel ve durumsal faktörlere bağlıdır. Özellikle bireylerin duruma yönelik algılamalarının bu konuda son derece etkili olduğu belirtilebilir.

Politik algı ve politik davranış arasındaki ilişki, daha önce de belirtildiği gibi bu iki yapının benzer değişkenlerle ilişkileri ortaya koyularak da kanıtlanabilir. Çünkü çok sayıda içeriksel faktör ve bireysel farklılıklar, hangi durumda bireyin hangi taktiğe yöneleceği ve seçilen taktiğin nasıl bir etki yaratacağı konularında belirleyici rol oynamaktadır. Bu noktada politik davranışın başarısında; politik davranışın amacı, davranışın yönetimi, davranışı destekleyenlerin gücü, bireyin

politik becerileri ve özellikle bireyin ilişkilerdeki politik bilinci ile bu bilinci kullanma düzeyi önem kazanacaktır (Yaylacı, 2006: 96). Özellikle çalışanların, kendilerinin sergiledikleri politik davranışları yasal çıkarları ve hakları olarak savunup, kendi davranışlarını haklı çıkarmaya çalıştıkları ve politik olarak değerlendirmedikleri; buna karşılık diğerleri tarafından sergilenen benzer davranışları politik olarak değerlendikleri (Hellriegel vd., 2001: 279) dikkate alınırsa durum biraz daha netlik kazanacaktır.

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

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

Örgüt ortamında sergilenen politik davranışlar da bireylerin örgüte ve bireylere karşı algılamalarını olumlu ya da olumsuz bir yönde şekillendirebilecektir. Bu durumda politik davranışların, ortama yönelik politik algılamaları etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Sergilenen politik davranışın türüne, davranışın ne şekilde ve kim tarafından gerçekleştirildiğine bağlı olarak politik algılamalarda da farklılıklar görülebilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3. 1. Örneklem

Araştırmada, özel ve kamu sektöründen olmak üzere farklı alanlarda ve işletmelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personel araştırma kapsamına alınmış ve bu işletmelerden toplam (386) adet soru formu toplanmıştır. Ancak (36) soru formu hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiş ve kullanılabilir durumda (350) adet soru formu araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular şu şekilde belirtilebilir: Katılımcıların, 92'sinin (%26,3) kadın, 258'inin (%73,7) erkek olduğu görülmektedir. Bu bulgularla, araştırmanın daha ziyade erkek bakış açısını ortaya çıkaracağı ifade edilebilir. Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları ele alındığında, çalışanların 65'inin (%18,6) 20-29 yaş aralığında; 127'sinin (%36,3) 30-39 yaş aralığında; 87'sinin (%24,9) 40-49 yaş aralığında; 63'ünün (%18) 50-59 yaş aralığında ve 8'inin (%2,3) 60 ve üzeri yaş grubunda olduğu ifade edilebilir. Buna göre örneklemi daha çok genç kesimin oluşturduğu ifade edilebilir. Çalışmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde 30'unun (%8,6) lise mezunu; 245'inin (%70) fakülte veya yüksek okul mezunu oldukları; 71'inin (%20,3) yüksek lisans ve 3'ünün (%0,9) de doktora yaptıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%91) yüksek öğrenim gördüklerini göstermektedir. Araştırmaya katılanların örgütte görev aldıkları pozisyonlara bakıldığında, 65'inin (%18,6) üst düzeyde; 126'sının (%36) orta düzeyde ve 69'unun (%19,7) da alt düzeyde yönetici oldukları görülmektedir. Yönetici olmayan personel ise, 90 (%25,7) kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular, araştırmada yönetici kesimin yönetici olmayan kesime göre daha fazla yer aldığını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde çalıştıkları süre dikkate alındığında; örgütte çalışılan süreye göre, çalışanların %59,2'sinin örgütte çalışma sürelerinin 10 yıl ve altında olduğu görülmektedir. Çalışanların %17,1'i örgütlerinde 10 yılın üzerinde, %23,7'si ise, 15 yılın üzerinde bir süredir çalışmaktadırlar.

3. 2. Veri Toplama Araçları

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada, örgütsel politika algısı ile politik davranış arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel politika algısını ölçen (31) ifade ile politik davranışları ölçen (24) ifade olmak üzere toplamda (55) ifade yer almaktadır. İfadelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, ifadeler (1) Hiç katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir. İkinci bölümde ise, demografik özellikleri tespite yönelik sorular yer almaktadır. Politik algılar ve politik davranışlar arasındaki ilişkileri test etmeden önce kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek ve ölçeklerin faktör yapılarını incelemek için, sırasıyla, örgütsel politika algısı ve daha sonra da politik davranış ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizleri (Altunışık vd., 2005:212-226) ve doğrulayıcı faktör analizleri (Şimşek, 2007:4-12) (LISREL 8) (LISREL 8 programı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Jöreskob ve Sörbom (2001)) yapılmıştır.

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği: Soru formunda örgütsel politika algısına ilişkin değişkenler, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ve bu alanda son derece yaygın bir biçimde kullanılan 'Örgütsel Politika Algı Ölçeği' (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale) ile ölçülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan açımlayıcı faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizine ilişkin KMO değeri, 0,939 olarak bulunmuş ve verilerin faktör analizi uygulaması için son derece uygun olduğuna karar verilmiştir. Başlangıç çözümünde faktör sayısına karar vermede kullanılan özdeğerler (eigen value), varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanmıştır. Genel bir kural olarak özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilmiştir. Buna göre özdeğer, varyans ve birikimli varyans kriterleri göz önüne alınarak, kalan 25 ifade için 5 faktörün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör varyansdaki değişmenin %58,1'ini açıklamaktadır.

Varimax rotasyon çözümünün sonucunda faktörler adlandırılmıştır. Faktörleri adlandırmada, faktör yükü 0,45 ve üzeri olan değişkenler dikkate alınmıştır. Faktörleri belirlerken, birbirine çapraz yüklerle yüklenen ve değeri 0,45'in altında olan ifadeler analizden çıkarılmış ve analizler yeniden yapılmıştır. Faktör analizi başlangıç çözümünün istatistik sonuçları, Tablo 1'de görülebilir.

Ölçeğe ilişkin faktörler ve isimler, daha önce yapılan çalışmalardaki faktörlere ve isimlendirmelere benzer bir biçimde ortaya çıkmıştır. "Çıkarcılık" faktörü olarak adlandırılan faktör, arzu edilen çıkarlara ulaşmak için örgütte gerçekleştirilen eylemler konusunda, çalışanların politik algılamalarına ilişkin değişkenleri içermektedir. İkinci faktör, "yükselmek için gerekeni yapmak" olarak adlandırılmıştır. Bu faktör, örgüt içinde iyi bir konuma gelebilmek ve istediklerini elde edebilmek için bireylerin yaptıkları eylemlere ilişkin çalışanların politik algılamalarını kapsayan değişkenlerden oluşmaktadır. Üçüncü faktör, örgüt politikaları ve uygulamaları" olup, örgütün resmi politika ve uygulamalarına ilişkin çalışanların politik algılamalarını içeren değişkenleri kapsamaktadır. "Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı" olarak adlandırılan dördüncü faktör ise, örgüt içinde çalışanların, amirlerinin ve meslektaşlarının davranışlarına yönelik politik algılamalarını içeren değişkenlerden oluşmaktadır. Beşinci ve son faktör ise, "terfi ve maaş uygulamaları" olarak adlandırılmış olup, bu faktörle, örgütte çalışanlara uygulanan terfi ve maaş politikalarına ilişkin çalışanların politik algıları doğrultusunda değişkenler ele alınmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ölçeğin geneli için 0,918, çıkarcılık boyutu için 0,918, yükselmek için gerekeni yapmak boyutu için 0,828, örgüt politikaları ve uygulamaları boyutu için 0,798, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı boyutu için 0,792 ve terfi ve maaş uygulamaları boyutu için ise 0,537 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için LISREL 8.7 paket programından yararlanılmıştır. Bu analize ilişkin bulgular tablo 2'de görülebilir.

Tablo 1: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

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

Analiz sonucunda ortaya çıkan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında beş faktörlü çözümün uyum indeksi değerleri, verilerin modele iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. $\chi 2/df$ oranı (1,75< 3) ve RMSEA (0,047<0,08) değeri ile CFI (0,94), GFI (0,90) ve AGFI (0,88) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modelin doğrulandığı ifade edilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Politika Algısı Uyum İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ2)	464,39
p value	0,000
Chi-square difference	126,06
p value	0,0
Df	264
χ2/df	1,75
CFI	0,94
GFI	0,90
AGFI	0,88
NFI	0,87
SRMR	0,055
RMSEA	0,047
%90 Confidence Interval RMSEA	0,040 ; 0,054

NOT: Chi-square (χ2): Ki-kare, p value: p değeri, Chi-square difference with 1 degree of freedom: Bir serbestlik derecesi ile ki-kare farklılığı, Degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Politik davranış ölçeği: bu ölçeğe ilişkin değişkenler, Zanzi ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilen anket ile değerlendirilmiştir. Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiş olup; KMO ölçümü 0,909 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, verilerin faktör analizi uygulaması için uygun olduğuna karar verilmiştir. Başlangıç çözümünde faktör sayısına karar vermede kullanılan özdeğerler (eigen value), varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanmıştır. Genel kurala uygun biçimde özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilmiştir. Buna göre öz değer, varyans ve birikimli varyans kriterleri göz önüne alınarak, 2 faktörün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör varyansdaki değişmenin %46,3'ünü açıklamaktadır.

Varimax rotasyon çözümünün sonucunda faktörler isimlendirilmiştir. Faktörleri isimlendirmede, faktör yükü 0,45 ve üzeri olan değişkenler dikkate alınmıştır. Faktörlere, birbirine çok yakın faktör yükleriyle yüklenen ifadeler analizden çıkarılmış ve analizler yeniden yapılmıştır. Yapılan analizlerden sonra 24 ifadenin dördü çıkarılmış ve geriye 20 ifade kalmıştır. Faktör analizi başlangıç çözümünün istatistik sonuçları, Tablo 3'de verilmektedir.

Faktörlere verilen isimler, Zanzi ve diğerleri (1991) tarafından ele alınan çalışmada belirlenen faktörler ve isimlendirmelere benzer

Tablo 3: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

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

ve uygun olacak bir biçimde ortaya çıkmıştır. Birinci faktör, "hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör, bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşmak için örgütte; ya çeşitli hiyerarşik pozisyonlarda yer alan bireylerin sahip oldukları somut ve soyut unsurlardan yararlanmak için ya da diğer bireyler üzerinde baskı kurmaya yönelik gerçekleştirdikleri politik davranışlara ilişkin değişkenleri içermektedir. İkinci faktör ise, "destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler" olarak isimlendirilmiştir ve bu faktör, bireylerin örgüt içinde işbirliği yapmak, destek sağlamak ve kendi çevrelerinde bir ilişki ağı oluşturmak için sergiledikleri politik davranışlara ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır.

Ölçekte 'hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler' boyutunun güvenilirlik katsayısı (α), 0.908; 'destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler' boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (α), 0.686 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) ise, 0.879 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra politik davranış ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar tablo 4'de görülmektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında iki faktörlü çözümün uyum indeksi değerleri, verilerin modele

Tablo 4: Politik Davranış Uyum İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square (χ2)	575,95
Df	167
χ2/df	3,44
CFI	0,95
GFI	0,86
AGFI	0,82
NFI	0,92
SRMR	0,090
RMSEA	0,084
%90 Confidence Interval RMSEA	0,076 ; 0,091

iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. Bununla birlikte χ2/df oranı (3,44>3) ve RMSEA (0,084>0,08) değeri referans değerlerinin çok az üzerinde olsa da, CFI (0,95), GFI (0,86) ve AGFI (0,82) değerlerinin yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir.

4. BULGULAR

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

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

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

Politik davranış boyutlarına göre yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmektedir.

İlk durumda, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel politika algısına yönelik boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan politik davranışın ilk boyutu denkleme sokulmuştur. Örgütsel politika algısı ile hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Politika Algısı ve Hiyerarşiye-Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Hiyerarşiye ve Baskı Kurmaya Yönelik Taktikler β	p
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	.479	.000
Çıkarcılık	. 438	.000
Adj. R^2 = .713 F = 433.833 p = .000		

Tablo 5 incelendiğinde, bağımlı değişken olan hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikleri, örgütsel politika algısı boyutlarından sadece ikisinin açıkladığı görülmektedir. Buna göre, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile "çıkarcılık" ve "yükselmek için gerekeni yapmak" yönündeki algılamalar arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir (p = .000). Regresyon katsayıları (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, çıkarcılık ve yükselmek için gerekenin yapılmasına yönelik politik algıların, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik davranışları artıracağı belirtilebilir.

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

İkinci durumda, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel politika algısına yönelik boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan politik davranışın ikinci boyutu denkleme sokulmuştur. Buna göre, örgütsel politika algısı boyutları ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Politika Algısı ve Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler Arasındaki İlişki

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Destek (Ağ) Oluşturmaya Yönelik Taktikler β	p
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	–.390	.000
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	.321	.000
Çıkarcılık	.197	.000
Terfi ve Maaş Uygulamaları	–.114	.000
Adj. R^2 = .158 F = 17.385 p = .000		

Tablo 6 değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların destek (ağ) oluşturmaya yönelik kullandıkları taktikleri etkileyen politik algı boyutlarının, çıkarcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları ile terfi ve maaş uygulamaları olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan regresyon katsayılarına göre (β), çıkarcılık ve yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasında aynı yönlü; örgüt politikaları-uygulamaları ve terfi-maaş uygulamaları ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bu ilişkilerin güçlü olduğu da ifade edilebilir.

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

Tablo 6'dan örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik algıların destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikleri en çok etkileyen değişken olduğu ve tüm bu değişkenlerin destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerdeki

değişmelerin %15'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

4. 2. Bağımsız Değişkenler Olarak Politik Davranışın Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

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

Politik davranış boyutlarına göre yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de gösterilmektedir.

Politik davranış ile çıkarcılığa yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Politik Davranış ve Çıkarcılık Arasındaki İlişki

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

Tablo 7'de analize giren iki değişken arasındaki ilişkiye ait sonuçlar değerlendirildiğinde, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerdeki değişmenin çıkarcılığa yönelik politik algılardaki değişmenin %59'unu açıklayabildiği görülmektedir. Sonuçlara göre, hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile çıkarcılığa yönelik algılar arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre, hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin, çalışanların, ortamdaki bireylerin çıkarcı davranışlar gösterdiklerine yönelik algılarını artıracağı ifade edilebilir.

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

Politik davranış ile yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Politik Davranış ve Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Arasındaki İlişki

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

Tablo 8 değerlendirildiğinde ise araştırmaya katılan çalışanların yükselmek için gerekenin yapılmasına ilişkin politik algı boyutunu etkileyen politik davranış boyutunun, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler olduğu söylenebilir. Bulunan regresyon katsayısına (β=.784; p=.000) göre, çıkarcılık ve yükselmek için gerekeni yapmaya yönelik politik algılar ile hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

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

Tablo 8'e göre, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin, yükselmek için gerekenin yapılmasına ilişkin politik algı boyutunu etkileyen tek boyut olduğu ve bu boyutun da yükselmek için gerekeni yapmaya ilişkin

politik algılardaki değişmelerin %61'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranışlar ile örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9: Politik Davranış ve Örgüt Politikaları-Uygulamaları Arasındaki İlişki

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

Tablo 9 incelendiğinde, bağımlı değişken olan örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algı boyutu ile "hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ve destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler" arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir (p = .000). Regresyon katsayıları (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklı yönlerde ama güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik politik davranış boyutunun, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algıları artıracağı; buna karşılık destek (ağ) oluşturmaya yönelik politik davranış boyutunun ise, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algıları azaltacağı belirtilebilir.

Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (.393) göre, iki politik davranış değişkenindeki değişmelerin, örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algılardaki değişmelerin %39'unu açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranışlar ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo10: Politik Davranış ve Üst'ün-Çalışma Arkadaşının Davranışı Arasındaki İlişki

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

Tablo 10'daki analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların üstlerine ve çalışma arkadaşlarına ilişkin politik algı boyutlarını etkileyen politik davranış boyutlarının hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan regresyon katsayıları (β), hiyerarşik ve baskıcı taktikler ile üstün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamalar arasında aynı yönlü; destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamalar arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkilerin güçlü olduğu da ifade edilebilir.

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

Tablo 10'a göre hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına ilişkin politik algılamaları en fazla etkileyen boyut olduğu ve bu iki politik davranış boyutunun, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışına yönelik politik algı boyutundaki değişmelerin %38'ini açıklayabildiği ifade edilebilir.

Politik davranış boyutları ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algı boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Politik Davranış ve Terfi-Maaş Uygulamaları Arasındaki İlişki

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

Tablo 11'den analize giren iki değişken arasındaki ilişkiye ait sonuçlar değerlendirildiğinde, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerdeki değişmenin, terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algı boyutundaki değişmenin yalnızca %13'ünü açıklayabildiği görülmektedir.

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

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Katılımcıların *hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerini* etkileyen politik algı boyutlarının "yükselmek için gerekeni yapmak ve çıkarcılık" olduğu belirlenmiştir. Buna göre, örgütte ilerlemek için ne gerekiyorsa yapılması gerektiğini düşünen bireyler ile çıkarcı bir biçimde hareket eden bireylerin, hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikleri daha çok uyguladıkları söylenebilir. Bu durum, örgütte sadece kendi çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ve yükselme konusunda ne gerekiyorsa yapılabileceğini düşünen çalışanların hiyerarşik ilişkilerden yararlanmak istemeleri ve diğerleri üzerinde baskı oluşturmaya çalışmaları ile açıklanabilir.

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

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

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

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

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

Katılımcıların çıkarcılığa yönelik politik algılamalarını etkileyen politik davranış boyutunun "hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler" olduğu belirtilebilir. Buna göre, örgütte hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin sergilenmesi durumunda, çalışanların çevrelerini ve diğer bireyleri daha çıkarcı bir biçimde değerlendirmelerinin anlamlı ve mantıklı göründüğü ifade edilebilir.

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

Hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin açıkladığı bir başka politik algı değişkeni de, *yükselmek için gerekeni yapmak* yönünde oluşan politik algılamalardır. Bu iki değişken arasında var olan güçlü ve aynı yönlü ilişki son derece anlamlıdır. Zira çalışanların kendileri ve ortamdaki diğer bireyler tarafından hiyerarşik birtakım ilişkileri kullanarak ya da baskıcı birtakım davranışları sergileyerek gerçekleştirdikleri politik taktikler, bireylerin, ortamda çalışanların yükselmek için ahlâka uygun ya da aykırı her türlü davranışı sergileyebileceklerini düşünmelerine sebep olabilmektedir.

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

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

Destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik algı boyutunu etkileme gücünün, hem daha az hem de ters yönlü bir şekilde gerçekleştiği belirtilebilir. Bu durum, örgütte destek sağlama, dostça ilişkiler kurarak bir ağ oluşturma yönünde sergilenen politik taktiklerin, bireylerin, örgütün politika ve uygulamalarına yönelik olumsuz algılamalarını azaltacağı biçiminde açıklanabilir. Zira ortamı daha ılımlı bir havaya sokan ve bireyler arasında dostane ilişkiler oluşturan bu taktikler, adalet duygusunu zedelemeyecek ve bireylerin örgütün uygulamalarına yönelik olumsuz düşüncelerini de bu şekilde azaltabilecektir.

Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışlarına

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

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

Terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin politik algılamaları ise, hem hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklerin hem de destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin etkilediği görülmüş ancak her iki boyutun da etkileme yönü farklılık göstermiştir. Buna göre hiyerarşik ve baskıcı taktiklerin, terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algılamaları artırdığı söylenebilir. Bu durum, çalışanların amaçlarına ulaşmak ve isteklerini gerçekleştirmek için, örgüt içinde hiyerarşik süreçlerden yararlanmalarının ya da çeşitli baskıcı unsurları kullanmalarının, örgüt içindeki terfi ve maaşa ilişkin düzenleme ve uygulamalara yönelik olumsuz politik algıları artırdığı şeklinde açıklanabilir. Bu bulgu son derece tutarlı görünmektedir. Çünkü bu tür taktikler örgütte terfi ve maaşların düzenlenmesini etkileyerek, bireylerin sistemin adaletini sorgulamalarına ve sonuçta da olumsuz birtakım düşüncelere ve hislere kapılmalarına yol açabilecektir.

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

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

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

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

o örgüt ve çalışanları açısından olumlu ya da olumsuz bir biçimde değerlendirilmesinde etkili olacaktır.

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

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

KAYNAKÇA

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Dördüncü Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

Aryee, S., Debrah, Y. A. ve Chay, Y. W. (1993). "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence From Singapore", **The International Journal of Human Resource Management**, 4/1, ss. 191-212.

Buenger, C. M., Forte M., Boozer R. W. ve Maddox E. N. (2007). "A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom**", Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, 34, ss. 294-301.

Burns, T. (1961). "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change", **Administrative Science Quarterly**, 6/3, ss. 257-281.

Chen, Y. ve Fang, W. (2008). "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, ss. 263-277.

Cropanzano, R. ve Li, A. (1996). "Organizational Politics and Workplace Stress", **Handbook of Organizational Politics,** (Eds: Vigoda-Gadot, E. and Drory, A.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, ss. 139-160.

Drory, A. ve Romm, T. (1988). "Politics in Organization and its Perception within the Organization", **Organization Studies**, 9/2, ss. 165–179.

Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**, 7/3, ss. 403-412.

Fedor, D. Ferris, G. R. Harrell-Cook, G. ve Russ, G. S. (1998). "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", **Journal of Applied Psychology**, 28/19, ss. 1760-1797.

Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M. (1992). "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management,** 18/1, ss. 93-116.

Ferris, G. R., ve King T. R. (1991). "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", **Organizational Dynamics**, 20/2, ss. 59-72.

Ferris, G. R. Fedor, D. B. ve King, T. R. (1994). "A Political Conceptualization of Manageial Bahavior", **Human Resource Management Review**,.4/1, ss.1-33.

Ferris, G. R. Frink, D. D., Beehr, T.A. ve Gilmore, D.C.(1995). "Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs", **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, (Eds: Cropanzano, R.S ve Kacmar, K.M.), Quorum Books, Wesport, ss. 21-36.

Ferris, G. R. Russ, G. S. ve Fandt, P. M. (1989.) "Politics in Organizations", **Impression Management in the Organization**, (Ed: Giacalone, R. A., Rosenfeld P.),Lawrence Earlbaum, Hillsdale, NewJersey.

Gandz, J. ve Murray, V. V. (1980). "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, 23/2, ss. 237-251.

Harrell-Cook G., Ferris G. R., Dulebohn, C. H. (1999). "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships", **Journal of Organizational Behavior**, 20/7, ss.1093-1105.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (2001). **Organizational Behavior**, Ninth edition, South Western College Publishing, USA.

Hochwarter, W. A. (2003). "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, 33/7, ss.1360-1378.

Jöreskob, K. G. ve Sörbom, D. (2001). **Lisrel 8: User's Reference Guide**, Scientific Software International, Chicago.

Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1991). "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", **Educational and Psychological Measurement**, 51/1, ss.193-205.

Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989). "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**, 42/4, ss. 305-314.

Murray, V. ve Gandz, J. (1980). "Games Executives Play: Politics At Work", **Business Horizons**, 23/6, ss. 11–24.

Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**, 21/5, ss. 891-912.

Şimşek, Ö. F. (2007). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Valle, M. ve Perrewé, P. L. (2000). "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", **Human Relations**, 53/3, ss. 359–386.

Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, 55/4, ss. 311–324.

Wayne, S. J., Liden, R. C. Graf, I. K. Ferris, G. R. (1997). "The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions", **Personnel Psychology**, 50/4, 1997.ss. 979-1006.

Yaylacı, G. Ö. (2006). "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Yazın Çalışması", **Bilig**, Sayı: 236, ss. 93-112.

Yei-Yi Chen ve Wen Chang Fang, "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", **Journal of Business Ethics**, 79/3, ss. 263-277.

Zanzi, A. Arthur, M.B. ve Shamir, B. (1991). "The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 12/3, ss. 219–233.

Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A. Carlson, D. S. ve Bratton, V. K. (2004). "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, .25/5, ss. 627-640.