

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜMÜNE
YÖNELİK BAĞLAMA UYGUN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME
ÇALIŞMASI**

Anıl KARTER

Doç. Dr. Deniz DİRİK

MANİSA-2025

**Anıl
KARTER**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BAĞLAMA UYGUN BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

2025

TAAHHÜTNAME

Bu tezin Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, tezin yazımında akademik ve etik kurallara aykırı herhangi bir yapay zeka ve program kullanmadığımı beyan ederim.

İmza

Anıl KARTER



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Anıl KARTER

Manisa Celal Bayar Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Deniz DİRİK

ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BAĞLAMA UYGUN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Günlük yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da başarının, başarısızlığın, farklı terfi, zam ya da takdir nedenlerinin yalnızca çalışmaya değil kimi zaman farklı dinamiklere bağlı oldukları düşünülmektedir. Özellikle 1980lerden itibaren araştırmacılar, bu durumu açıklamak amacıyla örgütlerdeki politik davranışları ve daha da önemlisi örgütsel politika algısını ampirik verilerle incelemeye başlamışlardır.

Bu araştırmada, örgütsel politika algısını Türk toplumunun kültür özelliklerini de taşıyacak, güncel, güvenilir ve geçerli bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Mevcut ölçeklerin çoğunlukla yabancı kaynaklı olması ve yerel iş ortamına ilişkin bazı özellikleri göz ardı etmesi bu eksikliğin giderilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış olup, ölçek maddeleri belirlenmiş, uzman görüşleri alınarak gerekli maddelerde değişikliğe gidilmiştir. Veri toplama sürecinde özel ve kamu sektöründe çalışan kişilere sosyal medya ve elektronik belge yönetim sistemi üzerinden anket aracılığı ile ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla, anlamlı verilere sahip 600 katılımcı ile açıklayıcı faktör analizi

(AFA), 1200 katılımcı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve 1443 katılımcı ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda dört faktörlü, geçerli bir ölçüm aracı elde edilmiştir. Faktör analizinden elde edilen sonuca göre Cronbach Alpha katsayısı 0,930 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uyum değerleri incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür.

Araştırmanın bulguları, algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi de destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması ve gelecekte yapılacak çalışmalar için temel oluşturması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Algılanan örgütsel politika, Ölçek geliştirme, Algılanan örgütsel politika ölçeği, Politik davranış, Ölçek

2025, 131 sayfa

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

Anıl KARTER

**Manisa Celal Bayar University
Graduate School of Education
Department of Business Administration**

Supervisor: Doç. Dr. Deniz DİRİK

A CONTEXTUALLY-RELEVANT SCALE DEVELOPMENT STUDY FOR MEASURING PERCEIVED ORGANIZATIONAL POLITICS

It is thought that in daily life as well as in business life, the reasons for success, failure, different promotions, raises or appreciations depend not only on work but also on different dynamics. Especially since 1980s, researchers have begun to empirically examine this situation, the general political process in organizations, and more importantly, the perception of politics.

This study aims to develop a current, reliable, and valid scale that reflects the perception of organizational politics and the cultural characteristics of Turkish society. Since most of the existing scales are foreign-based and overlook certain features of the local business environment, it is of great importance to eliminate this deficiency.

Initially, a comprehensive literature review was conducted, the scale items were developed, and necessary modifications were implemented according to expert feedback. During the data collection process, individuals employed in both the private and public sectors were reached through surveys distributed via social media and the electronic document management system. To determine the factor structure of the scale, Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted with data from 600

participants, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was carried out with 1,200 participants, and correlation analysis was performed using data from 1,443 participants.

As a result of the analyses, a valid measurement tool consisting of four factors was developed. The Cronbach's Alpha coefficient calculated from the factor analysis was 0.930, indicating high internal consistency. The fit indices of the scale were also found to be within acceptable limits.

The findings of the study also support the existence of significant relationships between perceived organizational politics and variables such as job satisfaction, organizational justice, and intention to leave.

It is anticipated that this research will enrich the organizational behavior literature and provide a basis for subsequent empirical studies.

Keywords: Perceived organizational politics, Scale Development, Perceived organizational politics scale development, political behaviour, Scale

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu süreçte bilgi, birikim ve rehberliğiyle her adımda yanımda olan değerli danışmanın Doç Dr. Deniz DİRİK'e, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli çalışma arkadaşlarıma; varlıklarıyla gücümü arttıran anneme, babama, kardeşime, eşime ve yaşamıma anlam katan, ışıyla yolumu aydınlatan kızım Yağmur Perim'e sonsuz teşekkür ederim.

Anıl KARTER

Manisa, 2025

SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

AGFI: Adjusted Goognesss of Fit Index

AÖP: Algılanan Örgütsel Politika

CFA: Confirmatory Factor Analysis

CFI: Comparative Fit Index

CMIN/df : Chi-square goodness of fit

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

EFA: Exploratory Factor Analysis

GFI: Goodness of Fit Index

IFI: Incremental Fit Index

NFI: Normed Fit Index

POP: Perception of Organizational Politics

POP: Perception of Organizational Politics Scale

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

TDK: Türk Dil Kurumu

TLI: Non-Normed Fit Index veya Tucker-Lewis Index

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması	10
Tablo 2: Politik Davranışı Etkileyen Faktörler	13
Tablo 3: Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler	19
Tablo 4: Politik Etki Taktikleri	20
Tablo 5: Ferris & Kacmar 1991 Yılı Ölçek Geliştirme Çalışmaları Özet	41
Tablo 6: 1991 Yılında Kacmar ve Ferris Tarafından Geliştirilen Ölçek Maddeleri	42
Tablo 7: Ferris ve Kacmar Araştırmalarında Kullanılan Ölçek Maddeleri (1992)	44
Tablo 8: Kacmar ve Carlson Ölçek Maddeleri (1997)	48
Tablo 9: Hochwarter Ölçek Maddeleri (2003)	50
Tablo 10: Ulusal Çalışmalarda Kullanılan Ölçekler	51
Tablo 11: 1443 Kişilik Katılımcı Grubunun Demografik Yapısı	68
Tablo 12: Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Değerlendirme	71
Tablo 13: Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Değerlendirme	72
Tablo 14: Toplumsallık Boyutuna İlişkin Değerlendirme	73
Tablo 15: Erillik ve Dişillik Boyutuna İlişkin Değerlendirme	74
Tablo 16: Kısa Dönem – Uzun Dönem Boyutuna İlişkin Değerlendirme	75
Tablo 17: Hoşgörölü ve Kısıtlı Toplum Boyutuna İlişkin Değerlendirme	76
Tablo 18: Türk Bürokrasi Kültürüne İlişkin Değerlendirme	77
Tablo 19: Ölçek Maddeleri Geliştirme Süreci	79
Tablo 20: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Index Değerleri	89
Tablo 21: Ölçek Taslağını Oluşturan İlk 40 Madde	90
Tablo 22: Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler	92
Tablo 23: Korelasyon Matrisi İncelemesi Sonucu Çıkartılan Maddeler	95
Tablo 24: Binişik Durum Nedeniyle Madde Çıkarma Süreci	96
Tablo 25: Nihai Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuç	98
Tablo 26: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin İstatistiksel Veriler	101
Tablo 27: Faktörler Arasındaki İlişki Sonuçları	103
Tablo 28: Nihai Ölçek Maddeleri	104
Tablo 29: Ölçeklerin Uyum Değerleri	105
Tablo 30: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğinin Diğer Ölçeklerle İlişkisi	106
Tablo 31: Demografik Özelliklerin Örgütsel Politika Algısı İle İlişkisi	107
Tablo 32: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model	34
Şekil 2: Algılanan Örgütsel Politika Modeli (2002 Yılında Revize Edilmiş Durumu).36	
Şekil 3: Araştırma Süreci Akışı	65
Şekil 4: Kültürel Boyutlar Karşılaştırması (Parmaksız & The Culturel Factor).....	70
Şekil 5: Faktörlerin İsimlendirilmesi.....	99
Şekil 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şeması	102
Şekil 7: Örgütsel Politika Algısı Modeli Yol Analizi	109



İÇİNDEKİLER LİSTESİ

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KATKISI VE KISITLARI.....	3
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI.....	4
1.3. KATKI VE ÖNEM	4
1.4. KISITLILIKLAR	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. POLİTİK DAVRANIŞ	7
2.1.1 POLİTİK DAVRANIŞIN KURAMSAL ARKAPLANI, ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI.....	10
2.1.2. POLİTİKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR: GÜÇ, ETKİ, POLİTİK TAKTİK VE POLİTİK YETİ	14
2.1.2.1.GÜÇ:	14
2.1.2.2.ETKİ:.....	19
2.1.2.3.POLİTİK TAKTİK :	19
2.1.2.4.POLİTİK YETİ:	25

2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	27
2.2.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN KURAMSAL ARKAPLANI, ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI	27
2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	31
2.3.1. TANIM, KURAMSAL ARKAPLAN VE BOYUTLAR.....	31
2.3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI	34
2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	37
2.4.1. Algının Tanımı ve Örgütsel Bağlamdaki Önemi	37
2.4.2. İlk Ölçüm Çalışmaları: 1980’ler	38
2.4.3 Ferris ve Kacmar Tarafından Ölçek Geliştirme Çalışmaları (1991–1992).....	39
2.4.4 1997 Doğrulama ve Revizyon Çalışması.....	47
2.4.5. Hochwarter Tarafından Geliştirilen Tek Boyutlu Kısa Ölçek (2003).....	49
2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME İHTİYACI NEREDEN KAYNAKLANDI.....	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
YÖNTEM.....	64
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	64
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	66
3.3. ÇALIŞMA GRUBU.....	67
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	69
3.5. GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	110
TARTIŞMA VE SONUÇ	110
4.1. TARTIŞMA	110
4.2. SONUÇ	117
4.3. ÖNERİLER.....	117

Kaynakça.....	118
---------------	-----



GİRİŞ

İnsan türünün varoluş sorgulamaları devam ederken başarının içsel ölçüsünün ne olduğu ve ne olması gerektiği soruları, şüphesiz tüm bilim dallarında cevap arayan konulardan en önemlileri olmuştur.

Başarının güç elde etmekle ilişkilendirildiği düşünsel mekanizma en fazla örgütsel yapılarda kendini göstermektedir. *“Güçlü olan istediği işi, terfi, ücret artışını alır, en azından şartlar değişse de elindekini korur.”* algısı, bireyleri güç sahibi olmak ya da öyle görünmek için çeşitli politik davranışlara yöneltmektedir. Bu davranışlar hem bireysel özelliklerden hem de örgütün yapısından kaynaklanabilir. Çünkü en temelde var olan gerçek, bireyin dünyayı kendi baktığı pencereden görme biçimidir. Bu görme biçimine literatürde “algı” adı verilir.

Bazı bireyler için baskı unsuru olarak algılanan bir durum, bir başkası için fırsat demektir. Şirket politikalarını kendi çıkarları için olabildiğince pozitif yönlendirebilen bireylerin politik yetilerinin güçlü olduğundan bahsedilir. Bu kişiler, samimi, insan ilişkileri kuvvetli, neden-sonuç ilişkilerini anlamlandırabilen, analitik yeteneği güçlü karakter yapısına sahiptirler. Bazen de pozitif anlamda kullanılan bu yeteneğin yanı sıra manipülatif eylemleri ile örgütlerde bilgiyi saklayan, bilgiyi kendi menfaatleri için kullanan, yükselmek için yalan ve çarpıtma dahil karanlık eylemleri kullanmaktan çekinmeyen narsist yönleri ile güçlü çalışanların güce sahip olma yarışında öne geçtiği görülmektedir.

Güç sahibi olma, politik davranışlar ve örgüt politikaları tüm dünya ülkeleri için geçerli olmakla birlikte, lokal kültürel değerlere ve iş yapma biçimlerine göre farklılıkların olduğu aşıkardır.

Özellikle 80li yıllardan itibaren araştırma konusu derinleşen örgütsel politika algısı kavramının ölçülmesi, yukarıda bahsi geçen nedenlerden ötürü oldukça önemlidir. Yönettiği kurumun politik olarak nasıl algılandığını bilmek, güce sahip olma isteği durumundaki çalışanların eylemlerini okuyabilmek anlamında yöneticiye anlamlı bir veri akışı sağlar. Bu veri, örgütün hedefleri doğrultusunda yönetilmesi için gerekli hamlelerin alt yapısını oluşturur.

Bu araştırma, son 40 yılda yapılan çalışmalarda yurtdışında geliştirilen ölçeklere alternatif olarak yerel bağlam, dil ve bakış açısına sahip ölçek ihtiyacının karşılanması amacı taşımaktadır. Türk iş kültürünün dinamikleri göz önünde

bulundurarak, örgütsel politika algısını daha doğru ölçmeye yönelik özgün bir ölçek geliştirmek çalışmanın temel hedefidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KATKISI VE KISITLARI

1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel politika çalışma yaşamını derinden etkileyen olgulardan biridir. Bu etkinin en önemli nedeni, yapı içerisindeki bireylerin politikayı algılama biçimidir. Bu biçim, kişiden kişiye, yaşa, cinsiyete, kişisel özelliklere, psikolojiye ve demografik özelliklere göre değişebilir. Ancak, bu algıları doğru analiz eden, yönetsel anlamda bu çıkarımları doğru anlamlandırabilen bir üst yönetici örgüt lehine güçlü bir algı yönetimi sağlayabilir. Çünkü algılanan örgütsel politika, örgütlerde güç dinamikleri, adalet, şeffaflık, çıkar çatışmaları, kaynak dağılımı, gibi konularda çalışanların bakış açılarını yansıtmaktadır. Politik algı arttığında, iş motivasyonu azaldığı gibi, iş görenlerin politik davranışları da şekillenir ve örgüt hedefleri kişisel çıkarlar doğrultusunda manipüle edilebilir hale gelebilir.

Yönetim bilimi yazını incelendiğinde; algılanan örgütsel politikanın, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt iklimi gibi birçok değişkenle incelendiği görülmektedir. (Yavuz, 2024), (Aksoy Kürü & Kayış, 2020), (Eryılmaz. & Altın Gülova, 2017) (Gürbuğa, 2018) (Yalçın Şengül, 2018) Bu araştırmalarda göze çarpan önemli ortak nokta, kullanılan örgütsel politika algısı ölçeğinin yurtdışı menşeli ve genellikle aynı araştırmacıların farklı tercümeleri oluşudur.

Deniz Dirik ve Hakkı Okan Yeloğlu tarafından 2020 yılında yapılan meta-analiz çalışmasında, algılanan örgütsel politikanın ardılları üzerinde yapılan incelemelerde, çalışmalarda kullanılan ölçeklerin yeknesaklığı dile getirilmiş ve özellikle içinde bulunduğumuz toplum yapısı ve kültür özelliklerini de kapsayan bir ölçek geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. (Dirik & Yeloğlu, 2020)

Buradan hareketle, araştırmanın amacı dil, iş etiği, çalışan beklentileri, liderlik, motivasyon, insan kaynakları süreçleri gibi örgüt ve yönetim unsurlarını kültürel/bağlamsal perspektifte gözeten, sosyolojik anlamda toplumun kurumsal yapı unsurlarını dikkate alan, aşağıdan-yukarıya bir bakış açısıyla işlevsel, güvenilir, kullanışlı, kısa ve anlaşılır bir algılanan örgütsel politika ölçeği geliştirmektir. Bu

ölçek yöneticilere çalışanların örgütsel politika algılarını anlamalarını sağlayarak iş görenlerin sahip olduğu algıların iş performansı, kurumsal aidiyet, motivasyon, işten ayrılma niyeti, algılanan stres, örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini de incelemelerine imkân sağlayacaktır.

Çalışmanın bir diğer hedefi de örgütlerin işleyişine dair daha detaylı bir bakış açısı kazandırarak, gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak araştırmalar için bilimsel bir temel inşa etmektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

İş yaşamının doğal bir parçası olan politik süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmek için kullanılan mevcut araçlar, yerel kültürel özellikleri göz ardı eden ithal bağlamlara dayanmaktadır. Mevcut araçlar, otuz sene öncesi Amerikan iş yaşamı özellikleri dikkate alınarak hazırlanmış olduğu için yapılan tercümelerde de günümüzün sürekli değişen iş hayatına uzaklık fark edilmektedir.

Algılanan örgütsel politikayı ölçmeyi hedefleyen yeni ölçeğin, uluslararası literatürün analizi ile ulusal dil ve kültürel bağlamı dikkate alarak geliştirilmesinin mevcut eksiklikleri gidereceği düşünülmektedir. Böylece araştırmacılara, örgütsel politika algısını daha anlaşılır, güvenilir ve günümüz iş yaşamı politik hamlelerini kapsayan nitelikli bir araç sağlanacaktır.

1.3. KATKI VE ÖNEM

Araştırmanın Yönetim Bilimi yazınına en önemli katkısı, güncel dünya ve içinde bulunduğumuz kültürün yapı taşlarını da kapsayan bir ölçeği, değerli araştırmacıların kullanımına sunmak olacaktır.

Tezde geliştirilen ölçek, yerel kültürel ve dilsel bağlamı dikkate alması açısından mevcut ölçüm araçlarından farklıdır. Akademik literatürde daha derin bir araştırma yapılmasına imkân sağlayacak olan ölçek, pratikte yöneticilere ve konu ile ilgili profesyonellere de çalışanların politik algılarını yönetme konusunda destek verecektir. Bu da iş yerindeki huzurun arttırılması ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması konularında yöneticilere kılavuzluk edecek sonuçlar verecektir. Ayrıca,

yapılacak güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları da bilimsel yazına metodolojik bir katkı sunacaktır.

1.4.KISITLILIKLAR

Araştırma, algılanan örgütsel politika algısını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme amacını taşımaktadır. Çalışma sürecinde birtakım kısıtlılıklar da gündeme gelmiştir.

İlk olarak, çalışma örnekleminin %90,02'lik kısmını kamu sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır. Özel sektöre ait veri toplama süreci ölçeğe ait soruların hassas bulunması sebebiyle işletme bazında mümkün olmamış, kişilere sosyal medya ağları üzerinden ulaşılmıştır. Gelecekte özel sektör çalışanlarından daha fazla veri toplanarak ölçeğin geçerliliği test edilebilir.

İkinci olarak veri toplama yönteminde her ne kadar katılımcı gizliliğine özen gösterilmiş olsa da katılımcılar, sosyal beğenirlik eğilimi nedeniyle yanıtlarını bilinçli ya da bilinçsiz değiştirmiş olabilirler. Daha nesnel veriler elde etmek için, gelecekteki çalışmalarda birebir görüşme gibi nitel yöntemlerle veri toplanabilir.

Üçüncü olarak, veri toplama çalışması dört aylık bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen ölçek zamansal değişimin örgütsel algıda yaratacağı değişimi yansıtabilecek kabiliyete sahip değildir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda zamansal değişimle birlikte meydana gelecek değişim de araştırılabilir.

Dördüncü olarak, ölçek geliştirme çalışması Türkiye'de yerleşik kurum ve kuruluşlarda çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Farklı kültürel bağlamlarda ölçeğin nasıl çalıştığının araştırılmasının önem arz etmektedir.

Beşinci olarak, geliştirilen ölçeğin bazı maddeleri olumsuz ifadeler içermektedir. Olumsuz ifadeler katılımcıların anketi yanıtlarken farklı bilişsel süreçlerden geçmesine ve yanıtlama biçimlerinin değişmesine neden olabilmektedir. Gelecek çalışmalarda, ölçek maddelerinin olumlu ifadelerle yeniden düzenlenerek geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılması önerilmektedir.

Son olarak, ölçeğin geliştirildiği dönemde yapay zekanın iş yerlerinde kullanımı yaygın değildi. Ancak, işe alım, performans değerlendirme, terfi süreçleri gibi iş süreçlerinin yönetiminde yapay zekâ kullanımı hızla artmaktadır. Bu nedenle,

yapay zekâ kullanımının algılanan örgütsel politikaya etkisini ölçmek amacı ile ölçeğe soru eklenip geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılabilir. Böylece teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, dinamik ve güncellenebilir bir ölçek geliştirme sürecinden bahsedilebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. POLİTİK DAVRANIŞ

Kökeni Eski Yunanca 'da şehir anlamına gelen “Polis” sözcüğünden türetilmiş olan “Politika” kelimesi genelde toplumsal düzenin oluşturulması, yönetilmesi için belirlenen kuralları akla getirmekte ve sözcük siyasi parti ya da figürleri çağrıştırmaktadır. Bununla birlikte politika sadece hükümetlerin veya devletin faaliyetlerini değil, aynı zamanda bireylerin ve toplumların da ideolojilerini, çıkarlarını korumaya yönelik eylemlerini ifade eder.

Politika kavramı aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır: (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2024)

- 1) “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü; siyaset, siyasa”
- 2) “Davranış biçimi, düşünce yapısı”
- 3) “Bir hedefe varmak için karşısındakinin duygularını okşama, zayıf noktalarından ve aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme.”

TDK'nin politika ile ilgili üçüncü tanımı, politik davranışın, bir hedefe ulaşma arzusu tarafından motive edildiği bilgisini de vererek aslında tüm hayvanların olduğu gibi insanın da doğasında mevcut olan hayatta kalma iç güdüsü ile kendi faydasını maksimize edecek olan yolu ya da yolları denemesini de içerdiği söylenebilir.

Aristoteles'in Politika isimli kitabında, konuşarak iyiyi ve kötüyü, güzeli ve çirkini ifade etme yeteneğine sahip insanın “Politik bir hayvan” olduğu bahsinden hareketle, milattan önce de sonra da insanın olduğu her yerde ve her durumda “politik davranış” olgusunun olduğundan ve olacağından bahsetmek mümkündür. (Aristoteles, 1993, s. 9)

Politika ve politik davranışlar, siyaset bilimi, kamu yönetimi, psikoloji, sosyoloji ve işletme gibi birçok farklı disiplinin ilgi alanına girmektedir. Politika ile ilgili ilk yazın çalışmalarının temellerinin sanayi devrimi sonrası Weber ile atıldığı söylenebilir (Bursalı, 2008, s. 10). 1938 yılında yayımlanan “The Functions of the Executive” isimli eserinde Chester Barnard, özellikle yöneticinin karar alma sürecini, otoritenin ast tarafından kabul edilme koşulunu ve iletişim temelli örgüt devamlılığını vurgulayarak, örgüt içi liderlik etkileşimlerini ve güç ilişkilerini sistematik bir yaklaşımla ele almıştır. Bu yönüyle günümüzde “örgütsel politik süreçler” olarak adlandırılan olgulara dair öncü fikirler sunmuş kabul edilmektedir. (Barnard, 1938). 1947 yılında, Barnard’dan ilham alarak “Administrative Behaviour” isimli kitabını yayımlayan Herbert Simon, örgütlerde karar verme süreçlerini incelerken, örgütsel kararların yalnızca teknik rasyonelite ile değil, aynı zamanda örgütsel çıkarlar, bireysel tercihler ve kurumsal sınırlamalarla şekillendiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşımıyla Simon, dolaylı olarak örgüt içi politik davranışlara ilişkin öncül bir analiz sunmuştur (Simon, 1947).

Karar alma süreçlerine ve rasyonel yönetsel modellere odaklanan erken dönem çalışmalarının ardından, özellikle 1960’lı yıllardan itibaren iş yerinde politikaya ve politik davranışa yönelik açık atıflar örgütsel davranış literatüründe düzenli bir şekilde görülmeye başlanmıştır (Gandz & Murray, 1980). Günümüzde örgütsel politika sadece kavramsal tartışmalar ile sınırlı kalmayıp, farklı değişkenlerle olan ilişkilerini inceleyen ampirik araştırmaların odağı haline gelmiştir.

Zihinlerde örgütler – kamu ya da özel, karlılık hedefi olan olmayan- her ne kadar rasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlayan kuruluşlar olsa da içerisinde çalıştırdığı insan kaynağı sebebiyle, her bir çalışanın motivasyon şekline, hırs düzeyine, psikolojisine, cinsiyetine, yaşına, geçmiş tecrübelerine, yaşamdan beklediklerine göre çalışan amaçları ile de var olan yapılarıdır. Örgütsel başarıdan bahsedebilmek için, kurumun amaçlarının çalışan amaçları ile uyum göstermesi beklenir. Bu bağlamda, politik davranış tanımları incelenirken, kurumun hedeflerinden bağımsız olarak, çalışanların kendi amaçlarını nasıl kabul ettirdikleri önemlidir. Politik davranış, bazen kurumun resmi hedefleri ile çatışabilirken, çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları stratejileri ifade eder. Bu örgüt içindeki güç dinamikleri, rekabet ve çıkar çatışmaları ile ilgili olabilir.

Literatürdeki tanımlara bakıldığında “Politik davranış”;

Mayes ve Allen'e göre; ya örgütün meşru görmediği hedeflere ulaşmak için etki kullanmak ya da meşru hedeflere örgütün onaylamadığı yollarla ulaşmak için gerçekleştirilen etki yönetimi sürecidir (Mayes & Allen, 1977).

Ferris vd. tarafından yapılan tanıma göre; kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma amacı ile fırsatçı davranışların sergilendiği bir etki sürecidir (Ferris, Fedor, Chachere, & Pondy, 1989).

Pfeffer, politik davranışı bireylerin çıkar elde etmek amacıyla güç ve kaynakları kullanma süreci olarak tanımlar (Pfeffer J. , 1992).

Robbins ve diğerlerinin yapmış olduğu tanıma göre; çalışanın kuruluştaki resmi rolünün bir parçası olarak gerekli olmayan, ancak kuruluş içindeki olumlu ve olumsuz durumların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir (Robbins & Judge, 2024, s. 457).

Tanımlarda görülen ortak noktaların en önemlileri, davranışta bulunurken bireyin kendi çıkarlarını gözetmesi ve bu davranışların örgütler tarafından hoş karşılanmamasıdır. Daha çok gücü elinde bulunduran kişi ya da gruplara atfedilen politik davranış aslında örgüt üyesi her birey tarafından, özellikle örgütsel politikaların net olmadığı durumlarda kullanılabilir.

Politik davranışın bireysel çıkarları hedefleyen, örgütsel anlamda negatif unsurlarına karşılık bazı çalışmalar; örgütte olumlu bir değişim yaratmak, öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmek gibi pozitif davranışlar oluşturabileceğini savunmaktadır (Masyln, Fedor, Farmer, & Bettenhausen, 2005).

Politik davranışlar, içerisinde manipülasyon, bireyin kendi faydasını gözetme gibi karanlık eylemleri barındırdığı için örgüt açısından fonksiyonel olmaktan uzaktır. Bununla birlikte, politik davranışları okumaya yetenekli yöneticiler bu durumu örgüt açısından fonksiyonel duruma çevirebilir.

2.1.1 POLİTİK DAVRANIŞIN KURAMSAL ARKAPLANI, ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Politik davranış, örgüt içi dinamiklerin ve bireysel stratejilerin kesişim noktasında yer alır. Kuramsal açıdan bu davranışların temelini oluşturan en kapsamlı sınıflandırmalardan biri Farrell ve Petersen'e (1982) aittir. Bu tipoloji, davranışın meşruluk düzeyi (yasal, yasal olmayan), yönü (dikey, yatay) ve hedefin örgüt içi mi dışı mı olduğuna (içsel, dışsal) göre politik eylemleri kategorize eder.

Tablo 1: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması

Yasal (Meşru)		
	DİKEY	YATAY
	I	II
İÇ	1) Doğrudan söz hakkı	1) Koalisyon Kurma
	2) Amire şikâyet	2) Karşılıklı çıkar alışverişi
	3) Komuta zincirini devre dışı bırakmak	3) Misilleme
	4) Engelleme Politikası	
DIŞ	III	IV
	1) Hukuki davalar	1) Diğer bir örgütten meslektaş ile konuşma
		2) Dışarıda Profesyonel eylem
Yasal Olmayan (Meşru Olmayan)		
	DİKEY	YATAY
	I	II
İÇ	1) Sabotaj	1) Tehditler
	2) Sembolik Protestolar	
	3) İsyanlar	
	4) Ayaklanma	

DIŞ	III	IV
	1) Gammazlama (İhbarcılık)	1) Örgütsel düzenbazlık
		2) İhanetler

Kaynak: (Farrell & Petersen, 1982)

Farrel ve Petersen'in bakış açısı ile iç ve dış boyut kavramında, örgütlerde siyasi davranışta bulunan kişilerin odaklandıkları yerler ile ilgili bir farklılık vardır. Kişi sesini iç ortamda yeteri kadar duyuramayacağını ya da bunun bir faydası olmayacağını düşünüyorsa ihbar etme, medyaya bilgi sızdırma, dava açma gibi yöntemlere başvurabilir. Ya da iç kaynakları kullanarak, karşılıklı iyilik değişimi, ticari anlaşmalar, misilleme gibi yöntemlere başvurabilir.

Hiyerarşik olarak yatay ve dikey boyut kavramında üstlerin astlarla olan etkileşimi, şikâyet etme, komuta zincirini atlayarak işlem yapma, yaltaklanma, mentor ve koruyucu faaliyetler en iyi dikey siyasi faaliyetler olarak görülebilir. Yatay siyasi davranışlarda ise, yardım teklif etme, koalisyon oluşturma, örgüt dışında bir meslektaş ile görüşme gibi davranışları görmek mümkündür.

Son olarak meşru ve meşru olmayan olarak dikkat çeken boyutta, meşru politik davranışları “iyilik değiş tokuşu”, “temasa geçmek”, “üst seviyede sponsor arama” gibi davranışlar olarak tanımlanmış ve daha çok hak ettiği yere geldiğine inanan üst düzey yöneticiler ya da örgüte yüksek bağlılığı bulunan bireyler tarafından yapılacağı düşünülmektedir. Örgütlerde tehlikeli olarak kabul edilen meşru olmayan politik davranışların ise, uzaklaşmış üyeler ya da kaybettiğini düşünenler tarafından yapıldığı söylenebilir.

Bu kapsamlı sınıflandırma, politik davranışın hem yönünü hem de olası etkilerini analiz edebilmek açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Ferris ve Kacmar (1991), politik davranış boyutlarını, a) genel politik davranışlar b) İlerleme kaydetmeye devam etme c) ücret ve terfi olmak üzere 3 boyutta incelemiştir.

a) Genel Politik Davranışlar: Kaynakların kıt, örgüt politikalarının belirsiz olduğu durumlarda bireylerin kendilerine avantaj sağlamak amacıyla geliştirdikleri stratejik davranışlardır.

b) İlerleme Kaydetmeye Devam Etme: Örgütlerde davranışların siyasi olarak değerlendirilmesi ilgili davranışın bilinçli olarak kişinin kendi menfaatini maksimize etmesi ile ilgilidir. Bu sebepten birey siyasi ortamda her ne kadar çatışmaya girmemek için sessiz kalmayı tercih etse de bu sessizlik de aslında siyasi bir davranıştır.

c) Ücret ve Terfi: Bu kategori, örgütlerin politik davranışı nasıl ödüllendirebileceği ve politik davranışı politika uygulamaları ile nasıl sürdürebileceği ile ilgilidir. Bu eylemler örgüt yönetimi tarafından bilinçli olarak yapılmasa da politik davranan kişiler ödüllendirilirken, diğerleri cezalandırılabilir. Örgütteki politik davranışının ödüllendirildiğini gören birey davranışını devam ettirmeyi tercih edecekken, daha önce politik davranışa sahip olmayan kişiler politik davranma konusunda motive olabilir ve bu durum da örgütün kendi eliyle politik davranışları arttıran bir ortama sahip olmasına neden olur (Kacmar & Carlson, 1997).

Politik davranışın nedenleri yönetsel-örgütsel nedenler ile bireysel-grupsal olarak iki başlıkta ele alınabilir.

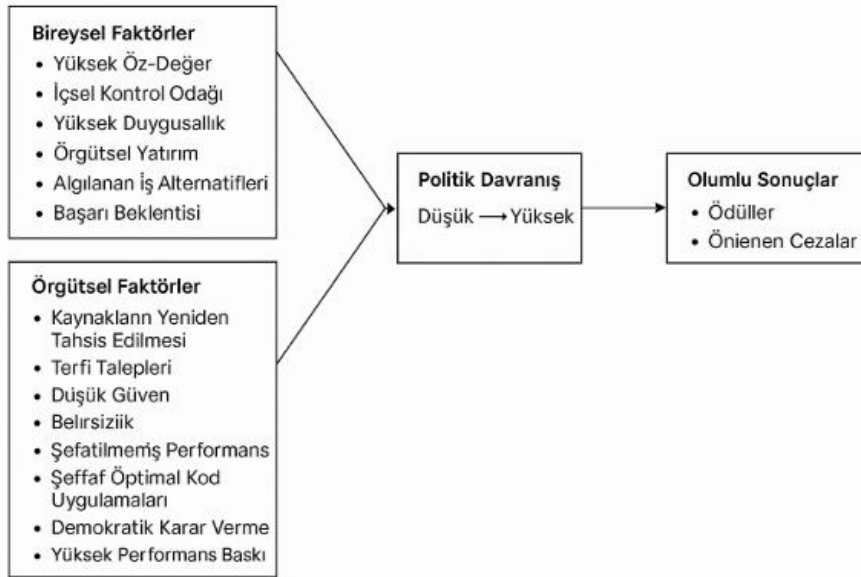
Yönetsel-örgütsel nedenlere bakıldığında, ilk göze çarpan liyakatten çok önem verilen değerlerin adam kayırma olması ve bu kayırmacılığın kökeninde bulunan sebebin “itaat edecek kişileri seçme” arzusu olmasıdır. Bu döngüye girmek isteyen kişiler, sonuçları kendi lehlerine çevirmek için yöneticiye abartılı övgülerde bulunmaktan, ortamda kaos yaratmaktan, iş dışında ofis sohbetlerini yönetime taşınmaktan çekinmezler (Eryılmaz, 2014).

Bireysel nedenler açısından makyelist kişilik yapısına sahip bireylerin politik davranışta bulunmaya, manipülasyon yetenekleri ve güç arzuları nedeniyle daha meyilli ve daha yetenekli oldukları bilinmektedir. Yüksek öz denetim sahibi kişiler sosyal ip uçlarını yakalamada daha yetenekli oldukları için, siyasi davranışlarda daha yeteneklidirler. İçsel denetim odağına sahip bireyler de çevrelerini kontrol edebileceklerine inandıkları için durumu kendi lehlerine çevirmek için proaktif davranırlar. Bireyin bilgi düzeyi ve mesleki tecrübesi gibi, vazgeçilmezlik unsurları ve çalıştığı iş yerine yaptığı kariyer yatırımı da politik davranışı arttıran ya da azaltan nedenlerden biridir. Kişinin sahip olduğu alternatif fırsatlar ne kadar çok ise siyasi davranışlarının artması olasıdır (Oruç, 2021).

Yukarıda değinilen siyasi davranışa yatkın kişilik yapısına sahip kişilerin farklı iş yerlerinde farklı davranmalarının sebebi ise yine örgütlerin sahip olduğu terfi mekanizmalarının, bu tür kural dışı hareketleri ne kadar desteklediği ile ilgilidir. Örgüt içindeki güven düzeyi ne kadar düşükse, siyasi davranışların gayri meşru olma olasılığı artar.

Bireysel faktörlerin yanı sıra, eğer bir organizasyonda mevcut kaynaklar yeniden tahsis edilecekse, terfi için bir yarış durumu varsa, çalışanların güven düzeyleri düşükse, çalışanlardan beklentiler net olmadığı için rol belirsizliği yaşıyorsa, değerlendirme sistemleri objektif değilse, bir çalışanın ödüllendirilmesi diğer kişinin alacağı ödül diliminden eksilmeye yol açıyorsa; demokratik karar verme süreçleri, yüksek performans baskısı, kendine hizmet eden üst düzey yöneticiler hakimse ve başarılı oluyorsa örgütlerde politik davranışların ortaya çıkması için mevcut zeminlerden söz edilir (Robbins & Judge, 2024).

Tablo 2: Politik Davranış Etkileyen Faktörler



Kaynak: (Robbins & Judge, 2024)

Politik davranışın sonuçlarına bakıldığında, kişinin kariyerine büyük etkileri olacağı açıktır. İş yerinde üst düzey pozisyonlara gelmiş amirlerinin izlediği yolun politikadan geçtiğini öğrenen çalışan bu taktikleri dikkate alarak adımlar atacaktır.

Formel olmayan ilişkilerini bu yönde geliştirme yoluna gidebilecektir (Demirel, Turan, Çetin , & Dengel, 2019)

Literatürde politik davranışın performans değerlendirme, terfi ve ücret artışı, kariyer başarısı, personel seçme süreci, örgütsel yenilik, örgütsel değişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi doğrudan sonuçları ve stres, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel çatışma, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, stratejik karar verme gibi dolaylı sonuçlarına değinilmektedir. (Oruç, 2021) Burada dolaylı sonuçlardan kasıt, politik davranışların ve bunların sonuçlarının diğer çalışanlar üzerinde oluşturduğu politik algılardır. Örgütsel politika algısı kavramına çalışmanın ilerleyen bölümünde ayrıca yer verilecektir.

2.1.2. POLİTİKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR: GÜÇ, ETKİ, POLİTİK TAKTİK VE POLİTİK YETİ

Politika ve politik davranış kavramlarını açıklarken değinilen kavramlar aşağıdaki detaylı bir biçimde irdelenmektedir.

2.1.2.1.GÜÇ:

Birey, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kimi zaman istemediği eylemleri gerçekleştirmek zorunda kaldığını ya da başkalarını bu tür eylemlere zorladığını deneyimleyebilir. Bu durum insan doğasının gereği maddi ve manevi ödüller için yaşanır ve hem bir kontrol mekanizması hem de bir ödül merdiveni oluşturur. (Barthwal, 2013) Güç tanımlarının literatürdeki karşılıklarına bakıldığında;

- Türk Dil Kurumu gücü; “Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği “olarak tanımlamıştır. (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2024)
- Güç, kişinin başkalarını kendi istediği tarzda hareket etmeye yönlendirebilmesi yeteneğidir. (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018)
- Güç; bir kişinin desteklediği herhangi bir normu uygulaması için başkalarını etkileme kapasitesidir. (Güney, 2000)

- Eğer kişi, başkalarını kendi tayin ettiği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa; o zaman güçlüdür denilebilir. (Koçel, 2014, s. 647)

Russel 1938 tarihli kitabında, tıpkı enerjinin fizikte olduğu gibi; gücün de sosyal bilimlerin temel bir role sahip olduğunu savunur. Tıpkı enerji gibi güç de birçok farklı biçime sahiptir. Servet, askeri güç, sivil otorite, fikirler üzerine etki gibi; hiçbiri birbirinden üstün olmayan birbirine bağımlı ya da birbirinden türetilmiş olmayan çeşitleri mevcuttur. Ayrıca güç tutkusu tarihte çeşitli olayları başlatan en büyük etmenlerden biridir (Russel, 1938)

Maruz kalındığında kendisine bazen hayran bırakan, bazen şikâyet edilen; iş yaşamında kimi zaman hayatta kalabilmek için kullanmanın öğrenilmesi gerektiği hemen hemen birbirine benzer güç tanımlarına bakıldığında, göze çarpan ortak noktalar şunlardır: 1) Güce sahip olan kişinin kullanmasa bile bir potansiyele sahip olması 2) Bağımlılık: Bir kişi diğerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol ediyorsa burada bir karşılıklı bağımlılık durumundan söz edilir. 3) Kıtlık: Kaynakları elinde bulunduran kişinin sahip olduğu kaynakların oldukça kıt olması da güç dengesini etkileyen önemli bir unsurdur. (Barthwal, 2013)

Güç kavramı literatürde etkileme ve otorite kavramları ile benzer anlamalı kullanılsa da bu kavramlar birbiri ile aynı içeriği taşımaz. Etki, gücün kullanılma sürecinde hedef kişinin davranışlarını yönlendirmeye yönelik girişimlerdir. Kişinin başkalarını etkilemesi için sahip olduğu güç kaynaklarını kullanması şart değildir. Yöneticinin ya da önderin bu kaynaklara sahip olduğu algısı bile kişi ya da grupları etkileme için yeterlidir. (Carlisle, 1976) Otorite ise başkalarını manipüle etme ya da değiştirme hakkıdır. Luthans'a göre otorite, bireyin diğerlerini yönlendirme ya da etkileme hakkına sahip olmasıdır ve bu hak örgüt içerisindeki konumdan kaynaklanan meşru bir güç biçimidir. Otoritenin meşruluğu ise genellikle toplumun kabul ettiği hukuk kuralları, gelenekler, görenekler ve örgütteki ortak amaçlara olan bağlılık çerçevesinde şekillenir. Güç ise her zaman resmi bir otoriteye dayalı olmayabilir. Bireyler sahip oldukları uzmanlık, bilgi veya ilişki ağı gibi kaynaklarla resmi yetki olmadan da başkaları üzerinde etki yaratabilirler. Bu bağlamda, güç, daha çok kişisel çıkarların peşinden gitmeye olanak tanırken, otorite ise kolektif hedeflerin gerçekleşmesine hizmet eden bir etkileme biçimi olarak değerlendirilebilir (Luthans, 2011).

Gücün kaynakları incelendiğinde, işletme yönetimi alanında en çok kabul gören sınıflandırmanın Bertram Raven ve John French tarafından yapılan beşli sınıflandırma olduğu göze çarpar. Bu sınıflandırmaya göre yöneticinin beş adet güç kaynağı vardır.

1) Zorlayıcı güç: Kişinin yöneticide varlığı ya da varlık olasılığının algısı nedeni ile korkması sebebiyle ortaya çıkan güçtür. Burada kişiyi korkutan eylemlerin başında işten çıkarma gelir. Görev yeri değişikliği, rütbe tenzili gibi cezalandırmalarda aynı güç kaynağının içinde sayılabilir.

2) Yasal güç: Burada otorite olarak da tabir edilen gücün içinde yöneticilerin astlarından belli isteklerde bulunmasının yasal olduğu algısı mevcuttur. Örneğin çalışma saatlerine riayet edilmesini talep eden bir yöneticinin talebine hakkı olduğunun düşünülmesi gibi. Burada hukuki bir zorunluluktan çok, ast konumunda çalışan kişinin, üstünün onun üzerinde karar verme hakkının olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir.

3) Ödüllendirme Gücü: Yönetici, terfi ettirme, ücret artışı sağlama, daha iyi iş verme, pozisyonunu iyileştirme gibi ödül kaynaklarına sahipse bu durum motivasyon anlamında çalışanın pozitif algısına maruz kalacağından, önemli bir güç kaynağı olarak değerlendirilebilir.

4) Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç Burada sahip olunan güç üzerinde doğrudan yöneticinin kişilik özelliklerinin baskın çıktığını söylemek mümkündür. Yöneticinin kendini ifade tarzı, kültürü, görünüşü diğer kişiler üzerinde çekici bir etki yaratabilir. Yöneticisini de kendisine benzer bulan çalışan, yöneticinin davranışlarından daha kolay etkilenir hale gelir.

5) Uzmanlık Gücü: Yöneticinin yapılan iş ile ilgili sahip olduğu deneyim, astları üzerinde karizmatik bir algı yaratır. Ayrıca, astların sorunlarını çözebilecek bir ilham kaynağı olması da üstün gücünü artırır. (Koçel, 2014)

Bu beş adet kaynağa 2008 yılında yaptığı çalışmada Raven “Bilgi Kaynağı”nı da eklemiştir.

6) Bilgi Gücü: Yöneticinin yapılan işle ilgili sahip olduğu bilgi ve bu bilginin yapılan işlerde etkin sonuçlar doğurmasının astlar tarafından görülmesi de gücü arttıran unsurlardan biridir. (Oruç, 2021)

Sosyal etki kuramındaki gelişmeler doğrultusunda Raven, güç kaynaklarının daha ayrıntılı biçimde sınıflandırması gerektiğini düşünerek, klasik güç kaynaklarını 11 ayrı kategoriye ayırarak güç kaynaklarını hem kişisel (soft) hem de kurumsal/pozisyonel (harsh) temelde yeniden yapılandırmıştır. (Raven, Schwarzwald, & Koslowsky, 1998) Bu model liderin etki gücünü daha hassas biçimde analiz etme imkânı verir.

- 1) Bilgiye dayalı güç: Yönetici çalışanı ikna etmek için mantıklı ve geçerli gerekçeler veya veriler sunar. Bu etki, çalışanın kendi kararını vermesi ile sonuçlanır.
- 2) Pozisyona dayalı meşru güç: Yönetici, hiyerarşik konumuna dayanarak çalışanlardan belli davranışları talep eder. Bu güç “yönetici olduğu için uymalıyım” algısına dayanır.
- 3) Uzmanlık gücü: Yönetici, teknik bilgi, tecrübe veya yetkinliği sayesinde çalışanın üzerinde etki yaratır. Çalışan yöneticinin konuyu daha iyi bildiğini düşünür.
- 4) Bağımlılık temelli meşru güç: Çalışan yöneticisinin kendisine ihtiyaç duyduğunu düşünerek ahlaki bir sorumluluk hisseder ve bu nedenle talepleri yerine getirir.
- 5) Benzeşim/Karizma gücü: Yönetici, kişiliği, tarzı ve değerleri ile çalışan üzerinde hayranlık ya da özdeşim yoluyla etki kurar. Çalışan yöneticiyi örnek alır.
- 6) Kişisel ödüllendirme gücü: Yönetici çalışana, kişisel düzeyde sempati, onaylama, takdir veya yakınlık göstererek onu motive eder.
- 7) Karşılıklılık temelli meşru güç: Çalışan yöneticiden geçmişte aldığı iyilikler nedeniyle “borç ödeme” hissiyle talepleri yerine getirir. Bu güç sosyal karşılıklılık normuna dayanır.
- 8) Kişisel zorlama gücü: Yönetici, çalışanın saygısını veya beğenisini kaybetme, dışlanma ya da olumsuz tepki görme korkusu yaratarak etki kurar.
- 9) Kişisel olmayan zorlama gücü: Yönetici, görev yeri değişikliği, disiplin cezası veya işten çıkarma gibi kurumsal yaptırımları kullanma tehdidiyle çalışanı etkiler.
- 10) Kişisel olmayan ödül gücü: Yönetici, maaş artışı, terfi ya da ödül gibi kurumsal ödüllerle çalışanı teşvik eder.

11) Eşitlik temelli meşru güç: Yönetici geçmişte yaptığı fedakarlıklar ya da yaşadığı olumsuzluklar nedeniyle çalışanın bu durumu telafi etmesi gerektiği yönünde bir etki aracı şeklinde gücü kullanır. (Raven, Schwarzwald, & Koslowsky, 1998)

Güç ile ilgili önemli kavramlardan biri de gücün doğuracağı sonuçlardır. Hem kişiler arasında hem de gruplarda güce karşı tepkiler farklıdır.

Kişilerarası güç tepkilerinde ilk dikkati çeken uyma davranışıdır. Yöneticinin elinde bulunan güç dolayısı ile, kişi kişisel bir kabul ya da bağlılık hissi duymasa bile yöneticinin istediklerini yerine getirir. Bu şekilde ödül alma ya da cezadan kaçınma mümkün olur. Eğer çalışanda yöneticinin elindeki ödül ya da ceza kaynaklarını kaybettiği algısı oluşursa, uyma davranışında azalma görülebilecektir.

Özdeşleşme davranışında ise yöneticinin etkili konuşmaları, zekâsı, esprileri, kendisine güveni gibi kişiye özel farklılıkları nedeniyle kişiler yöneticilerinin etkisi altına girmeye meyilli olma durumu görülmektedir. Burada rol model alma davranışı, hayran olma hissi kuvvetlidir. Karizmatik güç ile özdeşleşme davranışı birbirini tamamlar.

Benimseme davranışında kişinin örgüte bağlı olduğu, kendi değerleriyle, kendisinden talep edilenlerin birbiri ile örtüştüğü, yöneticinin uzmanlık gücüne saygı duyulduğundan bahsedilebilir.

Direnme durumu ise, kişinin yapmak istemediği bir eyleme zorlanması durumunda ortaya çıkar. Üzerinde zorlayıcı güç kullanılan kişi, işi savsaklama, kendinden istenenleri iptal ettirme gibi direnme davranışlarında bulunabilir. (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018)

Farklı güç kaynaklarına karşı verilen farklı tepkileri Hoy ve Miskel aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Tablo 3: Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler

Güç Türü	Bağlılık	Uyma	Direnme
Karizmatik Güç	Çok Uygun	Uygun	Az Uygun
Uzmanlık Gücü	Çok Uygun	Uygun	Az Uygun
Yasal Güç	Uygun	Çok Uygun	Az Uygun
Ödül Gücü	Uygun	Çok Uygun	Az Uygun
Zorlayıcı Güç	Az Uygun	Uygun	Çok Uygun

Kaynak: (Hoy & Miskel, 2010)

Sonuç itibariyle, bireyin güce karşı verdiği tepkiler algıladığı gücün niteliğine göre değişir. Kişi yöneticiyi verimli, bilgili, karizmatik olarak algıladığı durumda uyma ve bağlılık davranışı artabilirken, güç kullanımının adaletsiz olarak algılandığı durumlar direnme davranışına yol açabilir. Bu durum politik davranışlara da zemin hazırlar.

2.1.2.2.ETKİ:

Güç kavramı ile anılan bir kavram olan etkide ise, güce sahip olan kişinin istediği davranışı gerçekleştirilmesini sağlama sürecinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yani güç ile etkileme süreci birbiri ile iç içe geçmiş kavramlardır. (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018) Etkilemeyi, bir bireyin, başka bir bireyin talimat ve emirlerini yerine getirmesi, bir bireyin davranışlarını güç sahibi olan kişi talebi lehine değiştirmesi olarak tanımlamak da mümkündür. (Güney, 2000)

2.1.2.3.POLİTİK TAKTİK:

Güç kullanılarak etkileme sürecinde, bu eylemin ne şekilde yapıldığını açıklayan kavram ise politik taktiklerdir. Politik taktik kavramı “Bireyin örgütte, kendisinden beklenen işin dışında örgüt içerisinde yükselmesini hızlandırmak veya buna ek olarak güç elde etmek ya da elinde tutmak için gerçekleştirdiği davranışlar.”

şeklinde ifade edilebilir. (Ertekin & Yurtsever Ertekin, 2003) Buradaki tanımda da görüleceği üzere, hiyerarşik anlamda hem dikey hem yatay yönlü ilişkiler söz konusudur.

Farklı zamanlarda yapılan araştırmaların literatüre sağladığı katkılar anlamında politik taktik davranışları aşağıdaki şekilde özetlenebilir

Tablo 4: Politik Etki Taktikleri

Politik Taktikler	Yayınlar									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Başkalarını Suçlama	✓	✓						✓		✓
Bilgiyi manipüle etme	✓	✓						✓		✓
İzlenim Yönetimi	✓	✓						✓		✓
Göze girmeye çalışmak	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Karar vermede destek oluşturmak	✓	✓								
Koalisyon kurma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Etkili olan kişi ile ilişki kurma	✓									
Baskı uygulama	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Üst yönetimi arkasına alma			✓	✓	✓	✓			✓	✓
Karşılıklı çıkar gözetme			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantıkla ikna etme			✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Yaptırım			✓							
Engelleme			✓							
Değerlere ve inançlara yönelme					✓	✓	✓			
Danışma					✓	✓	✓			
İş Birliği						✓	✓	✓		
Kişisel yarar sağlayacağını haberdar etme						✓	✓	✓		
Meşrulaştırma							✓	✓		
Kişisel rica							✓	✓		
Örgütsel yerleşme								✓		
Uzmanlık kullanma								✓		
Kuralları bahane etme								✓		
Kuralları ihlal etme								✓		
Mentorluk yapma								✓		

Mentordan yararlanma								✓		
Dış uzmanlardan yararlanma								✓		
Örgüt dışı ağ kurma								✓		
Minnettar bırakma								✓		
Aracı kullanma								✓		
Tavizci davranma									✓	✓
İkiyüzlü davranma									✓	✓
Kayırmacılık										✓
Yalan söyleme										✓
Savunma amaçlı sessiz kalma										✓
Bahane bulma										✓
KAYNAKLAR										
(Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayes, 1979)	1									
(Sussman, Adams, Kuzmits, & Raho, 2002)	2									
(Schmidth, Kipnis, & Wilkinson, 1980)	3									
(Kipnis & Schmidth, 1988)	4									
(Yukl & Falbe, 1990)	5									
(Yukl., Chavez, & Seifert, 2005)	6									
(Yukl, Seifert, & Chavez, 2008)	7									
(Zanzi & Arthur, 1991)	8									
(İslamoğlu & Börü, 2007)	9									
(Oruç, 2021)	10									

Kaynak: (Oruç, 2021)

Örgütlerde politik algı arttıkça politik taktiklerin de artması kaçınılmazdır. (Russ., Fandt, & Ferris., 1989) Politik davranışta bulunan kişilerle sosyalleşen birey eğer bu durumlara örgüt yönetimi tarafından ses çıkarılmadığını görür hatta alttan alta desteklendiğini düşünürse zamanla politik taktikler geliştirmeyi öğrenir. Çalışanların geliştirdiği politik taktikler ile ilgili araştırma sonuçları ve taktiklerin açıklamalarına aşağıda değinilmiştir.

Allen ve diğerleri (1979) tarafından yapılan çalışma neticesinde tanımlanan taktikler aşağıdaki gibidir. (Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayes, 1979)

Başkalarını suçlama: Bir durumun başarısızlıkla sonuçlanacağı hissedildiğinde bireyler tarafından proaktif olarak devreye giren suçlama davranışında, “günah keçisi”

bulma eğilimi vardır. Bu davranış, başarısızlıkları farklı kişilere atfetmeyi kapsadığı kadar, etkili örgüt üyelerinin gözünde başarıları da önemsiz, kötü zamanlanmış, şanslı gibi sıfatlarla küçümsemeyi içerir.

Bilgiyi manipüle etme: Bilgiyi kullanma taktikleri proaktif, reaktif ya da her ikisi de olabilir. Bilgi saklanır, çarpıtılır ya da başkası üzerinde kötüye kullanılır. Birey kendisine zarar verebileceğini düşündüğü bilgiyi gizleyebilir ya da sadece işine yarayan şekliyle açıklayabilir. Bilgi saklamanın tam tersi durumda ise, birey hedefi detaya boğarak söylediği yalanların ortaya çıkma ihtimalini azaltmaya çalışabilir.

İzlenim yönetimi: Bireyin kendi çıkarlarını arttırmak ya da korumak için yöneticiler gözünde olumlu bir imaj yaratmaya çalışmasıdır. Genel görünüm, saç stili, kurumsal normlara duyarlılık, sorumlusu olmadığı alanlarda bile başarılı, herkes tarafından beğenilen, verilen görevler konusunda çalışmaya istekli ve mütevazî imajı çizilmesi de imaj yönetiminin temel parçalarındandır.

Göze girmeye çalışmak: Üst düzey yöneticiler tarafından iyi ilişkiler geliştirmek, alt düzey yöneticiler tarafından ise daha çok yağcılık yapmak gibi nitelendirilen bu taktikte, başkalarını överek şirin görünme motivasyonu vardır.

Karar vermede destek oluşturmak: Çalışanın bir toplantı öncesinde sanki onların fikirlerini de alıyormuş gibi yaparak aslında kendi fikrini kabul ettirmeye çalışmaya temel oluşturması olarak tanımlanabilir.

Koalisyon kurma: Çalışanların iş yerinde ve sosyal çevrede yetkili kişilerle bağlantılar kurarak geçici ya da kalıcı ittifaklar kurmasıdır.

Baskı uygulama: Başkalarını etkilemede ödül, tehdit ve baskı kullanılmasıdır.

Kipnis ve diğerlerinin (1980) yaptıkları çalışmalar ile literatüre kazandırdıkları taktikler aşağıdaki gibidir. (Schmidth, Kipnis, & Wilkinson, 1980) Yaptırım ve engelleme davranışlarını 1988 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütlerde çok az kullanıldığı sonucuna ulaştıkları için anketten çıkarmışlardır. (Oruç, 2021)

Üst yönetimi arkasına alma: Daha yüksek seviyelere resmi bir başvuruda bulunmak_veya üst düzeylerden gayri resmi destek elde etmek gibi taktikleri içeren destek kazanmaya çalışma davranışlarıdır.

Karşılıklı çıkar gözetme: Bir fayda karşılığında kişisel fedakarlıklar yapmayı vaat etmek de bir tür politik taktik davranışı olarak tanımlanmıştır.

Mantıkla ikna etme: “Ayrıntılı bir plan yazmak”, “talebin nedenlerini açıklamak” gibi mantıklı ve bilgiye dayanan kanıtlar sunulması da ikna için politik taktiklerden biri olarak değerlendirilmiştir.

Yaptırım: Uyum teşvik etmek için idari yaptırımların desteklenmesi olarak tanımlanır. Maaş artışlarının engellenmesi ve iş güvenliğinin tehdit edilmesi gibi uygulamaları içermektedir.

Engelleme: “İş yavaşlatma” ve “çalışanın hedef kişi ile çalışmayı durdurmayı tehdit etme” davranışları ile tanımlanabilir.

Yukl ve Falbe (1990) yaptıkları çalışma ile literatüre, “değerlere ve inançlara yönelme” ve “danışma” olmak üzere iki politik davranış daha kazandırmışlardır. (Oruç, 2021) (Yukl & Falbe, 1990)

Değerlere ve inançlara yönelme: Bu taktikte birey, karşısındakinin değerlerine hitap edip, karşısındakinin bunu yapabileceğine olan güvenini arttırarak, coşku uyandıran bir istekte veya teklifte bulunur.

Danışma: Kişinin bir karar alırken veya önerilen bir politikanın nasıl izleneceği konusunda diğerlerini sürece dahil ederek süreç içinde rol oynadıklarını hissettirerek istediklerini yaptırma taktiği olarak tanımlanır.

Yukl ve diğerleri (2005) literatüre “iş birliği” ve “kişisel yarar sağlayacağını haberdar etme” olarak iki yeni kavram eklemiştir. (Oruç, 2021) (Yukl., Chavez, & Seifert, 2005)

İş birliği: Yöneticinin hedef kişinin bir isteği yerine getirmesini kolaylaştırmak için kaynak sunması, destek vermesi veya engelleri kaldırması şeklinde tanımlanabilir. Hedef kişinin motivasyonunu içsel olarak desteklediği ve görev başarısını artırma gibi bir vaat taşıdığı için en etkili taktiklerden biri olarak belirtilmiştir.

Kişisel yarar sağlayacağını haberdar etme: Bir kişinin başka bir kişiyi belirli bir davranışı yapmaya ikna etmek için kişinin bu davranış sonucunda elde edeceği faydaların kendisine açıklanması olarak açıklanır.

Yukl ve diğerleri (2008) yaptıkları araştırma sonucunda “meşrulaştırma” ve “kişisel rica” taktiklerini ölçeğe eklemiştir. (Yukl, Seifert, & Chavez, 2008)

Meşrulaştırma: Bu taktikte birey bir talebin meşru olduğunu tespit etmeye ve bunu yapma yetkisine sahip olduğunu doğrulamaya çalışır.

Kişisel rica: Burada birey, hedef kişi ile arkadaşlık ilişkilerini kullanarak isteklerini yerine getirmesini ya da desteklemesini talep eder.

Zanzi ve diğerlerinin (1991) yapmış olduğu çalışmada, literatürden farklı olarak belirledikleri davranışlar aşağıdaki gibidir. (Zanzi & Arthur, 1991)

Örgütsel yerleşme: Bu taktik ile birey, örgüt içindeki yerini stratejik olarak konumlandırır ve terfi/rotasyon ile konumunu güçlendirir.

Uzmanlık kullanma: Teknik bilgi ve uzmanlık ile başkalarını etkileyerek, yönetime konu ile ilgili bilgisi olan tek kişinin kendisi olduğunu düşündürmektir.

Kuralları bahane etme: Kurumsal politikaları ve prosedürleri referans alarak kararları meşrulaştırarak başkalarına engel olmayı içerir.

Kuralları ihlal etme: Gizli ya da açık bir biçimde kuralları çiğneme ya da esnetme yolu ile sonuç elde etmeye çalışmaktır.

Mentorluk yapma: Astları ya da daha genç çalışanları geliştirerek etkileme ve desteklerini kazanmaya çalışma davranışlarını içerir.

Mentordan yararlanma: Kişinin kendisinden daha üst ya da deneyimli birinden destek alması yoluyla etki sağlamak hedeflenmektedir.

Dış uzmanlardan yararlanma: Kurum dışından bir danışman, bilirkişi ya da akademik figürlerin desteğinden faydalanarak kariyerde ilerleme ya da pozisyonunu sağlamlaştırma davranışlarını içerir.

Örgüt dışı ağ kurma: Diğer kurum, kuruluş ve şirketlerle bağlantılar kurarak bu ilişkilerden fayda sağlamaya çalışmaktır.

Minnettar bırakma: Çalışanın bir başkasına yardımcı olarak hedef kişide minnet duygusu geliştirmesi davranışı olarak tanımlanır.

Aracı kullanma: Etki yaratmak için, örneğin üst yönetimden biri aracılığı ile baskı kurmaya çalışma ya da ikna edilmesi zor bir konu için yöneticinin asistanını kullanması davranışlarını içerir.

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasında politik davranışların neler olduğuna ilişkin yapılan araştırmada literatürden farklı iki davranış saptanmıştır. Bunlar “Tavizci davranma” ve “iki yüzlü davranma” davranışlardır. (İslamoğlu & Börü, 2007)

Tavizci davranma: Bir grup içinde sevilip sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak, inanmadan başkalarının görüşünü savunmak gibi davranışları içerir.

İki yüzlü davranma: Yüze gülüp arkadan konuşma, müdüre arkadaşlarını, arkadaşlarına müdürü kötüleme gibi iki yüzlü davranışları içerir.

Oruç (2019) tarafından yapılan nitel çalışmada tespit edilen, literatürden farklı politik davranışlar aşağıdaki gibidir: (Oruç, 2021)

Kayırmacılık: Örgütte, tanıdıklara, arkadaşlara, aynı siyasi görüşte olanlara öncelikli davranılması gibi eylemleri içerir.

Yalan söyleme: Bireyin, çalışma ilerlemesi ile ilgili durumlarda, kişisel çıkarlarını korumak için yalan söylemesidir.

Savunma amaçlı sessiz kalma: Bireyin, kendi menfaatine zarar geleceğini düşündüğü ortamlarda fikrini beyan etmeyerek sessiz kalmasıdır.

Bahane bulma: Çalışanın kendisine fayda sağlamayacağını düşündüğü konularda kendisinden talep edilen işleri yapmayışı ile ilgili farklı bahaneler öne sürmesidir.

2.1.2.4.POLİTİK YETİ:

Politik yeti, iş yerinde diğerlerini anlama ve bu veriyi onların örgütsel ve/veya bireysel hedeflerini etkileme ya da geliştirmeye yönelik harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi olarak tanımlanabilir. Politik yetiye sahip bireyler, sosyal becerilerini farklı, aniden değişen ya da değiştirilen durumlara kolayca uyum sağlama yönünde kullanır ve bu da diğerlerinin desteğini alacak şekilde ilgi ve destek görür (Ferris, Davidson, Perrew, & Atay, 2009). Politik beceri hem sonuçlar üzerinde doğrudan etkileri hem de öngörücü-sonuç ilişkileri üzerinde düzenleyici etkileri olan bilişsel, duygusal ve davranışsal etkileri olan kapsamlı bir sosyal yeterlilik örüntüsüdür. (Ferris, ve diğerleri, 2007)

Politik yeti, sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik olarak dört önemli boyuta sahiptir. (Ferris, Davidson, Perrew, & Atay, 2009)

Sosyal beceriklilik boyutunda öne çıkan gözlem yeteneği, başkaları için olduğu kadar, kişinin kendisini bilmesi ile de ilgilidir. Başkaları ile kendini özdeşleştirebilme kapasitesine sahip birey, bu yeteneğini kendisi için bir şeyler edinmek için de kullanabilir. Kişiler arası etki boyutunda göze çarpan özellik esnekliktir ve nihai amaçlara odaklanma karşısında birey duygulardan bağımsız kalabilmektedir. Kişiler arası etki konusunda başarılı kişiler, çevrelerinde üretken ve hoş insanlar olarak görülürler ve politik olarak zorlayıcı kişilere nazaran daha pozitif olarak algılanmaktadırlar. Network yeteneğinde kolayca arkadaşlık kurma, güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirme becerilerinden söz edilir. Bu tür bir yetenek, kişiyi mevcut fırsatları değerlendirme ya da yeni fırsatlar yaratma anlamında başarılı kılar. (Pfeffer J. , 1992) İtkenlik boyutunda ise, doğruluk, dürüstlük, güvenirlilik, açık sözlülük dikkati çekmektedir. Burada karşısındakinin samimiyetine inanan bireyler art niyet taşımadığını düşündüğü kişinin etki denemelerine maruz kalmaya da gönüllü olmaktadır. (Ferris, Davidson, Perrew, & Atay, 2009)

Politik yeti sosyal yaşam becerilerinin kullanılması sırasında öğrenildiği gibi iş yaşamında koçluk gibi eğitimlerle de desteklenebilir ve geliştirilebilir. Politik yeti iş yerinde başkalarını etkileme kapasitesini arttırmaktadır. Çünkü, politik yetisi gelişmiş kişiler, hangi durumda hangi politik taktik ya da stratejinin işe yarayacağını öngörebilirler. Örgüt düzeyinde ise, politik yetinin, örgütsel sadakat, iş tatmini, örgütsel destek algısı, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve rol çatışması üzerinde olumlu etkileri olduğu farklı çalışmalarda ortaya konmuştur. (Atay, 2010)

Yapılan literatür araştırmalarında, çalışanların sahip oldukları yüksek politik yeti düzeyinin iş performanslarını, iş tatminlerini ve kariyer başarılarını pozitif yönde etkilediği; buna bağlı olarak da iş gerilimini ve çatışmayı düşürdüğü belirtilmektedir. Politik yetisi yüksek kişilerin problem çözme becerileri, yöneticileri ile olan iletişimlerinin kalitesini de arttırmaktadır (Taş, 2022). Politik beceri aynı zamanda algılanan stres ile gerginlik arasında bir tampon görevi görür ve böylece stresle başa çıkabilme açısından avantaj sağlar (Perrew, Ferris, Frink, & Anthony, 2000). Politik yetisi yüksek bireyler, örgütteki politik ortamı daha net okur, gerekli performans ölçütlerini daha iyi kavrar ve böylece azalan belirsizlik yardımıyla daha az stres yaşar ve daha fazla motive olur (Brouer, Harris, & Kacmar, 2011).

2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

2.2.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN KURAMSAL ARKAPLANI, ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Örgütsel politika, organizasyonlar içinde güç ve etkiyi kullanma ve yönetme süreçlerini ifade ettiği ve bireylerle gruplar arasındaki ilişkinin nasıl yönetildiğini anlamak için önemlidir.

- Örgütsel politikanın ilk tanımlarından biri olarak değerlendirilen Burns tanımına göre örgütsel politika, rekabet durumunda diğer kişilerin kaynak olarak kullanıldığı durumlar olarak nitelenmiştir. (Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008, s. 210)
- Gandz ve Murray (1980), örgütsel politikayı, bireylerin örgütsel bağlam içinde, başkalarının ya da örgütün hedeflerine aykırı biçimde, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla bilinçli olarak sergiledikleri ve genellikle öznel biçimde algılanan davranışlar olarak tanımlamaktadır. (Gandz & Murray, 1980)
- Ferris, Russ ve Fandt (1989), örgütsel politikayı bireylerin formel rollerinin dışında kalan, belirsizlik ortamında ortaya çıkan ve kişisel çıkarları maksimize etmeyi hedefleyen etki çabaları olarak tanımlamaktadır. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)
- Pfeffer'in (1992) yaklaşımına göre örgütsel politika; bireylerin veya grupların, örgüt içerisinde güç elde etmek, korumak veya arttırmak amacıyla gerçekleştirdiği, resmi rollerin dışına taşan ve genellikle kişisel çıkara dayalı stratejik davranışları kapsamaktadır. (Pfeffer J. , 1992)

Farklı tanımlardan elde edilen sonuçlara bakıldığında, hemen hemen hepsinde resmi örgütsel hedeflere ulaşmaktan çok bireysel hedeflere odaklanıldığı görülmektedir. Tanımlarda etkili olan ortak sonuçlar, kendi çıkarına davranma, örgüte karşı olma, kaynakların dağılımı ve güç kazanma olarak gözlemlenirken, araçlarda güç taktikleri, informal davranışlar, gizli niyetler, etkileme davranışları rol oynamaktadır. (Drory & Romm, 1990)

Tüm açıklamalar ışığında, örgütsel politika, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ya da grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için bireysel ya da örgütsel faktörlere bağlı olarak gerçekleştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamalar doğrultusunda, örgütün veya bireyin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durum olarak tanımlanmıştır. (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018)

Mintzberg (1985) örgütleri politik bir arena olarak tanımlamıştır. Politik davranışın ne kadar geniş bir alana yayıldığını anlatmak için “Politik yaygınlık” kavramını, ne kadar şiddetli yaşandığını anlatmak için “Politik yoğunluk” kavramını kullanmıştır. Politik arena modeline göre politik yaygınlık ve yoğunluk düşük olduğunda, bireysel ya da grup çıkarlarına dayalı hafif gerilimli ilişkiler, politik yaygınlık düşük, yoğunluk yüksek olduğunda az sayıda aktör arasında sert çatışmalar, yaygınlık yüksek yoğunluk düşük olduğunda politize olmuş örgütte düşük yoğunlukta politikadan ve hem yüksek yaygınlık hem de yüksek yoğunluktan bahsedildiğinde tam politik arenadan bahsedilir ve örgütün çökmesi kaçınılmaz hale gelir. (Mintzberg H. , 1985)

Politik arenanın oluşma sürecinde Mintberg (1985) 3 temel kavramdan bahsetmektedir. Bunlar:

1) Güdü (Çatışma Talebinin Algılanması): Güdü, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren güç, saik olarak tanımlanmıştır. (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2025) Politik güdüler söz konusu olduğunda ise en temel sebepler arasında etkili kişilerin bir koalisyonu yeniden düzenlemek istemesi, kaynakların azalması, çeşitli yeniliklerin ortaya çıkması, yönetim kademesinde meydana gelen boşluklar, mevcut ideolojinin farklılaşması gösterilebilir. (Mintzberg H. , 1985) (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018)

Güdü aşamasında verilebilecek örnekler olarak, bir müdürün emekli olması sonucu doğan güç boşluğu sonucunda liderlik yarışının başlaması, büyük bir ekonomik kriz sonrasında işten çıkarmalar gündeme geldiğinde meydana gelen performans çatışmaları, yeni bir teknolojinin devreye alınması ile, eskisinin uzmanları ile yenisinin savunucuları arasında yaşanan çatışmalar, mevcut güç dengesinin sarsıldığı, çatışmaların kaçınılmaz olduğu, politik güdüyü başlatabilecek durumlar olarak verilebilir.

2) Gelişme (Aniden/ Yavaş biçimde çatışma talebinin oluşması): Örgütteki politik güdüleyici olaydan sonra çatışmanın aniden ya da yavaş yavaş geliştiği süreçtir. Ani bir neden durumunda genellikle kısa süreli ve yıkıcı bir sonuca yol açabilecek duruma aniden gelişen çatışma talebi denir. Zamanla gelişen memnuniyetsizlikler, kuşak çatışmalarının meydana getirdiği anlaşmazlıklar, güç dengelerinde yaşanan kademeli değişiklikler ise yavaş biçimde gelişen politikleşmelere yol açar ve daha uzun vadede, daha kalıcı izler bırakan sonuçlar doğurabilir. (Mintzberg H. , 1985)

3) Çözülme: İster yavaş yavaş isterse aniden gelişsin, her çatışmanın bir çözülme süreci vardır. Mintzberg (1985) bu süreci 5 olasılıkta değerlendirmiştir. İlkinde, çatışma tamamen sona erer ve bir taraf kazanan diğer taraf kaybeden olur. İkincisinde örgütün tamamen politikleşmesi söz konusudur ve hem yoğunluk hem yaygınlık sebebi ile örgüt enerjisini kaybeder ve ölür. Üçüncü olasılıkta kırılğan ittifak denilen, bir tarafın kaybetmeyi kabul etmiş görüldüğü fakat dengelerin çok hassas olduğu bir durum ortaya çıkar. Dördüncü durumda, politikanın yaygın hale geldiği, ölümden önceki son durak gibi görülebilecek bir örgüt ortamı ortaya çıkar ki bu durum sürdürülebilir değildir. Son durumda ise çatışma tam çözülmez ve yine bir döngü durumuna girilir. (Mintzberg H. , 1985)

Örgüt politikası mekanizmasının döngüsünü daha iyi yorumlayabilmek amacıyla, örgütsel politikanın öncüllerine ve ardıllarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Ferris, Russel ve Fandt (1989) çalışmalarında örgüt politikasının öncüllerini bireysel ve çevresel özellikler olarak ikiye ayırmışlardır (Russ, Fandt & Ferris 1989).

Bireysel Özellikler:

- Kendini izleme (self monitoring): Kendini izleyen kişiler sosyal ortamlarda kendi davranışlarını gözlemleyerek ortamın ya da durumun gereklerine göre davranışlarını şekillendirme yeteneğine sahiptir. Güç dengelerini ve çevresel değişiklikleri iyi okuyabildikleri için duruma göre farklı ilişkiler kurarak fayda optimizasyonu yaratabilirler.
- Dikkati kendi üzerine yoğunlaştırma (Self-attention): Kişinin kendi görünüşü, davranışları ve başkalarının kendisini nasıl algıladığı üzerine odaklanmasıdır. Bu durum sosyal onay arzusunu artırır ve politik davranışı destekler.
- Makyavelizm: Başkalarını manipüle etme eğiliminde olan kişiler politik davranışa daha yatkındır.
- Sosyal anksiyete: Sosyal kaygısı yüksek bireyler, olumsuz değerlendirilmekten korkmaya ve riskten kaçmaya eğilimli olurlar. Bu sebepten daha temkinli davranırlar ve örgüt politikasına daha yatkın olabilirler.

Çevresel Özellikler:

- Öz farkındalık: Kişinin kendi davranışlarının ve etkisinin sosyal ortamda nasıl algılandığının farkında olması durumudur. Birey, sosyal onay veya prestij kazanmak için politik davranmaya meyilli hale gelebilir.
- Az sınırlama: Örgütte kurallar, denetim mekanizmaları zayıfsa kişi daha çok kendi menfaati doğrultusunda hareket eder.
- Belirsizlik: Roller, iş tanımları, performans ölçütleri, beklentiler ve hedeflerin açık olmaması durumu politikayı artırır.
- Fırsat ve tehdit algısı: Ortamda fırsat ve tehditler varsa kişi politik davranışa yönlenebilir. Birey belli davranışları karşısında terfi, maaş artışı gibi ödüller alacağı ya da cezadan kaçınabileceğini biliyorsa bu durum da politikayı arttıran bir durumdur. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)

Örgütsel politika öncüllerine ilave olarak, iş özerkliği, yükselme fırsatları, beceri çeşitliliği, örgütsel etik iklimin algılanması, etkileşimci liderlik algısı, pozitif bileşenlerden oluşan bir örgüt iklimi, örgütsel politikayı azaltırken; güç mesafesi durumunun artış gösterdiği, dağıtımsal adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde örgüt politikalarının azaldığı yönünde araştırma sonuçları mevcuttur. (Develi & Çavuş, 2019)

Örgütsel politikanın ardılları ise, etkililik geri bildirimi, cezadan kaçınma, sosyal ödüller ve maddi ödüller olarak özetlenebilir.

- 1) Etkililik geri bildiriminde kişi, bir terfi teklifi ya da görev değişikliği teklifi ile politikanın sonucu hakkında geri bildirim alabilir.
- 2) Cezadan kaçınma durumunda birey politika sayesinde işlediği suçun cezasından kurtulabilir ya da işle ilgili suistimalleri görmezden gelinebilir.
- 3) Politik davranışlar, bireyin iş yerinde sosyal gruplarda taktir edilmesine, desteklenmesine yol açabilir.
- 4) Maddi ödüllerde ise, maaş artışı, prim artışı gibi doğrudan maddi kazançlar söz konusudur. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)

Yapılan farklı çalışmalarda, örgütsel politikanın işten ayrılma niyetini, iş stresini arttırarak iş tatminini azalttığı, işe bağlı gerginliği arttırdığı, örgütsel bağlılık ve yenilikçi davranışları azalttığı, işe adanmışlığı negatif yönlü etkilediği, kadın çalışanların kariyer gelişimine engel olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. (Develi & Çavuş, 2019)

2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA

2.3.1. TANIM, KURAMSAL ARKAPLAN VE BOYUTLAR

Örgüt içinde yaşanan politik süreçlerin bireylerce nasıl algılandığı konusu, örgütsel politika kadar önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, bireylerin örgütsel ortamda politik davranışlara dair geliştirdikleri değerlendirmeler, literatürde **algılanan örgütsel politika (perceived organizational politics)** olarak kavramsallaştırılmıştır.

Örgütsel politika algısı, çalışanların iş ortamını ne derece politik olarak değerlendirdiklerine dair öznel algılarını ifade eder. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)

Vigoda (2000) örgütsel politika algısını, çalışanların örgüt içindeki güç ve çıkar mücadelesine dayalı davranışları kişisel çıkara hizmet eden, adaletsiz ve örgütsel hedeflerle çatışan eylemler olarak değerlendirmesi süreci şeklinde ele almaktadır. (Vigoda, 2000)

Örgütsel politika algısı, bireyin iş ortamında çalışma arkadaşları ve yöneticilerin kendi çıkarlarını gözetken davranışlar sergilediğine dair geliştirdiği öznel değerlendirmelerdir. (Ferris, Harrell-Cook, & Dulebohn, 2000)

Örgütsel politika algısı, çalışanların iş ortamını yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının kendi çıkarları doğrultusunda politik davranışlar sergilediği bir ortam olarak değerlendirmeleri sürecidir (Hochwarter W. A., 2020).

Literatürdeki tanımlar incelediğinde algının öznelliğine yapılan vurgu tüm betimlemelerde ortak noktadır. Bir yöneticinin bir ekip başarısı sonrası inisiyatif kullanarak verdiği bir günlük izin farklı bireyler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Bir ekip üyesi bu durumu bir iyi niyet göstergesi olarak değerlendirirken, bir diğeri farklı bir talepte bulunabilmek için yöneticinin içten pazarlıklı bir hareketi olarak algılayabilir. Bireyin kendi gerçekliğinde yarattığı örgüt politikası algısı, örgütü adil olmayan, liyakate önem vermeyen, dürüstlükten uzak olarak değerlendirdiğinde, verimsizliğin, stresin, işten ayrılma niyetinin artacağı şüphe götürmez sonuçlar olarak ortaya çıkacaktır. Örgütler, bireylerden ve bireylerden oluşan alt sistemlerden oluşurlar. Bu alt sistemlerin birbiri ile etkileşimde bulunduğu gerçeği, kişisel algıların bir süre sonra farklı düzeylerde örgütsel algılara dönüşür ve sistemi bozmaya eğilimli eylemleri de beraberinde getirir. Tam tersine, adil, şeffaf ve dürüst olarak algılanan örgütlerde sinizm azalır, örgüt algısı bütünsel kalkınma üzerine kurulur.

Bu bağlamda algılanan örgütsel politika, bireyin örgütsel deneyimlerini ve çevresini, kendi karakter ve kişilik filtresinden geçirerek yorumladığı öznel bir tablo izlenimi verir. Bu algı, bireyin örgütte adalet, liyakat, şeffaflık gibi değerlere dair bakış açısını etkiler. Örgütün bireyde politik olarak kodlanması, iş yaşamının devamında yaşayacağı iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı gibi olumlu duyguları zayıflatırken, stresi, ihmalkarlığı, adalet duygunu ve nihayetinde işten ayrılma niyetini arttırır.

Örgütsel politika algısının önemini inceleyen araştırmaların ardından atılan en önemli bilimsel adım kavramın ölçümüne ilişkin ölçeğin geliştirilmesidir. Perception of Organizational Politics (POP) adlı ölçme aracı, Ferris ve Kacmar (1991) tarafından geliştirilen ve literatürdeki en yaygın kullanıma sahip ölçeklerden biridir (Ferris. & Kacmar, 1991). Ölçeğin ilk versiyonunda beş adet boyut tanımlanmıştır:

- 1) Çıkarcılık
- 2) Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak
- 3) Üstün ya da Çalışma Arkadaşının Davranışları
- 4) Örgütsel Politika ve Uygulamaları
- 5) Terfi ve Maaş Ödemeleri

Daha sonra hem Kacmar ve Ferris hem de farklı diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda boyut sayısı üçe indirgenmiştir. Özellikle Kacmar ve Carlson tarafından yapılan revize ölçek çalışmasıyla (Kacmar & Carlson, 1997) literatürde yerleşik hale gelmiştir. Bu boyutlar genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi boyutlarıdır.

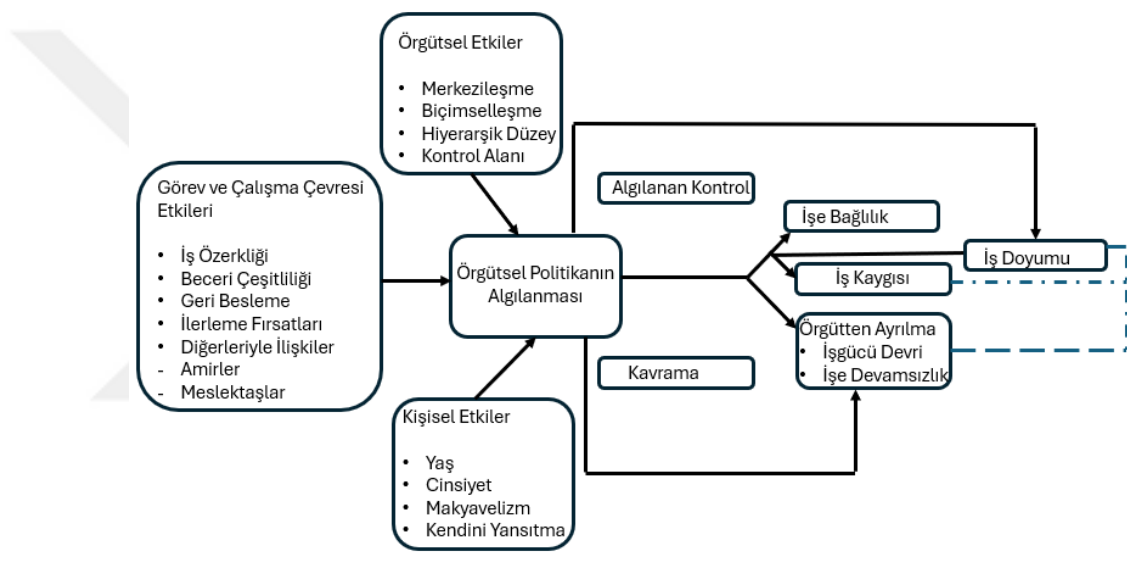
Genel politik davranışlar: Bireyler, örgüt içindeki kararların çoğu zaman açık ve adil bir süreçlere dayanmadığı, bunun yerine perde arkasındaki güç dengeleri, kişisel ilişkiler ve stratejik etkileşimler çerçevesinde şekillendiği algısına sahiptir. Yetersiz ve/veya kıt kaynaklar (ofis ortamları, maaş, terfi, ücret artışı konuları vb.) yeterince net çizilmemiş görev ve sorumluluklar, örgütlerde politik davranışa yatkın bireyleri harekete geçiren unsurlardır.

Yükselmek için gerekeni yapmak: Bireyin kendi çıkarlarını korumak ya da yükseltmek niyetiyle harekete geçtiği eylemler politik olarak algılanır. Burada politik davranan bireyler kadar ortamın gerginliğinden kaçınan bireylerin sessiz kalması ya da uyum sağlaması da aslında bir tür politik davranıştır ve kişinin kendi çıkarlarını korumak için yerinde bir eylem olabilir.

Ücret ve terfi politikaları: Ödüllendirme sisteminin liyakat yerine politik ilişkilere ve kişisel çıkarlara göre şekillendiği algısı söz konusudur. Yönetim ya da insan kaynakları tarafından ödüllendirilen politik davranışlar ilk başta politik davranmayan çalışanları bile bu yönde davranmaya itecek kadar motive edici olabilir. (Kacmar & Carlson, 1997).

2.3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Örgütsel politika algısı öncüllerini ve ardıllarını daha iyi betimleyebilmek için, öncelikle Ferris ve diğerleri (Russ, Fandt, & Ferris, 1989) tarafından 1989 yılında geliştirilen kapsamlı modelle birlikte 2020 yılında Hochwarter ve diğerleri (Hochwarter W. A., 2020) tarafından yapılan meta-analiz sentezini incelemek faydalı olacaktır.



Şekil-1: Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model

Kaynak: (Russ., Fandt, & Ferris., 1989, s. 159)

Ferris, Russel ve Fandt 1989 yılında yayınladıkları araştırma ile örgütsel politika algısının öncülleri ve ardıllarını tanımladıkları detayları da içermektedir. Bu modele göre, politikanın algılanması kişisel özellikler, örgütsel faktörler, görev ve çalışma çevresinin etkilerinin de katalizörlüğünde gerçekleşir ve işe bağlılık, iş kaygısı, örgütten ayrılma ve iş doyumu gibi ardıllarla sonuçlanır. (Russ., Fandt, & Ferris..., 1989)

- 1) Örgütsel etkiler:
 - a) Merkezileşme: Örgütteki gücün farklı şekilde dağılımı anlamına gelir.

Yüksek derecede merkezi örgütler, gücün tepede toplandığı, çalışma ortamının

politikaya yatkın olduğu yapıları ifade eder. Bu nedenle, merkezileşme ile örgütsel politika algıları arasında pozitif bir ilişki öngörülmektedir.

b) Biçimselleşme: Kural, prosedür ve talimatların yazılı olma derecesi anlamına gelir. Belirsizlik ortamlarında politik davranışlar artacağı için biçimselleşme ile örgütsel politika algısı arasında negatif bir ilişki olacağı varsayılmaktadır.

c) Hiyerarşik düzey: Örgütlerde her ne kadar üst düzeylerde örgütsel politika davranışları daha fazla olsa da, daha alt seviyelerde de örgütsel politika algısının daha fazla olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. (Ferris, ve diğerleri, 1996)

d) Kontrol alanı: Kontrol alanı genişledikçe yöneticinin her bir çalışan üzerine olan dikkati ve ilgili azalacağı için artacak olan belirsizlik ve kararsızlığın örgütsel politika algısını arttıracığı ifade edilmektedir. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)

2) Görev ve İş Çevresi Etkileri:

- İkinci kategori Görev ve iş çevresi etkileri olarak adlandırılır. İş özerkliği, iş çeşitliliği, geri bildirim ve terfi fırsatı değişkenlerini içerir. Bu dört değişkenin hepsinin siyaset algılarıyla olumsuz ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Özellikle, geri bildirim, iş çeşitliliği ve iş özerkliğinin hepsinin algılanan siyasetle ilişkilendirilen çalışma ortamındaki belirsizliği veya muğlaklığı azaltmaya hizmet edebileceği görülmektedir. Terfi fırsatı için durum o kadar açık değildir, çünkü en az iki şekilde görülebilir. Bir anlamda, terfi fırsatı daha nesnel olarak organizasyonun yapısının bir özelliği olarak algılanabilir. Bu bakış açısına göre, bunun siyaset algılarıyla ilişkili olması için çok az gerekçe vardır. Ancak, terfi fırsatına ilişkin farklı bir bakış açısı, terfi kararları almak için kullanılan algılanan süreçlerle ilgilidir. Burada ele alınan bakış açısı, terfi fırsatlarının sınırlı olarak algılanması durumunda, özellikle terfi/terfi kararlarının çeşitli araştırmalarda en politik kararlardan biri olarak bildirilmesi nedeniyle, bunun siyaset algılarına yol açması gerektiğini öne süren bakış açısıdır.

- Bireyin iş arkadaşlarından veya üst yöneticilerinden örgütsel siyasetin sonuçlarını olumlu algılaması da kendisinin politik davranışlarda bulunmaya yönelten etkenlerden biridir.

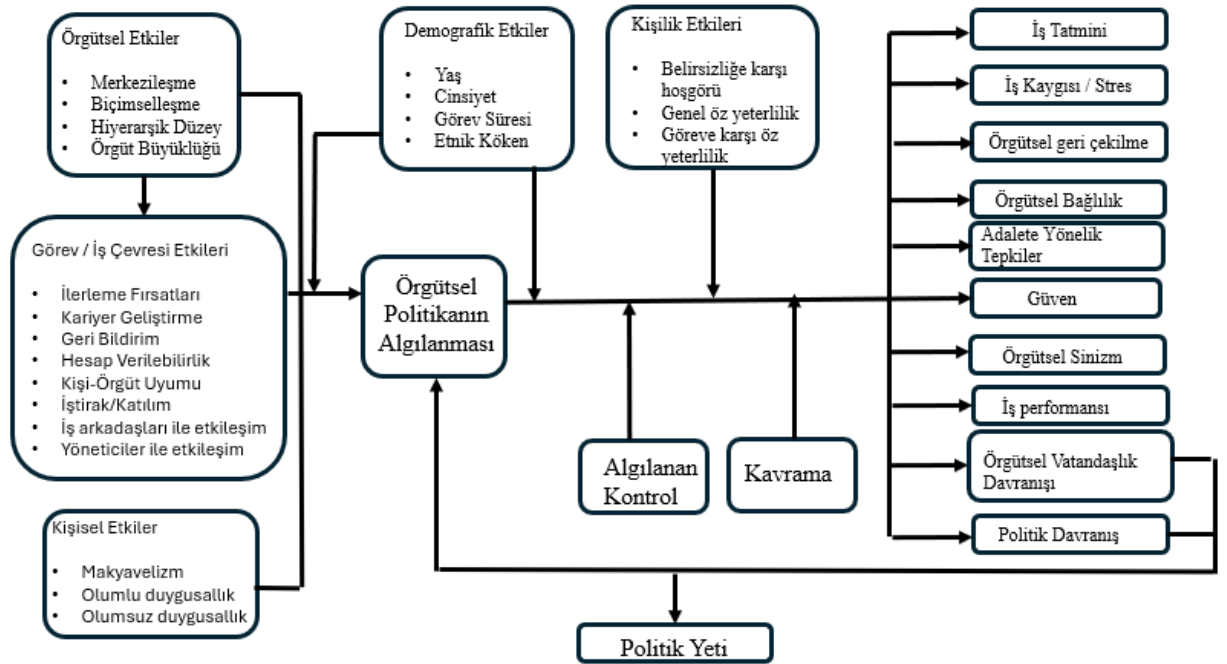
3) Kişisel etkiler:

Yaş, cinsiyet, Makyavelizm ve kendini yansıtmaya olarak ele alınan özelliklerdir. Daha genç çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre politik algılarının daha düşük olduğu (akademik başarının net sonuçları olduğu gibi iş yerinde sadece çalışmanın başarı getireceği inancı), kadınların ise adalet ile ilgili tecrübelerinden kaynaklı olarak

politika algılarının erkeklere göre daha fazla olacağı düşünülmektedir. Makyavelist kişilik yapısının manipülasyona yatkınlığı ve yansıtma davranışına meyilli bireylerin de politik algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir. (Russ, Fandt, & Ferris, 1989)

Model, örgütsel politika algılarının direkt bireylerin iş tatminini, işe katılımını ve işten ayrılma ve devamsızlık gibi organizasyonel geri çekilme davranışlarını etkilediğini öne sürdü. Model ayrıca dolaylı bağlantılar önererek, bireylerin çalışma ortamındaki siyasi süreçlerin doğasına ilişkin algılanan kontrolünün ve anlayışının algılanan örgütsel politika ile sonuç davranışları ve tutumları arasındaki ilişkiyi düzenlediğini öne sürdü. (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammater, 2002)

Araştırmacılar 2002 yılında 1989 tarihli modeli, aradan geçen 31 yıl içinde yapılan farklı çalışmalara göre aşağıdaki şekilde yenilenmiştir.



Şekil 2: Algılanan Örgütsel Politika Modeli (2002 yılında revize edilmiş durumu)

1989 yılında yapılan çalışmaya ait ilk modelde, görev ve çalışma çevresi etkileri, örgütsel etkiler ve kişisel etkiler olmak üzere 3 adet etki algılanan kontrol ve kavrama faktörleri ile açıklanmaya çalışılmış ve işe bağlılık, iş kaygısı, iş doyumu ve örgütten ayrılma olarak 4 adet sonuç değişkeni tanımlanmıştır. Yapıda daha sade olup sınırlı sayıda sonuç ilişkisi vardır ve kişisel özellikler daha geneldir.

2002 yılında yenilenen model, yukarıdaki temel çerçeveyi önemli derecede genişletmiş ve derinleştirmiştir. Yeni modelde, algılanan örgütsel politikayı etkileyen faktörler 5 ana gruba ayrılmış ve daha sistematik bir yapı oluşturulmuştur. 2002 modelinde ayrıca politik yeti kavramı aracı bir değişken olarak eklenmiş ve bireyin politik ortamı ne şekilde ve ne kadar yönetebildiğinin de politik algılar üzerindeki rolüne değinilmiştir. Örgütsel politika algısının sonuçlarına bakıldığında ise, sadece kişisel değil, örgütsel sonuçlar da (örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) göze çarpmaktadır. (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammarter, 2002)

2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

2.4.1. Algının Tanımı ve Örgütsel Bağlamdaki Önemi

Amerikan Psikoloji Derneği'nin tanımına göre Algı: Tanıma, gözlemleme ve ayırt etme gibi faaliyetleri içeren, nesnelerin, ilişkilerin ya da olayların duyular aracılığı ile farkına varılması süreci veya sonucudur. “ (American Psychological Association, 2024) Bireyler aynı durumu farklı algılayabilir. Bu durumun temelinde yaş, cinsiyet, sosyal sınıf, din, ırk, coğrafya, aile, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerindeki farklılıkların yanı sıra, karakter özelliklerinin (iyimserlik, karamsarlık, Makyavelizm vb.) ve yaşanmış kişisel deneyimlerin payı bulunur.

Algı ile ilgili konular her ne kadar psikolojinin ilgi alanı içinde olsa da örgütler açısından da çalışanların örgüt amaçlarına uygun çıktılar üretmesini sağlayacak pek çok verinin anahtarı örgütün politikalarının nasıl algılandığında aranmalıdır. Örgüt politikası algıları doğru bir biçimde ölçülebildiğinde, örgüt yararına ve zararına yapılan çalışan davranışlarının sebepleri de objektif olarak incelenebilecektir. Çünkü, son zamanlarda yapılan meta analitik incelemeler, algılanan örgütsel politikanın, iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı, disiplin bağlılığı gibi iş performansını etkileyen faktörlerle ilişkili olduğuna dair güçlü kanıtlar sağlamaktadır. (Atınç , Darrat, Fuller, & Barry, 2010) Böylece örgütten ayrılma, politikaya katılma ya da kayıtsız kalma gibi davranışların sebepleri de netlik kazanacak ve örgüt politikasının karanlık yönlerine ışık tutulmuş olacaktır.

2.4.2. İlk Ölçüm Çalışmaları: 1980'ler

Özellikle 1980li yılların sonlarında ampirik incelemelerde bu algının nasıl ölçüleceği ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Gandz ve Murray (1980), 428 geçerli katılımcı ile yaptıkları çalışmada, politik konuşma sıklığı ve politik düşüncelerin örgütsel süreçleri nasıl etkilediği, demografik bilgiler ve iş bağlamları ile ilgili sorular yönlendirmiş ve katılımcıların gerçek durumlarını tanımlamaları istenmiştir. Analiz sonuçlarına göre,

- 1) İş yerinde politika ve politik davranışların olumsuz algılandığı ve örgütsel etkililiğe zarar verdiği düşünülmekte,
- 2) Yöneticinin başarısının politik becerilere bağlı olduğu kabul edilmekte,
- 3) Politik davranışın hiyerarşinin daha üst seviyelerinde daha fazla görüldüğü doğrulanmaktadır.

Ancak, üst düzey yöneticilerin genellikle çalıştıkları kurumları apolitik olarak algıladıkları da gözlenmiştir. Bu çalışma, katılımcılardan açık uçlu sorularla politika algısını değerlendirmelerini istemek yoluyla politika algısı ölçeği oluşturma çabalarının temelini oluşturmuş ve metodolojik sorunları minimize etmeye çalışması açısından kıymetli katkılar yapmıştır. (Gandz & Murray, 1980)

1980 yılında “Yöneticilerin algılarının incelenmesi” başlıklı makaleleri ile Madison ve arkadaşları da örgütsel politika ile ilgili soruların çalışanlar tarafından kendi algılarına göre yanıtlanacağı için sert tepkiler ya da basma kalıp cevaplardan kaçınmak amacı ile araştırmayı kişisel algılanmayan bir çerçeveye sokmak gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Toplamda 30 CEO, 28 üst düzey yönetici ve 29 alt kademe yöneticiden örgütsel politikayı tanımlaması talep edilmiştir. Açık uçlu sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- 1) Belirtilen alanlarda örgütsel politika ne sıklıkla ortaya çıkıyor?
- 2) Örgütsel politikanın ortaya çıkışı bireye/ organizasyona faydalı mı? Zararlı mı?

Çalışmada her 3 seviyede de yöneticiler örgütsel politikanın çok sık yapılan bir faaliyet olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel politikanın grupların çıkarlarını temsil eden

kişilerden çok bireysel çıkarları temsil eden kişiler tarafından kullanıldığını tespit edilmiştir. Çalışmada terfiler, maaş artışları, transferler gibi konularda katılımcıların kurumlarını ne kadar politik algıladıkları sorgulandı. Belirsizlik durumlarında, belirsiz durumun kurum açısından önemine bağlı olarak ve konunun birey açısından önemine bağlı olarak örgütsel politikada artıştan bahsedilmiştir. (Madison, Allen, Porter, Renwick, & Mayes, 1980)

Sanayi devriminden sonra insanı makineleştirmek üzerine kurgulanmış yönetim anlayışları ve araştırmacıları gözünü uzun yıllar verimliliğe çevirmişti. Ta ki, insanın olduğu hiçbir ortamın bir laboratuvar mantığı ile işleminin mümkün olmadığını birbirlerine itiraf edene kadar. Yukarıda değinilen iki çalışmada, politikanın algılanmasında açık uçlu sorular kullanılarak konunun ana hatları çizilmeye çalışılmıştır.

2.4.3 Ferris ve Kacmar Tarafından Ölçek Geliştirme Çalışmaları (1991–1992)

Bilim insanlarının, son 35 yılda yapılan çalışmaların çoğunu Ferris, Russ ve Fandt'ın çığır açan modeline borçlu oldukları söylenebilir. (Hochwarter W. A., 2020, s. 1) Çünkü politika algısı konusu bu yıllarda dikkat çeken bir konu olmaya başlamıştı fakat güvenilir bir ölçek olmadığı için yapılan araştırmalar da sığ kalıyordu.

35 yıl önce politika algısını ölçmek için çalışmaya başlayan Ferris ve Kacmar, yayınlanmamış bir erken dönem çalışmada tek boyutlu ve 5 maddelik bir ölçek geliştirdiler. (Miller , Rutherford, & Kolodinsky, 2008, s. 210) Araştırmacıların konu ile ilgili 1991 yılında yayınlanan çalışmaları günümüzde tüm ülkelerde algılanan örgütsel politikanın ölçümünde kullanılan, hala her gün onlarca atıf alan bir ölçek çalışmasının başlangıcı olmuştur.

1991 yılında Ferris ve Kacmar tarafından yapılan çalışma 2 aşamada gerçekleştirilmiştir;

1. Aşamada

1. Örneklem; Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneğine üye olan ve insan kaynakları direktörlüğünden, genel sekreterliğine kadar farklı pozisyonlarda görev yapan akademik olmayan 282 katılımcıdan oluşmuştur.

2. Örneklem, %90'ı hemşire, %10'u hemşire amiri olmak üzere toplam 105 sağlık çalışanını kapsamaktadır.

Her 2 grup birleştirildiğinde örneklemin genel demografik özellikleri: %60 kadın, %40 erkek, ortalama yaş: 35,36, kurumdaki ortalama görev süresi: 52,24 ay.

Bu aşamada, literatür taraması, anekdotal anlatımlar ve araştırmacıların kendi tecrübelerinden yola çıkarak hazırladığı 31 maddelik bir ölçek ile bir kısmı ters ifadeden oluşan 5li Likert tipi anket çalışmada kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yapılan faktör analizine göre, a) yükselmek için gerekeni yapmak b) çıkarcılık c) iş arkadaşları d) klikler e) ücret ve terfi olarak 5 faktör geçici olarak belirlendi. Daha sonra, klasik test teorisi prosedürleri uygulanarak her bir faktörün kendi içinde tutarlılığı ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

2. Aşamada;

Büyük bir üniversitede çeşitli hiyerarşik kademelerde görev yapan, akademik olmayan personel hedeflenmiştir. Katılımcılar arasında, sekreterlik, bahçıvanlık, bölge başkanlığı gibi pozisyonlar yer almış, toplamda 822 katılımcının kullanılabilir yanıtları analiz edilmiştir.

Demografik özelliklere bakıldığında 822 katılımcının %23ü erkek, %77si kadındı. Ortalama yaş 36,35, kurumda ortalama görev süresi: 76,4 aydı.

Bu aşamada, veri toplamak amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır:

1. **40 maddelik örgütsel politika algısı ölçeği:**

o Bu ölçek, birinci aşamadaki 31 maddeye ek olarak, ilk analizde çıkarılan ancak daha sonra anlamlı olduğu düşünülen 9 maddenin yeniden eklenmesiyle oluşturulmuştur.

2. İş Tanımı Endeksi (Job Descriptive Index – JDI):

- Bu ölçek, örgütsel politika algısıyla ilişkili tutumları (örneğin iş tatmini) ölçen güçlü ve geçerliği kanıtlanmış bir araç olduğu için çalışmaya dahil edilmiştir.

Tablo 5: Ferris & Kacmar 1991 Yılı Ölçek Geliştirme Çalışmaları Özet

Özellik	Çalışma 1	Çalışma 2
Uygulanan Madde Sayısı	31 madde	40 madde (31 eski + 9 yeni madde)
Çalışma Sonunda Elde Edilen Madde Sayısı	15 madde (faktör analizinde yüksek yüklemelerle raporlanan)	12 madde (kısa versiyon önerisi)
Faktör Sayısı	5 faktör	3 faktör
Belirlenen Faktörler	1) Getting ahead Yükselmek için gerekeni yapmak	1) General political behavior (genel politik davranış)
	2) Self-serving (çıkarıcılık)	2) Go-along-to-get-ahead (yükselmek için gerekeni yapmak)
	3) Coworkers (iş arkadaşları ile ilişkiler)	5) Pay and promotion (ücret ve terfi)
	4) Cliques (iç grup ilişkileri)	
	5) Pay and promotion (ücret ve terfi)	
Örneklem Sayısı	387 kişi	822 kişi
Cronbach's Alpha (Genel)	.91	.87
Likert Tipi	5'li Likert	5'li Likert
Revizyon	31 madde uygulandı, faktör analizinde 15 madde anlamlı kaldı	40 madde uygulandı, kısa form için 12 madde önerildi

Zaman içine yayılan bu çalışmaların sonunda, geliştirilen ölçek aşağıdaki 3 faktörü ve 12 adet soruyu kapsıyordu: (Kacmar & Ferris, 1991)

Tablo 6: 1991 Yılında Kacmar ve Ferris Tarafından Geliştirilen Ölçek Maddeleri

1	One group always get their way	Bir grup her zaman istediğini alır.	Genel politik davranış
2	Influential group no one crosses	Kimsenin geçemeyeceği etkili bir grup vardır.	
3	Policy changes help only a few	Politika değişiklikleri sadece birkaç kişiye yardımcı olur.	
4	Build themselves up by tearing others down	Kendilerini yükseltmek için diğerlerini aşağıya çekerler.	
5	Favoritism not merit gets people ahead	Nitelik değil kayırmacılık insanları öne geçirir.	
6	Don't speak up for fear of retaliation	İntikam korkusuyla konuşmaktan kaçınılır.	
7	Promotions go to top performers (RS)	Terfiler en iyi performans gösterenlere gider	Yükselmek için Gerekeni Yapmak
8	Rewards come to hard workers (RS)	Ödüller çalışanlara gider.	
9	Encouraged to speak out (RS)	Konuşmak teşvik edilir.	
10	No place for yes men (RS)	Her şeyi onaylayanlar hoş karşılanmaz.	
11	Pay and promotion policies are not politically applied	Maaş ve terfi politikaları politik olarak uygulanmaz.	Ücret ve Terfi
12	Pay and promotion decisions are consistent with policies	Maaş ve terfi kararları politikalar ile uyumludur.	

Ferris ve Kacmar'ın 1992 yılında Journal of Management'ta yayınlanan makalesinde, 2 aşamalı bir çalışma yapıldığını görülmektedir. İlkinde, aşağıdaki 5 maddeden oluşan örgütsel politika algısı ölçeği kullanılarak, 1989 yılında Ferris ve diğerleri tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modelinin doğrulanması amaçlanmıştır.

- 1) Favoritism rather than merit determines who gets ahead.

Kariyerde ilerleme liyakat yerine kayırma ile belirlenir.

2) There is no place for yes-men around here; good ideas are desired even when it means disagreeing with supervisors.

Burada evetçilere yer yoktur, yöneticilerle karşı karşıya gelinse bile iyi fikirler talep edilir.

3) You can get along around here by being a good guy, regardless of the quality of your work.

Buralarda işinizin kalitesinden bağımsız olarak, iyi biri olarak geçinebilirsiniz.

4) Employees are encouraged to speak out frankly even when they are critical of well established ideas.

Çalışanlar, sağlam temellere dayalı fikirleri eleştirse bile, açıkça konuşmaya teşvik edilir.

5) There are “cliques” or “in-groups” that hinder the effectiveness around here.

Burada etkinliği engelleyen “klikler” veya “iç gruplar” vardır.

İkinci çalışmada, Ferris ve Kacmar tarafından geliştirilen 31 maddelik örgütsel politika algısı ölçeği kullanılarak, örgütsel politika algısının çeşitli iş tutumları ve bireysel değerlendirmelerle ilişkisi analiz edilmiştir. Katılımcılardan, örgütsel politika algılarının yanı sıra; iş tatmini, iş çevresi etkisi, terfi fırsatları ve kişisel etkiler gibi değişkenleri değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu çalışmanın yalnızca korelasyonel ilişkileri incelemekle sınırlı kalmadığı unutulmamalıdır. Aynı zamanda:

- Faktör analizi yapılarak, 31 maddelik ölçeğin altında yatan yapılar belirlenmiş,

- Bu yapıların örgütsel politika algısını temsil etmedeki geçerlik ve güvenirlikleri test edilmiştir,

- Bu analizler neticesinde, daha sonra POPS ölçeğinde yer alacak 3 faktörlü yapının ilk temelleri atılmıştır:

1. Örgüt politikaları ve uygulamaları

2. Üstün davranışı

3. İş arkadaşı ya da grubun davranışı

Bu çalışma, hem örgütsel politika algısının öncülleri ve ardıllarının incelenmesi, hem de ölçeklerin geliştirilmesine yaptığı katkılar açısından çok değerlidir. Çalışmanın ekinde bulunan maddeler araştırmacının tercümesi ile aşağıda listelenmiştir. (Ferris & Kacmar, 1992)

Tablo 7: Ferris& Kacmar Araştırmasında Kullanılan Ölçek Maddeleri (1992)

1	Favoritism rather than merit determines who gets ahead around here.	Burada ilerleme liyakat ile değil, kayırmacılıkla belirlenir.
2	There is no place for yes-men around here; good ideas are desired even it means disagreeing with superiors. (RS)	Burada evetçilere yer yok. Üstlerle anlaşmazlığa düşse bile, iyi fikirler desteklenir.
3	You can get along here by being a good guy, regardless of the quality of your work.	İşinizin kalitesinden bağımsız olarak iyi bir insan olursanız, burada uyum sağlayabilirsiniz.
4	Employees are encouraged to speak out frankly even they are critical of well-established ideas. (RS)	Çalışanlar, yerleşik fikirleri eleştirel bile dürüstçe konuşmaları için teşvik edilir.
5	The are "cliques" or "in-groups" which hinder the effectiveness around here.	Burada verimliliği etkileyen klikler ya da gruplar vardır.
6	It normally takes only a couple of months for a new employee to figure out who they should not cross around here.	Yeni bir çalışanın genellikle burada kiminle tartışmaması gerektiğini anlaması sadece birkaç ay sürer.
7	You can usually get what you want around here if you know the right person to ask.	Burada kimden isteyeceğinizi bilerseniz istediğinizi alırsınız.
8	When objective standards are not specified, it is common to see many people trying to define standards to meet their needs.	Objektif standartlar belirtilmediğinde, birçok kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kendi standartlarını tanımlamaya çalıştığını görmek yaygındır.
9	There has always been an influential group in this department that no one ever crosses.	Burada kimsenin geçemediği etkili bir grup her zaman olmuştur.

10	Generally, people who left this organization did so because they realized that just working hard was not enough to get ahead.	Genellikle bu kurumdan ayrılan insanlar, sadece çalışarak öne geçmenin yeterli olmadığını fark ettikleri için ayrıldılar.
11	People here usually don't speak up for fear of retaliation by others.	Buradaki insanlar genellikle diğerlerinin intikamından korktukları için seslerini çıkarmazlar.
12	It seems that the individuals who are able to come through in the times of crisis or uncertainty are the ones who get ahead.	Kriz veya belirsizlik zamanlarında çözüm üretebilen bireyler öne geçer.
13	As long as the actions of others don't directly affect me, I don't care what they do.	Diğerlerinin eylemleri doğrudan beni etkilemediği sürece onların ne yaptığı beni ilgilendirmiyor.
14	When my supervisor communicates me, it is to make himself/herself look better, not to help me.	Yöneticim benimle iletişim kurduğunda, kendini daha iyi göstermek için yapar, beni desteklemek için değil.
15	The old saying that the "squeaky wheel gets grease" really works around here when resources are distributed.	Kaynaklar dağıtılırken burada gerçekten eskilerin "Ağlamayana emzik vermezler" sözü çalışır.
16	Rewards come only to those who work hard in this organization. (RS)	Bu kurumda ödüller sadece çalışkan olanlara gelir.
17	People who are willing to voice their opinion seem to do "better" here than those who don't.	Burada fikirlerini dile getirmeye istekli olanlar, bunu yapmayanlara göre daha iyi performans gösteriyor gibi görünür.
18	Promotions in this department generally go to top performers. (RS)	Bu bölümde terfiler genelde en başarılı performans gösterenlere gider.
19	My co-workers help themselves, not others.	İş arkadaşlarım kendilerine yardım eder, başkalarına değil.
20	I have seen people deliberately distort information requested by others for purposes of personal gain, either by withholding it or by selectively reporting it.	Kişisel kazanç sağlamak amacıyla, başkaları tarafından istenen bilgileri kasıtlı olarak çarpıtan, saklayan veya seçici bir şekilde raporlayan kişiler gördüm.

21	Managers in this organization often use the selection system to hire only people that can help them in their future or who see things the way do.	Bu kurumdaki yöneticiler, genellikle seçim sistemini, sadece gelecekte kendilerine yardımcı olabilecek veya bakış açılarını paylaşan insanları işe almak için kullanıyor.
22	People in this organization often use the selection system to hire only people that can help them in their future or who see things the way do.	Bu kurumdaki insanlar, genellikle seçim sistemini, sadece gelecekte kendilerine yardımcı olabilecek veya bakış açılarını paylaşan insanları işe almak için kullanıyor.
23	I have seen changes made in policies here that only serve the purposes of a few individuals, not the work unit or the organization.	Bu kurumda, politikalarda yapılan değişikliklerin, iş birimi ya da kurumun değil sadece birkaç bireyin amacına hizmet ettiğini gördüm.
24	Overall, the rules and policies around here concerning promotion and pay are specific and well defined. (RS)	Genel olarak terfi ve maaşlarla ilgili politikalar burada belirlidir ve iyi tanımlanmıştır.
25	The rules and policies concerning promotion and pay are fair; it is how supervisors carry out the policies that is unfair and self-serving.	Terfi ve maaşlarla ilgili kurallar ve politikalar adil; ancak yöneticilerin politikaları uygulama biçimi haksız ve kendi çıkarlarına hizmet edicidir.
26	When you need help at work, you can always rely on a co-worker to lend a hand. (RS)	İş ortamında yardıma ihtiyaç duyduğunuzda her zaman bir iş arkadaşınıza güvenebilirsiniz.
27	Connections with other departments are very helpful when it comes time to call in a favor.	Başka departmanlarla olan bağlantılar, bir iyilik istemek gerektiği zaman çok faydalı olabilir.
28	Whereas a lot of what my supervisor does around here. (e.g., communicates and gives feedback, etc) appears to be directed at helping employees, it is actually intended to protect himself/herself.	Burada yöneticimin yaptığı pek çok şey (örneğin iletişim kurmak ve geribildirim vermek vb.) çalışanlara yardımcı olmak gibi görünse de, aslında kendini korumayı amaçlar.
29	The performance appraisals/ ratings people receive from their supervisors reflect more of the supervisor's "own agenda" (e.g, likes and dislikes, giving high or low ratings to make themselves look good, etc.) than the actual performance of the employee.	Çalışanların yöneticilerinden aldığı performans değerlendirmeleri/ puanlamaları, aslında çalışanın gerçek performansından çok, yöneticinin "kendi gündemi"ni (örneğin, beğeniler ve beğenmeme, kendilerini iyi göstermek için yüksek veya düşük puanlar verme, vb.) yansıtır.

30	If a co-worker offers to lend some assistance, it is because they expect to get something out of it (e.g, makes them look good, you owe them a favor now, etc.) not because they really care.	Bir iş arkadaşı yardım teklif ederse, bunun nedeni gerçekten ilgilendikleri değil, bundan bir şeyler beklemeleridir (örneğin, kendilerini iyi gösterir, şimdi size bir iyilik borçlusunuz, vb.)
31	Pay and promotion policies are generally communicated in this company. (RS)	Bu kurumda ücret ve terfi politikaları ile ilgili genellikle iletişim kurulur.

1991 Ferris ve Kacmar tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek ile ilgili bir doğrulama çalışması Nye ve Witt tarafından 1993 yılında, 1.237 sivil kamu çalışanı ile yapılmış ve Kacmar ve Ferris'in çalışmasının aksine ölçeğin 3 boyutlu değil tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. (Lendell G. & N. Alan, 1993) Bu çalışma, POPS ölçeğinin farklı örneklerde farklı boyutsal yapılara sahip olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, POPS'un boyutsal yapısının örneklem özelliklerine bağlı olarak değişebileceği ve her uygulamada faktör analizlerinin yapılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütsel politika algısı ölçeğinin oluşturulması ve doğrulanması aşamaları, konunun iş yerlerinde herkes tarafından bilinmesine, hissedilmesine ve yaşanmasına rağmen, soruların cevaplanması sırasında oluşan çekimserlik nedeni ile de çoğu zaman sektöre uğramış ve sektörler arasında bile aynı sorular farklı boyutları doğrulamıştır.

2.4.4 1997 Doğrulama ve Revizyon Çalışması

1997 yılında, Kacmar ve Carlson tarafından yine bir doğrulama çalışması yapılmıştır. Burada araştırmacılar, daha önce kullandıkları 31 maddelik ölçeğe 9 madde daha eklemişler ve yaptıkları doğrulama çalışmaları sonucunda eski ölçekten 6 maddenin dahil olduğu aşağıdaki 15 maddelik ölçeğe ulaşmışlardır. Yapı temelde 3 faktörden oluşmaktadır: 1) Yükselmek için gerekeni yapmak 2) Genel Politik davranış 3) Maaş ve terfi politikaları. Bu revizyon hem ölçeğin daha güçlü bir iç tutarlılıkla çalışmasını sağlamış, hem de ölçeğin farklı örgüt bağlamlarında kullanılabilirliğini arttırmıştır. (Kacmar & Carlson, 1997)

Tablo 8: Kacmar & Carlson Ölçek Maddeleri (1997)

1	People in this organization attempt to build themselves up by earing others down.	Bu organizasyondaki insanlar başkalarını aşağılayarak kendilerini yükseltiyor gibi görünüyor.	Genel Politik Davranış
2	There has always been an influential group in this department that no one ever crosses.	Bu departmanda hiç kimsenin karşı gelmediği etkili bir grup her zaman olmuştur.	
3	Employees are encouraged to speak out frankly even when they are critical of well-established ideas.	Çalışanlar, yerleşik fikirleri eleştirse bile açıkça konuşmaya teşvik ediliyor.	Yükselmek için gerekeni yapmak
4	There is no place for yes-men around here; good ideas are desired even if it means disagreeing with superiors.	Burada evetçilere yer yok. Üstlerle anlaşmazlığa düşse bile, iyi fikirler desteklenir.	
5	Agreeing with powerful others is the best alternative in this organization.	Bu kurumda güçlü kişilere katılmak en iyi alternatif gibi görünüyor.	
6	It is best not to rock the boat in this organization.	Bu kurumda dengeleri bozmamak en iyisi gibi görünüyor.	
7	Sometimes it is easier to remain quiet than to fight the system.	Sistemle mücadele etmek yerine sessiz kalmak bazen daha iyi olabilir.	
8	Telling others what they want to hear is sometimes better then telling the truth.	Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçeği söylemekten daha iyi olabilir.	
9	It is safer to think what you are told than to make up your own mind.	Kendi fikirlerinizi oluşturmak yerine başkalarına inanmak daha güvenlidir.	
10	Since I have worked in this department, I have never seen the pay and promotion policies applied politically.	Bu departmanda çalıştığım süre boyunca maaş ve terfi politikalarının siyasi bir şekilde uygulandığını hiç görmedim.	Maaş ve Terfi
11	I can't remember when a person received a pay increase or	Yayınlanan politikalara uygun olmayan bir maaş artışı veya terfi alan birini hatırlamıyorum.	

	promotion that was inconsistent with the published policies.		
12	None of the raises I have received are consistent with the policies on how raises should be determined.	Aldığım zam miktarları, zamların nasıl belirleneceğine dair politikalarla uyumlu değil.	
13	The stated pay and promotion policies have nothing to do with how pay raises and promotions	Belirlenen maaş ve terfi politikaları, maaş artışları ve terfilerin nasıl gerçekleşeceği ile ilgili değil gibi görünüyor.	
14	When it comes to pay raise and promotion decisions, policies are irrelevant.	Maaş artışı ve terfi söz konusu olduğunda, politikaların önemi yok gibi	
15	Promotions around here are not valued much because how they are determined is so political.	Burada terfilere değer verilmiyor çünkü nasıl belirlendiklerinin oldukça politik olduğu düşünülüyor.	

2.4.5. Hochwarter Tarafından Geliştirilen Tek Boyutlu Kısa Ölçek (2003)

Ferris ve arkadaşlarının çok boyutlu ölçeklerinden farklı olarak, Hochwarter ve arkadaşları (2003), algılanan örgütsel politikayı ölçmek amacıyla 6 maddelik tek boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçek, örgüt içindeki politik davranışların çalışanlar tarafından genel olarak nasıl algılandığını ekonomik ve uygulanabilir bir şekilde ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Beşli Likert tipi yanıt ölçeği ile uygulanan bu ölçüm aracı, çalışanların örgütteki çıkarıcılık, klikçilik ve kişisel çıkar temelli davranışlara dair genel algısını yansıtır. (Hochwarter, Kacmar, Perrewé, & Johnson, 2003)

Ölçek maddelerinin orijinali ve 2013 tarihinde Akdoğan ve Demirtaş (Akdoğan & Demirtaş, 2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış maddeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 9: Hochwarter Ölçek Maddeleri (2003)

1	İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.	There is a lot of self-serving behavior going on.
2	People do what is best for them, not what is best for the organization.	Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler.
3	People spend too much time sucking up to those who can help them.	Çalışanlar, kendilerine yardımcı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.
4	People are working behind the scenes to ensure that they get their piece of the pie.	Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler.
5	Many employees are trying to maneuver their way into the in group.	Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.
6	Individuals are stabbing each other in the back to look good in front of others.	Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar.

2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME İHTİYACI NEREDEN KAYNAKLANDI?

Türkiye’de yönetim ve örgüt araştırmalarında karşılaşılan en temel sorunlardan biri, yerel bağlamı dikkate alan ölçeklerin eksikliğidir. Bu çalışma özelinde tespit edilen ölçüm yetersizliği, aslında bu daha geniş sorunun bir yansımasıdır.

Bir ülkedeki yönetim ve organizasyon uygulamaları ve bunlara dair teorilerin o ülkenin kültürel, ekonomik, tarihsel ve politik özelliklerini taşıyacağı araştırmacılar tarafından kabul edilen bir görüş olsa da çoğu Kuzey Amerika kökenli araştırma çevirileri ile olguların incelenmesi araştırma sonuçlarının bağlamdan uzak olmasına ve sebepten de eksik ya da çarpık anlaşılmasına sebep olmaktadır. (Dirlik & Özen., 2023, s. 7)

Bağlam sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Herhangi bir olguda olaylar, durumlar, ilişkiler örgüsü veya bağlantısı” olarak belirtilmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>, 2025). Johns’un (2006) bağlamı; örgütsel davranışların ortaya çıkışını ve anlamını şekillendiren durumsal fırsatlar ve sınırlamalar olarak tanımlaması, bu çalışmanın temel çıkış noktasıdır (Johns, 2006, s. 386).

Çalışmaların bağlamdan bağımsız yapılmasının yol açabileceği olumsuzluklar üzerinde araştırma yapan Erdil (2024) aşağıdaki tespitler üzerinde durmuştur:

- 1) Türkiye için anlamlı olan meselelerin çalışma konusu edilmemesi
 - 2) Özgün bilgi üretiminin sekteye uğraması
 - 3) Herhangi bir araştırma konusunda derinleşmeye ket vurması
 - 4) Örgütsel davranışı açıklarken birey düzeyinde kuramlarla yetinilmesi
 - 5) Küresel yazına katkı sağlayacak bilimsel bilgi üretiminin zorlaşması
- (Erdil, 2024)

Türkiye’de örgütsel veya yönetsel olgular, farklı düzeylerde de olsa, Kuzey Amerika ya da Anglo-Sakson ülkelerinde geliştirilmiş olgular ile benzeşebilir, farklılık da gösterebilir. Burada, araştırmacıyı hataya sürükleyebilecek en önemli etmen bu araştırmaları dikkate almak değil, tamamen kopyalamaktır (Özen, 2024, s. 104).

Tablo 10 : Ulusal Çalışmalarda Kullanılan Ölçekler

SIRA NO	TEZ YILI	YAZAR	KONU	ÇALIŞMA TÜRÜ	KURUM	KULLANILAN ÖLÇEK
1	1997	ERCÜMENT DOĞAN (Doğan, 1997)	Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni (Örgüte bağlılık, işe kendini verme, iş tatmini, işe bağlı endişe ve işten	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	Ferris & Kacmar

			ayrılma niyeti) ve Makyavelizm ile olan ilişkisi			
2	2008	YELİZ MOHAN BURSALI (Bursalı, 2008)	Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler	Doktora	Dokuz Eylül Üniversitesi	Ferris & Kacmar
3	2013	ÖZGÜR AYHAN (Ayhan, 2013)	Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi	Yüksek Lisans	Gebze Yüksek Teknoloji Enst.	Ferris & Kacmar & Kacmar & Carlson
4	2014	İNAN ERYILMAZ (Eryılmaz, 2014)	Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma	Yüksek Lisans	Celal Bayar Üniversitesi	Ferris & Kacmar
5	2014	DEFNE AKDENİZ AY (Akdeniz Ay, 2014)	Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyeleri olma eğilimi ilişkisi	Doktora	Balıkesir Üniversitesi	Ferris & Kacmar
6	2014	EVRİM EROL (Erol, 2014)	Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel	Doktora	Pamukkale Üniversitesi	Ferris & Kacmar

			politika algısı arasındaki ilişki			
7	2015	SUZAN ECE ALKAN (Alkan, 2015)	Psikolojik güvenlik ve örgütsel politika algısının zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi üzerine bir araştırma	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	Kacmar & Carlson
8	2015	ŞEYDA NUR SEÇKİN (Seçkin, 2015)	Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranışlarının örgütsel politika algısına etkisi	Doktora	İnönü Üniversitesi	Ferris & Kacmar
9	2016	AHMED SHALTOOT (Shaltoot , 2016)	Örgüt ikliminin, güvenin, kontrol arzusunun ve bilgi dağıtımının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	Ferris & Kacmar
10	2017	SENEM EKEN (Eken, 2017)	Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma	Yüksek Lisans	Bahçeşehir Üniversitesi	Ferris & Kacmar

11	2017	CAN BİÇER (Biçer, 2017)	Örgütsel politika algısının iş yeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları	Doktora	Karabük Üniversitesi	Kacmar & Carlson
12	2018	TUĞBA GÜRBÜĞA (Gürbuğa, 2018)	İş yerinde uygulanan siyasi taktiklerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerine etkisi: Örgütsel politika algısının moderatör rolü	Yüksek Lisans	Kadir Has Üniversitesi	Ferris & Kacmar
13	2018	SEDA YALÇIN ŞENGÜL (Yalçın Şengül, 2018)	Örgütsel politika algısının örgütsel sinizme etkisi	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	Kacmar & Carlson
14	2018	SİBEL AYBAR (Aybar, 2018)	Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma	Doktora	İstanbul Aydın Üniversitesi	Ferris & Kacmar

15	2018	EVREN GÜRCE (Gürce, 2018)	Örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	Ferris & Kacmar
16	2019	ÜMİT ŞEVİK (Şevik, 2019)	Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği	Doktora	Sakarya Üniversitesi	Ferris & Kacmar
17	2019	FİLİZ ERCAN (Ercan, 2019)	Algılanan örgütsel politika ve örgütsel adalet ilişkisi	Yüksek Lisans	Ege Üniversitesi	Ferris & Kacmar & Kacmar & Carlson
18	2019	ALİYE SARI (Sarı, 2019)	Örgütsel politika algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan mağduriyetin düzenleyici rolü	Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Kacmar & Carlson
19	2019	ABDULLAH ACAR (Acar, 2019)	Okullardaki örgütsel politika algısı ile Herzberg'in çift faktör hijyen-	Yüksek Lisans	Siirt Üniversitesi	Ferris & Kacmar

			motivasyon kuramı arasındaki ilişki			
20	2019	FIRAT SEVER (Sever, 2019)	X ve Y kuşağı İş gören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi	Yüksek Lisans	Balıkesir Üniversitesi	Ferris & Kacmar & Kacmar & Carlson
21	2020	REVŞAN ASLAN (Aslan, 2021)	Konaklama işletmelerinde örgütsel farkındalık ve algılanan örgütsel politikanın davranışsal bağlanma göstergeleri üzerindeki etkileri	Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Ferris & Kacmar
22	2020	HAMDİ ORHUN GÜLBAHAR (Gülbaha r, 2020)	Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye- Romanya karşılaştırması	Yüksek Lisans	Kırşehir Ahi Evrar Üniversitesi	Ferris & Kacmar
23	2021	BÜŞRA GÜL (Gül, 2021)	Örgütsel politika algısı ve iş performansı ilişkisinin değerlendirilme si: Hemşireler	Yüksek Lisans	Ankara Üniversitesi	Ferris & Kacmar

			üzerinde bir araştırma			
24	2021	GÜLDEN KARAKUŞ (Karakuş , 2021)	Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı ve benlik kurgusunun rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde karşılaştırmalı bir araştırma	Doktora	Süleyman Demirel Üniv	Hochwar ter, Kacmar ve ark.
25	2021	MUHARREM TÜLÜ (Tülü, 2021)	Örgütsel politika algısı, iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma ilişkisine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans	Pamukkale Üniversitesi	Ferris & Kacmar
26	2022	AYCAN KALFAOĞLU (Kalfaoğlu, 2022)	Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü	Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Kacmar & Carlson

27	2022	AYBANU ŞÜHEDA UZUNAY (Uzunay, 2022)	Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü	Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Ferris & Kacmar
28	2022	AHMET HAS (Has, 2022)	Örgütsel güç mesafesi ve örgütsel politika algısı: Medya sektörü çalışanları üzerine bir araştırma	Yüksek Lisans	Beykent Üniversitesi	Ferris & Kacmar
29	2023	GÜL BİLEN (Bilen, 2023)	Örgütsel politika algısının politik davranış üzerine etkisinde güç mesafesinin ve karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü	Doktora	Aksaray Üniversitesi	Ferris & Kacmar
30	2018	SEVAL AKSOY & OYA ERDİL (Aksoy & Erdil, 2018)	Do in-House Policy Perceptions of Teachers Working at State Schools Affect Their Identification with the Institution?	Makale	Research Journal of Business and Management	Hochwar ter, Kacmar ve ark.

31	2015	UFUK BAŞAR & HALE ALAN & DR. MUSTAFA KEMAL TOPÇU & ÖĞR. GÖR. SEVAL AKSOY (Başar, Alan, Topçu, & Aksoy, 2015)	Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma	Bildiri	3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat.	Hochwar ter, Kacmar ve ark.
32	2015	UFUK BAŞAR & NEJAT BASIM (Basım & Başar., 2015)	Effects of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics	Makale	Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi	Hochwar ter, Kacmar ve ark.
33	2016	UFUK BAŞAR & NEJAT BASIM (Başar & Basım., 2016)	A cross- sectional survey on consequences of nurses' burnout: moderating role of organizational politics	Makale	Journal of Advanced Nursing	Hochwar ter, Kacmar ve ark.
34	2016	UFUK BAŞAR & A. KADİR VAROĞLU (Başar.. & Varoğlu., 2016)	Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü	Makale	Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi	Hochwar ter, Kacmar ve ark.

35	2020	OSMAN TAYYAR ÇELİK & MEHMET ÜSTÜNER (Çelik & Üstüner, 2020)	“Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algılarıyla Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi	Makale	Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi	Ferris & Kacmar
36	2012	MUSTAFA DAŞKIN & MURAT TEZER (Daskin & Tezer, 2012)	Organizational politics and turnover:An empirical research from hospitality industry	Makale	Tourism: An International Interdiscipli nary Journal	Kacmar & Carlson
37	2016	DENİZ DİRİK & İNAN ERYILMAZ & ASENA GÜLOVA (Dirik., Eryılmaz, & Gülova, 2016)	“Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü	Makale	4. Örgütsel Davranış Kongresi	Kacmar & Carlson
38	2015	DENİZ DİRİK & İNAN ERYILMAZ & SEVİNÇ KÖSE (Dirik., Eryılmaz, & Köse, 2015)	Kişilik Faktörleri ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Rolü	Makale	3. Örgütsel Davranış Kongresi / Tokat	Ferris & Kacmar

39	2014	İNAN ERYILMAZ & DENİZ İSPIRLİ (Eryılma z.. & İspirli, 2014)	Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatminine Etkisi: Örgüt İkliminin Aracılık Rolü	Bildiri	2. Örgütsel Davranış Kongresi / Kayseri	Ferris & Kacmar
40	2011	OSMAN M. KARATEPE & EMİN BABAKUŞ & UĞUR YAVAŞ (Karatep e, Babakuş, & Yavaş, 2011)	Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees	Makale	International Journal of Hospitality Management	Ferris & Kacmar
41	2010	ALEV KATRİNLİ & GULEM ATABAY & GONCA GÜNAY & BURCU GÜNERİ CANGARLI (Katrinli, Atabay, Günay, & Güneri Cangarlı, 2018)	Perceptions of Organizational Politics and LMX: Linkages In Distributive Justice and Job Satisfaction	Makale	International Scholars Journals	Kacmar & Carlson
42	2015	ÜNSAL SIĞRI & UFUK BAŞAR (Sıgri & Başar, 2015)	Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma	Bildiri	23. Ulusal Yönetim ve Organizasyo n Kongresi	Hochwar ter, Kacmar ve ark.
43	2016	MURAT YÜKSEL & TAMER BOLAT (Yüksel & Bolat, 2016)	Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş	Makale	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi	Kacmar & Carlson

			Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi			
--	--	--	---------------------------------------	--	--	--

Kaynak: YÖK Tez Merkezi Web Sitesi & (Dirik & Yeloğlu, 2020)

YÖK Tez Merkezi Web sayfası “Algılanan Örgütsel Politika” ve “ Örgütsel Politika Algısı” anahtar kelimelerine başvurulduğunda, 1997 yılından günümüze ulaşan yüksek lisans ve doktora tezleri ile Deniz Dirik ve Hakan Yeloğlu tarafından 2020 yılında yapılan meta analiz çalışmasına konu olan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların Ferris ve Kacmar , Kacmar ve Carlson veya Hochwarter ve arkadaşları tarafından 1989 yılından bu yana yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin farklı tercümelerle ve farklı sayıda sorularda istatistiksel doğrulama metotları kullanılarak yapıldığı görülmektedir. İthal kaynak kullanımının yarattığı farkındalığa meta analiz çalışmasında da değinilmiş ve konu ile ilgili en sık kullanılan ölçeğin Hochwarter (2003) tarafından geliştirilen ve Akdoğan ve Demirtaş (2014) tarafından uyarlanan 6 maddelik tek boyutlu ölçek olduğu, uluslararası yazında yapılan meta-analiz çalışmalarında ise Kacmar ve Carlson’ın (1997) 12 maddelik ölçeği olduğu belirtilmektedir. Bu durum 30 sene önce farklı ülkelerin kültür, iş yapma şekli, lisansı ve teknolojisi ile ilgili farklılıkları göz ardı etmeden oluşturulacak yeni bir ölçek ihtiyacının tespitini yapmıştır. (Dirik & Yeloğlu, 2020)

Özetle;

1) 30 sene önceki iş dünyasında iş yapma biçimleri günümüzden epey farklıydı. Günümüzde etkisini kaybeden hiyerarşik yapılanmalar, özellikle Covid 19 pandemisi sonrası hibrid ya da uzaktan çalışma sistemlerinin yaygınlaşması ve teknoloji kullanımının yaygınlaşması gibi unsurlar politik algıları yoğun biçimde değiştirmiştir.

2) Mevcut ölçekler her ülkenin iş yapma şekline uyarlanarak farklı tercümelerle kullanıldığında anlam bütünlüğü zarar görebilmektedir. Bu durum örgütsel politika algısı gibi zor bir konunun doğru biçimde ölçülmesini zorlaştırmakta ve bağlamdan uzaklaşmaktadır.

3) Türk kültürüne özgü iş yapma biçimleri ve iş yapma anlayışını dil ve kültür bağlamında kapsayacak bir ölçek geliştirmenin zorunlu olduğu aşikardır.

Tüm bu nedenlerle, Türkiye iş kültürüne özgü, anlam bütünlüğünü koruyan ve güncel yönetsel gelişmeleri dikkate alan ve kültürel olarak yerleştirilmiş bir örgütsel politika algısı ölçeği geliştirilmesi hem akademik literatür hem de uygulayıcılar açısından kritik bir ihtiyaçtır.



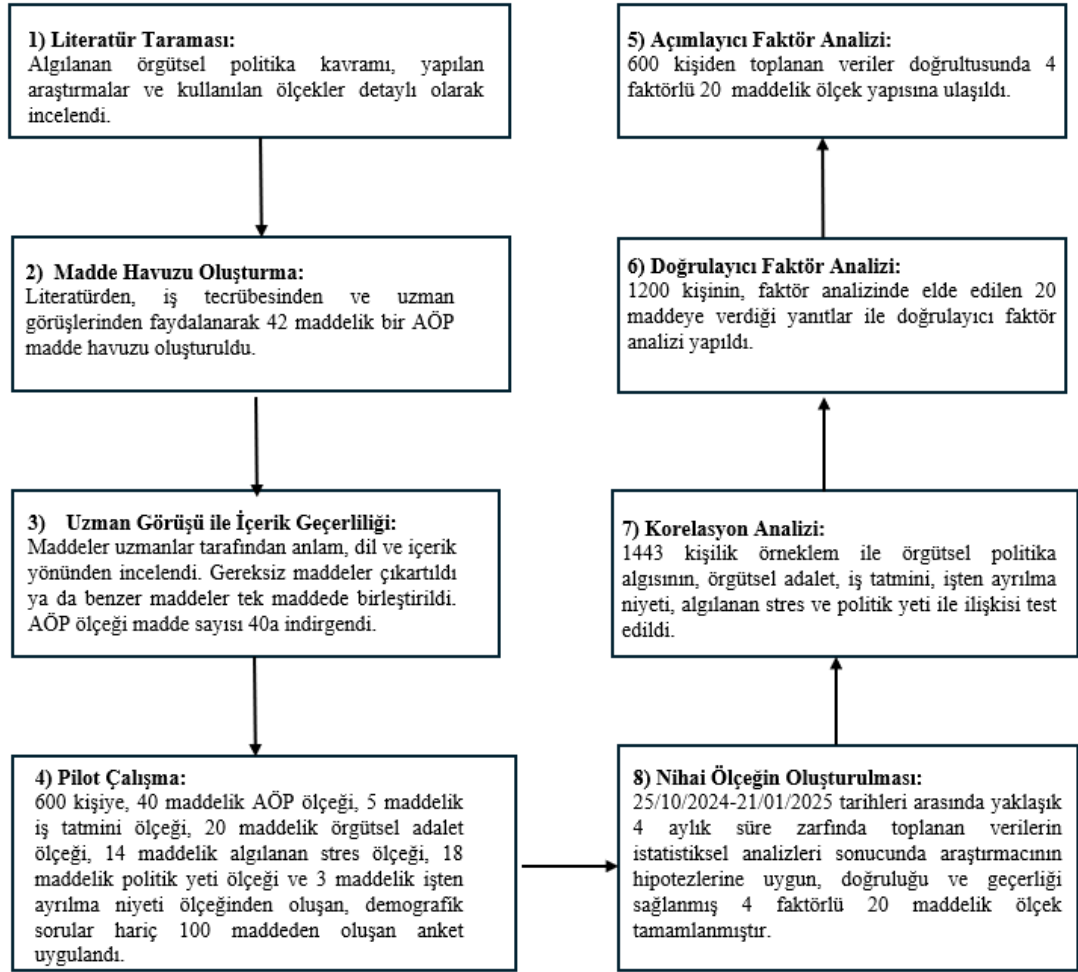
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın desenine, katılımcı özelliklerine, veri toplama araçlarına ve analiz yöntemlerine yer verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda seçilen yöntemsel yaklaşımlar, elde edilen verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamayı hedeflemektedir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın amacı, algılanan örgütsel politika olgusunu, Türk kültürel ve örgütsel bağlamına uygun şekilde ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Aşağıda yer alan model, bu ölçek geliştirme sürecinin izlediği aşamaları sistematik olarak göstermektedir.



Şekil 3: Araştırma Süreci Akışı

1) Literatür taraması: Araştırmanın amacı ve konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır. Yapılan araştırmalar ve kullanılan ölçekler incelenmiştir. Yerel bağlamda politik algı yapılarını saptayabilecek ölçek maddelerini oluşturabilmek amacıyla, Türk çalışma kültürünü ve toplum yapısı hakkındaki çalışmalar da incelenmiştir.

2) Madde havuzu oluşturma: Araştırmacının özel sektör ve kamu kurumunda sahip olduğu 18 yıllık çalışma tecrübesi, çalışan ve uzman görüşleri, mevcut ölçekler ve literatür taramasına ilişkin verilerden yararlanılarak 42 maddelik bir madde havuzu oluşturuldu. Ölçekte yer alan maddeler, anlaşılmasının ve cevaplanmasının kolay olması sebebiyle 5li Likert tipi tercih edilerek oluşturulmuştur.

Cevap seçenekleri “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir.

3) Oluşturulan maddeler farklı sektörlerde farklı pozisyonlarda çalışan kişiler ve akademisyen uzmanlar tarafından incelenerek 11 maddede kelime değişikliği yapılmasına, 6 maddenin çıkartılmasına ve 4 maddenin eklenmesine karar verilerek toplamda 40 soruluk bir madde havuzuna ulaşıldı.

4) 25/10/2024-12/11/2024 tarihleri arasında ölçek maddelerini anlamlı şekilde cevaplayan 600 katılımcının vermiş olduğu yanıtlar ile pilot çalışma yapıldı. SPSS programında hesaplanan Cronbach’s Alpha değeri mevcut 40 soru için 0,938 olup, maddeler içinde en düşük Cronbach’s Alpha değeri 0,934, en yüksek 0,941 değerinde hesaplandı. Bu değer, $\geq 0,90$ kabul edilebilirlik sınırını aştığı için, ölçeğin yüksek düzeyde güvenirlik ve iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki maddelerde herhangi bir değişiklik yapılmamasına karar verildi.

5) Açımlayıcı faktör analizi: 600 katılımcıdan toplanan anlamlı veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve 4 faktör altında toplam 20 maddeden oluşan ölçek yapısına ulaşılmıştır.

6) Doğrulayıcı faktör analizi: Açımlayıcı faktör analizinin ardından, 1200 katılımcının, faktör analizinde elde edilen 20 maddeye verdiği yanıtlar ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum değerleri kabul edilebilir seviyede bulunan sonuçlar ile ölçeğin 4 faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

7) Korelasyon analizi: Geliştirilen 20 maddelik örgütsel politika algısı ölçeğinin, genişletilmiş 1443 örneklem ile örgütsel adalet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, algılanan stres ve politik yeti ile ilişkisi test edilmiştir.

8) Nihai ölçeğin oluşturulması: 25/10/2024-21/01/2025 tarihleri arasında yaklaşık 4 aylık süre zarfında toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda araştırmacının hipotezlerine uygun, doğruluğu ve geçerliği sağlanmış 4 faktörlü 20 maddelik ölçek tamamlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

H1: Örgütsel politika algısı 4 faktörden oluşmaktadır. (a) Kayırmacılık ve Nepotizm (b)Yönetim Tarzı (c) Favoritizm ve Ayrımcılık (d) İş Ortamı ve Kültür Algısı)

H2: Algılanan örgütsel politika iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

H3: Algılanan örgütsel politika işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir.

H4: Algılanan örgütsel politika örgütsel adalet ile negatif ilişkilidir.

H5: Algılanan örgütsel politika algılanan stres ile pozitif ilişkilidir.

H6: Algılanan örgütsel politika politik yeti ile negatif ilişkilidir.

3.3. ÇALIŞMA GRUBU

Ölçek geliştirme çalışması, resmi yazı ile ulaşılan kamu kurum ve kuruluşları ile LinkedIn vb. sosyal medya gruplarından ulaşılan 1443 kişi tarafından 100 adet maddenin anlamlı şekilde cevaplandırılması ile değerlendirilmeye alınmıştır. 100 adet ölçek sorusu haricinde kişilere 5 adet demografik soru sorulmuştur.

Demografik sorulara verilen yanıtlara istinaden, katılımcılara ait bilgiler aşağıdaki gibidir;

Tablo 11: 1443 Kişilik Katılımcı Grubunun Demografik Yapısı

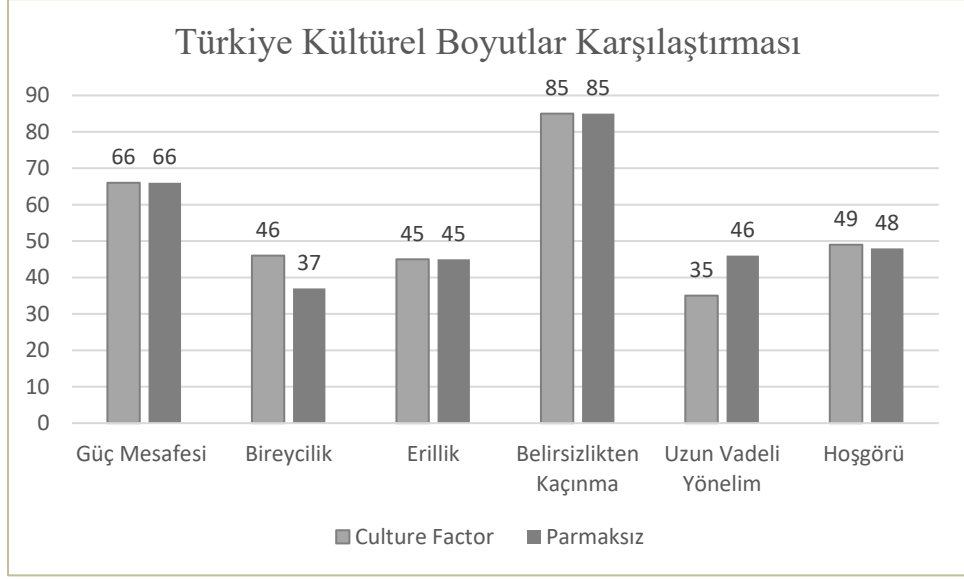
		n	%
Cinsiyet	Erkek	648	%44,91
	Kadın	795	% 55,09
Yaş	20-30 yaş arası	190	%13,17
	31-40 yaş arası	505	%34,99
	41-50 yaş arası	492	%34,10
	51-60 yaş arası	229	%15,87
	61 ve üzeri yaş	27	%1,87
Eğitim Durumu	Lise	116	%8,04
	Yüksekokul	204	%14,14
	Lisans	810	%56,13
	Y.Lisans/ Doktora	313	%21,69
Çalışma Süresi	1-5 yıl	421	%29,18
	6-10 yıl	270	%18,71
	11-20 yıl	449	%31,12
	21-30 yıl	207	%14,34
	31 ve üzeri yıl	96	%6,65
Sektör	Özel	130	%9,00
	Kamu	1299	%90,02
	Kendi işi	7	%0,49
	Diğer (Emekli, freelance, şu an çalışmıyor)	7	%0,49

Yukarıda yer alan demografik veriler tablosunda, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalıştıkları sektör ile ilgili özelliklerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Cinsiyet durumu incelendiğinde, katılımcıların %44,91'inin erkek, %55,09'unun kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, 20-30 yaş arası katılımcıların oranı %13,17, 31-40 yaş arası katılımcıların oranı %34,99, 41-50 yaş arası katılımcıların oranı %34,10, 51-60 yaş arası katılımcıların oranı %15,87, 61 ve üzeri yaş katılımcıların oranı, %1,87 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %8,04'ü lise, %14,14'ü yüksek okul, %56,13'ü lisans, %21,69'u yüksek lisans veya doktora mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde, katılımcıların %29,18'i 1-5 yıl, %18,71'i 6-10 yıl, %31,12'si 11-20 yıl, %14,34'ü 21-30 yıl ve %6,65'i, 31 ve üzeri yıl tecrübe sahibidir. Katılımcıların %9'u özel sektörde, %90,02'si kamu kurumlarında, %0,49'u kendi işinde ve %0,49'u diğer (emekli, freelance veya şu anda çalışmıyor) grubunda yer aldıklarını belirtmişlerdir.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Madde Havuzu Oluşturma

Araştırmacı, madde havuzu oluştururken, hali hazırda kullanılmakta olan ölçekleri incelemiş, deneyime dayanan anekdotlara yer vermiştir. Bununla birlikte, araştırmanın amacı Türk Toplum yapısına ve iş yapma biçimine uygun bir ölçek hazırlama olduğu için, Geert Hofstede'nin 2011 yılında yayınladığı "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context" (Hofstede, 2011) isimli makalesinde kültürler arası farklılıkları anlamak için geliştirdiği altı boyutlu model ve Ömer Aytaç'ın Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetmel ve Toplumsal Bir Perspektif isimli çalışması (Aytaç, 2007), ölçek maddelerinin hazırlanmasında önemli rol oynamıştır.



Şekil 4: Kültürel Boyutlar Karşılaştırması (Parmaksız & The Culture Factor)

Grafikte, Türkiye'nin Hofstede kültürel boyutlarına ilişkin iki farklı kaynaktan elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. (Parmaksız, 2024) (The Culture Factor, 2025) Kaynaklar arasında bazı boyutlarda küçük farklılıklar görülsede, genel eğilimler paralellik göstermektedir. Bu durum, veri toplama yöntemleri, araştırma dönemleri ve kültürel değişimlerin dinamik doğasıyla açıklanabilir.

1) Hofstede'nin **güç mesafesi kültür boyutunda**, bağımlı, hiyerarşik, üstlere erişimin olmadığı, kontrol altında çalışanların bulunduğu yapılar güç mesafesinin fazla olduğu yapılardır ve Türk iş ortamları, Türk aile yapılarının da bir örneği gibidir. Araştırmada Türkiye'nin puanı 66'dır. Bu puan ile yüksek güç mesafesine yakın bulunan Türkiye'de çalışma ortamı aşağıdaki şekilde tarif edilmektedir. (Parmaksız, 2024) (Hofstede, 2011)

Tablo 12: Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Değerlendirme

Daha az güç mesafesi	Daha fazla güç mesafesi
Gücün kullanımı meşru olmalı ve iyi ve kötü kriterlerine tabi olmalıdır.	Güç, iyilik veya kötülükten önce gelen temel bir toplum gerçeğidir: meşruluğu önemsizdir.
Ebeveynler çocuklarına eşit muamele yaparlar	Ebeveynler çocuklara itaati öğretirler
Yaşlı insanlar ne saygı görür ne de korkutur	Yaşlı insanlar hem saygı görürler hem de korkuturlar.
Öğrenci odaklı eğitim	Öğretmen odaklı eğitim
Hiyerarşi roller arasında eşitsizliği ifade eder, kolaylık için kurulmuştur.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizliği ifade eder.
Astlar danışılmayı bekler	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler
Çoğunluk oyuyla belirlenen ve barışçıl şekilde değişen çoğulcu hükümetler	Devrimle değişen ortak seçime dayalı otokratik hükümetler
Yolsuzluk nadirdir, skandallar siyasi kariyeri sonlandırır	Yolsuzluk sık görülür, skandallar örtbas edilir.
Toplumda gelir dağılımı oldukça dengelidir.	Toplumdaki gelir dağılımı çok dengeli değildir.
İnananların eşitliğinin vurgulayan dinler	Rahiplerin bir hiyerarşisinin bulunduğu dinler
Eşitsizlikler minimuma indirilmiştir.	Eşitsizlikler kabullenilir
Üstler erişime açıktır	Üstler ulaşılmazdır
Her birey aynı haklara sahiptir	Güçlü olanın ayrıcalıkları vardır.
Değişim doğal bir süreçle olur	Değişim bir zorlama ya da darbe ile olur.

- 2) **Belirsizlikten kaçınma boyutunda** bireylerin belirsizlik durumlarını benimseme veya aşına olunmayan durumlardan rahatsızlık duyma durumundan söz edilir. Araştırmada Türkiye 85 puanla güçlü belirsizlikten kaçınma durumu ile karşı karşıyadır.

Tablo 13: Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Değerlendirme

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Hayatta var olan belirsizlik kabul edilir ve her gün geldiği gibi yaşanır	Hayatta var olan belirsizlik sürekli bir tehdit olarak hissedilir ve bu tehditle mücadele edilmelidir.
Rahatlık, düşük stres, öz kontrol, düşük kaygı	Yüksek stres, duygusallık, kaygı
Daha fazla sağlık ve refah	Daha az sağlık ve refah
Normalden sapan görüşlere ve kişilere saygı: Farklı olan merak uyandırır	Normalden sapan görüşlere ve kişilere saygı yoktur: Farklı olan tehlikeli
Belirsizlik ve kaosla rahat hisseder	Netlik ve yapıya ihtiyaç duyar.
Öğretmen bilmiyorum diyebilir.	Öğretmenin tüm cevaplara sahip olduğu düşünülür.
İş değiştirme sorun değildir.	Sevilmese bile iş değiştirilmez
Kurallardan hoşlanılmaz. Yazılı ya da yazısız	Uyulmasa bile kurallara duygusal olarak ihtiyaç duyulur.
Siyasette, vatandaşlar yetkin ve otoritelere karşı yetkin olarak görülür ve hissederler.	Siyasette, vatandaşlar otoritelere karşı yetersiz hisseder ve görünürler.
Din, felsefe ve bilimde : Relativizm ve empirizm	Dinde, felsefe ve bilimde, nihai gerçeklere ve büyük teorilere inanç

3) **Bireysellik ve toplumsallık boyutunda** Türkiye 46/37 puan ile kolektivist bir yapıda ölçülmüştür. Ben yerine biz kavramının önemli olduğu, torpilin sıkça görüldüğü, bir topluluğa ait olmanın çıkar sağlamaya yaradığı yapıyı tarif eden boyutun özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 14: Toplumsallık Boyuna İlişkin Değerlendirme

Bireysellik	Toplumsallık
Herkesin kendine ve sadece yakın ailesine bakması beklenir	İnsanlar, geniş ailelere veya klanlara doğarlar ve bu gruplar onları korur. Karşılığında sadakat bekler
Ben bilinci	Biz bilinci
Gizlilik hakkı	Aidiyet vurgusu
Düşüncelerini söylemek sağlıklıdır	Uyum her zaman korunmalıdır
Diğerleri, bireyler olarak sınıflandırılır	Diğerleri, iç veya dış grup olarak sınıflandırılır.
Kişisel görüş beklenir, bir kişi bir oydur.	Görüşler ve oylar iç grup tarafından önceden belirlenmiştir.
Norm ihlali suçluluk hissine yol açar.	Norm ihlali utanç hissine yol açar.
Ben kelimesinin vazgeçilmez olduğu diller	Ben kelimesinden kaçınılan diller
Eğitimin amacı: Nasıl öğreneceğini öğrenmek	Eğitimin amacı: Nasıl yapacağını öğrenmek
Görev, ilişkiden önceliklidir.	İlişki görevden üstündür.
Birey düşüncelerini direkt olarak belirtir.	Grup içi uyum önemlidir. Ve dolayısıyla uyumu bozmamak için birebir tartışmalardan kaçınılır.
İletişim sözlü iletişim ağırlıklıdır. Anlatım genel olarak oldukça detaylıdır ve hataya yer bırakmayacak şekildedir.	İletişim sözlü iletişim kadar vücut dili ve mimiklerle de olur. Sözlü iletişimde detaya girilmez. Boşlukları karşı tarafın doldurması beklenir.

4) **Erillik ve Dişillik boyutunda**, Türkiye için 45 puan ile dişillik tarafına daha meyilli bir sonuç elde edilmiştir. Erillik, sert mizaç, maddi başarı odaklı iken, dişilikte daha hassas daha mütevazı bir durum gözlenmektedir.

Tablo 15: Erillik ve Dişillik Boyutuna İlişkin Değerlendirme

Feminen	Maskülen
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılığı	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılığı
Erkekler ve kadınlar, mütevazı ve ilgili olmalıdır.	Erkek, iddialı ve hırslı olmalı, kadınlar ise olabilir.
Aile ve iş arasında denge	İş aileden önce gelir.
Zayıflara sempati duyulur	Güçlülere hayranlık duyulur.
Babalar ve anneler, hem gerçeklerle hem duygularla ilgilenir.	Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenir.
Hem erkekler hem de kızlar ağlayabilir ama ne biri ne de diğeri kavga etmelidir.	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler karşılık vermeli, kızlar savaşmamalıdır.
Çocuk sayısını anne belirler.	Ailenin büyüklüğünü baba belirler.
Birçok kadın politik pozisyonlara seçilir.	Az sayıda kadın politik pozisyonlara seçilir.
Din insanlara odaklanır.	Din, Tanrı ya da Tanrılara odaklanır.
Cinsellik konusunda olgusal tavırlar. Cinsellik bir ilişki biçimidir.	Cinsellikle ilgili ahlaki bakış açıları. Cinsellik performansla ilgilidir.
Daha şanssız insanlara karşı şefkatlidirler.	Başarılı kişilere karşı hayranlık vardır.

5) **Uzun dönemli ve kısa dönemli yönelim boyutunda** Hofstede, toplumların sabır gösterip göstermediklerini araştırmış ve erdem ile ilgili bir ölçüm yapmaya çalışmıştır. Türkiye için bu boyutta 35/46 puan ile kısa dönem yönelimine daha yatkın bir sonuç elde edilse de herhangi bir baskın durum söz konusu değildir.

Tablo 16: Kısa Dönem-Uzun Dönem Yönelim Boyutuna İlişkin Değerlendirme

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
En önemli yaşam olayları geçmişte mi gerçekleşti, yoksa şu anda mı gerçekleşiyor?	Yaşamın en önemli olayları gelecekte mi gerçekleşecek?
Kişisel istikrar ve dengelilik: İyi bir insan her zaman aynıdır.	İyi bir insan koşullara uyum sağlar.
İyi ve kötü olanın evrensel kuralları vardır.	İyi ve kötü koşullara bağlıdır.
Gelenekler kutsaldır	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir.
Aile yaşamı zorunluluklarla yönlendirilir.	Aile yaşamı, paylaşılan görevlerle yönlendirilir.
Birinin kendi ülkesinden gurur duyması beklenir.	Diğer ülkelerden birşeyler öğrenmeye çalışılır.
Başkalarına hizmet etmek önemli bir hedeftir.	Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir.
Toplumsal harcama ve tüketim	Yüksek tasarruf oranı, yatırım için fonların bulunabilirliği
Öğrenciler başarıyı veya başarısızlığı şansa atfeder.	Öğrenciler başarıyı çaba olarak nitelendirirken başarısızlığı çaba eksikliği olarak nitelendirir.
Fakir ülkelerin ekonomik büyümesinin yavaş olması veya hiç olmaması	Refah seviyesine kadar ülkelerin hızlı ekonomik büyümesi

6) **Hoşgörü boyutuna göre** kültürler, sınırlayıcı ve şımartmaya meyilli olarak 2 grupta değerlendirilmiş ve Türkiye için 49/48 gibi ortalama bir puan ile listede ne hoşgörülü ne de hoşgörüsüz bir sonuç alınmıştır.

Tablo 17: Hoşgörülü ve Kısıtlı Toplum Boyutuna İlişkin Değerlendirme

Şımartma	Sınırlama
Çok mutlu olduğunu beyan eden kişilerin daha yüksek yüzdesi	Daha az mutlu insan
Kişisel yaşam kontrolü algısı	Çaresizlik algısı: Başıma gelen şeyler kendi başıma yapmadığım şeylerdir.
Konuşma özgürlüğünün önemli olduğu düşünülüyor.	Konuşma özgürlüğü birinci derecede önemli değil.
Boş zamanın yüksek önemi	Boş zamanın düşük önemi
Daha olumlu duyguları hatırlamak daha muhtemel	Olumlu duyguları hatırlamak daha az olası
Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde daha yüksek doğum oranları	Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde daha düşük doğum oranları
Sporla aktif olarak daha fazla insan uğraşır.	Sporla aktif olarak daha az insan uğraşır.
Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, daha fazla obezite yüzdeleri	Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, daha az obezite yüzdeleri
Zengin ülkelerde hoşgörülü cinsel normlar	Zengin ülkelerde daha katı cinsel normlar
Ulusal düzenin korunması yüksek öncelikli değil	100.000 sayılı nüfusa düşen polis sayısının daha yüksek olması

7) Ömer Aytaç tarafından yapılan araştırmada, Türk bürokrasi kültürünün yönetsel portesi çizilmiş ve bu portrede aşağıdaki özelliklere yer verilmiştir. (Aytaç, 2007)

Tablo 18: Türk Bürokrasi Kültürüne İlişkin Değerlendirme

Merkeziyetçilik	Verimsizlik ve Nemelazımcılık
Merkeze geniş yetkiler	Çalışan da bir çalışmayan da
Alt ya da yerel birimlere yetki devrinden kaçınma	Dünyayı ben mi kurtaracağım?
Memura çok az hareket imkânı	Riskten kaçınma
Bilgi saklama	Etliye sütlüye karışmama
İnisiyatif kullanamama	Sorumluluk Almaktan Kaçınma
Kırtasiyecilik ve Şekil Düşkünlüğü	Mevzuat böyle emrediyor
Zorlaştı ki kıymetin bilinsin	Liyakat/ Kariyer Esası
Formalitelerde kaybolma	Siyasal kayırmacılık
Mevzuatçılık	Tembellik ve başarısızlığın cezasının olmaması
İyi memur, vatandaşın işini en iyi yapan değil, kuralları en iyi uygulayandır.	Politik Yozlaşma
Gizlilik ve Dışa Kapalılık	Yolsuzluk ve rüşvet
Sebebi, memurların kendilerini kamuoyu ve halkın eleştirilerine karşı korumak istemeleri	Aracılar yolu ile hizmet yürütme
Tutuculuk	Kayırmacılık
Eski usul ve alışkanlıkları sürdürme eğilimi	Aynı yöre, aynı siyasi parti, aynı okul
Hiyerarşik mekanizmalar	Dayın varsa işin kolay
İnisiyatif kullanma ve karar verme alışkanlığı kazanmayı engellemektedir.	Siyasal etki ve müdahalelere açıklık
Geleneksel bazı değer ve anlayışlar	
İçe dönüklük	
Akraba ya da aşiret bağının etkili olduğu adam kayırmacılık, Hemşerilik, Yabancıya karşı kuşku duyma	

Aytaç (2007), Türk bürokrasi kültüründe sosyo-kültürel çevre koşullarının çok önemli bir rol oynadığını ve ataerkillik, hem şehricilik, kayırmacılık gibi toplumsal kültürümüzde var olan değerlerin, bürokrasinin hali hazırda var olan doğasına da yansması ile olumsuz algılar oluşturduğunu belirtmiştir. Tarihsel birikimler ve gelenekler ile de örtüşen bağlamda hiyerarşik yapıların önem taşıdığı, astlarda düşük özgüven ve sonucunda düşük kariyer arzusunun, zayıf rekabetin vuku bulduğu, örgütsel bağlılığın çıkara dayandığı gibi bulgulara da atıfta bulunulmuştur. (Aytaç, 2007)

Araştırmacı, Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilen 5 boyutlu 31 maddeden oluşan ve mevcut çalışmalarda çoğunlukla kullanılan ölçeği de incelemiş ve bağlama uygun bir ölçek geliştirmek amacıyla pilot çalışmada kullandığı 40 maddeye aşağıdaki gibi şekil vermiştir.

Tablo 19: Ölçek Maddeleri Geliştirme Süreci

ÖLÇEK TASLAĞINI OLUŞTURAN İLK 40 MADDE	ANA KAYNAK	AÇIKLAMA	FERRIS KACMAR (1991) 31 MADDELİ ÖLÇEK FAKTÖRLERİ İLE BENZEŞEN MADDELER
1) "En güçlü" yöneticimin isteklerini öncelikle bitirmeye çalışırım.	Hofstede (Güç Mesafesi)	Üstlerin isteklerinin sorgusuz yerine getirilmesi, yüksek güç mesafesinin tipik bir göstergesidir.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı
2) Kaos ortamında bazı kişilerin fayda sağladığını gözlemliyorum.	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Kaos ve belirsizlik ortamında kişilerin avantaj sağlaması, belirsizlikten kaçınan toplumların kaygılarını tetikler.	Çıkarıcılık
3) İşyerim içindeki belli gruplar arasında taraf seçmeye zorlanıyorum.	Hofstede (Toplumsallık)	Grup bağlılığı ve grup içinde yer alma baskısı, toplulukçu kültürlerin özelliğidir.	Koalisyonlar
4) Dedikoduları yukarıya taşıyanlar, çalışma performansları düşük de olsa, iş yeri içinde söz sahibi olabiliyor.	Hofstede (Feminenlik Boyutu)	İlişkilere dayalı güç kazanımı, performans yerine uyum ve ilişki önceliği, dişil kültür belirtisidir.	Yükselmek için Gerekeni Yapmak
5) İşimi değiştirmek istemiyorum, çünkü buradaki iş güvencesi benim için çok önemli. (RS)	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Belirsizlikten kaçınan kültürlerde iş güvencesi ve istikrar çok önemlidir.	-

6) Yapmakla yükümlü olduğum işleri gösteren net bir görev tanımım olmasını her zaman isterim.	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Belirsizliğin azaltılması için açık kurallar ve tanımlar istenir.	-
7) İşyerimde "ırk, mezhep, cinsel yönelim" gibi farklılıklara saygı duyulur ve kariyer gelişimleri bu konulardan bağımsız olarak değerlendirilir. (RS)	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Belirsizliğe tahammülsüzlük azaldığında farklılıklara daha fazla tolerans gösterilir.	
8) Doğum günü, yılbaşı, bayram gibi kutlamalara katılır ve kendimi işletmenin bir parçası gibi hissedirim. (RS)	Hofstede (Toplumsallık)	Grup aidiyeti ve sosyal etkinliklere katılım, toplulukçu kültürün bir göstergesidir.	-
9) İş arkadaşlarımla iyi geçinmek için sık sık görevim olmayan işleri de yapmam gerekir.	Hofstede (Toplumsallık)	Grup uyumu sağlamak için bireysel sınırların esnetilmesi, toplulukçuluğa özgüdür.	Yükselmek için Gerekeni Yapmak
10) Bu iş yerinde fazla yapılan her iş yapanın yeni bir görevi haline geldiği için çoğu zaman bildiğim detayları bile bilmezden gelmek zorunda kalıyorum.	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Uzun vadeli düzen yerine anlık çözüm üretme ve görev tanımı esnekliği kısa dönemli bakış açısını gösterir.	Çıkarıcılık
11) Bu iş yerinde hayatımla ilgili uzun vadeli planlar yapamıyorum.	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Kısa vadeye odaklı, geleceğe yönelik istikrarsız algı kısa dönem yönelimin bir sonucudur.	-
12) İş yerimde çoğu zaman emeklerimin görülmediğini düşünerek kendimi değersiz hissediyorum.	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Kısa dönem yönelimli kültürlerde emek değil, anlık performans çıktıları önemlidir.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı

13) İş yerimde, işe alım sürecinde veya terfilerde, bazı kişilerin yöneticileri manipüle ettiğine (yalan, çarpıtma, iftira vb. yoluyla) tanık oluyorum.	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Hızlı çıkar sağlamak için etik dışı yöntemlere başvurulması kısa vadeli düşüncenin bir ürünüdür.	Çıkarıcılık
14) İş yerimde, işe başlama/çıkış saatleri herkes için aynı şekilde uygulanır. (RS)	Hofstede (Hoşgörü)	Hoşgörülü kültürlerde eşitlik ve adalet vurgusu yüksektir.	-
15) İş yerimde, mesai saatlerinin gerektirdiğinden daha uzun süre çalışmam yönünde yazılı olmayan bir beklenti var.	Hofstede (Hoşgörü)	Hoşgörüsüzlük tarafında yazılı olmayan zorunluluklar ortaya çıkar.	-
16) İş yapma yöntemlerimizin verimli olmadığını düşünüyorum ve bu nedenle gereksiz yere fazla yoruluyorum.	Hofstede (Hoşgörü)	Hoşgörüsüz kültürlerde esnekliğin az olması, yöntemlerin katılaşmasına neden olur.	-
17) İş yerimde ödül ve ceza sistemi olmadığı için işlerle ilgilenmekten kaçınıyorum.	Aytaç (Bürokrasi Kültürü)	Bürokratik yapılarda motive edici sistemlerin eksikliği ve belirsizlik hakimdir	-
18) Terfi veya ödüllendirme süreçlerinde, üst yönetimde tanıdıkları olan kişilerin kayırıldığını sıklıkla gözlemliyorum.	Hofstede (Güç Mesafesi)	Hiyerarşik yapıda ayrıcalıkların normal karşılanması güç mesafesi belirtisidir.	Terfi ve maaş Uygulamaları
19) Terfi ve fırsatların, kişinin yetenek ve performansına değil, kişisel ilişkilerine dayalı olarak verildiğini düşünüyorum.	Hofstede (Güç Mesafesi)	Yüksek güç mesafesinde liyakat değil, ilişkiler belirleyici olur.	Terfi ve maaş Uygulamaları

20) İş yerimde, bir çalışanın akrabası başka bir işletmede ya da aynı işletmede yüksek bir konuma sahipse veya maddi durumu iyiye, o çalışana farklı davranılır.	Hofstede (Güç Mesafesi)	Sosyal güç ve statü farkının ilişkileri belirlediği kültürlerde görülür.	Terfi ve maaş Uygulamaları
21) İş yerimde işe alma ve terfilerde liyakat dışı unsurların (etnik köken, akrabalık, hemşerilik veya siyasi tercih) etkili olduğunu gözlemliyorum.	Hofstede (Toplumsallık)	Grup üyeliğinin, bireysel performansın önüne geçtiği toplulukçu yapı.	Terfi ve maaş Uygulamaları
22) Departmanımda, güzel ya da yakışıklı iseniz, işinizin kalitesinin çok bir önemi yoktur.	Hofstede (Dişillik)	Dış görünüş gibi duygusal özelliklerin iş değerlendirmelerinde etkili olması, dişil kültür özelliklerini yansıtır.	Terfi ve maaş Uygulamaları
23) Aynı işi yapmamıza rağmen, terfi süreçlerinde cinsiyetim nedeniyle ayrımcılığa uğradığımı düşünüyorum.	Hofstede (Dişillik)	Cinsiyet eşitliğinin önemsendiği ancak ayrımcılığın varlığı, dişil değerlerin sorgulanmasını gösterir.	Terfi ve maaş Uygulamaları
24) İş yerimde, terfiler ve ücret artışları için yöneticilerin belirli kişileri 'şanssız' veya 'muhtaç' olarak tanımladığına dair algı oldukça yaygındır.	Hofstede (Dişillik)	Empati ve bireysel ihtiyaçlara duyarlılık dişil kültür özelliklerindendir.	Terfi ve maaş Uygulamaları
25) Liyakata dayalı bir terfi politikasının olmaması nedeniyle çalışanların kendi yöntemlerine başvurduğunu gözlemliyorum.	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Hızlı sonuç alma ve mevcut sistemin etrafından dolanma eğilimi kısa dönem odaklıdır.	Çıkarıcılık
26) İşimi en iyi şekilde yapıyorum fakat hiç yapmayanlarla aynı şekilde	Aytaç (Bürokrasi Kültürü)	Bireysel performansın görmezden gelinmesi bürokratik	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı

değerlendirilmeyi adaletsizlik olarak görüyorum.		yapıların verimsizlik özelliğidir.	
27) Yöneticilerimin yönettikleri işlerle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını düşünüyorum.	Hofstede (Güç Mesafesi)	Üst düzeyde yeterlilik sorgulaması, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bastırılır.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı
28) Yöneticilerime iş ve/veya kariyerimle ilgili taleplerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim. (RS)	Hofstede (Güç Mesafesi)	Güç mesafesinin düşük olduğu bir ortam algısını, istisnai ve olumlu bir durum olarak gösterir.	-
29) Yöneticilerimle sorun yaşamamak için verilen işlerin çoğunu sorgulamadan yaparım.	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Çatışmadan kaçınmak ve kurallara sorgusuz uymak, belirsizlikten kaçınan kültürlerde yaygındır.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı
30) Yöneticilerimiz, işlerimizi tam ve zamanında yapmadığımızı düşünerek bizi sık sık denetler.	Hofstede (Belirsizlikten Kaçınma)	Belirsizlik ve kontrol ihtiyacı yüksek olduğu için yoğun denetim mekanizmaları vardır.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı
31) Yönetimle olan çalışma ve toplantılarda karşıt görüşlerimi de sunmam için genellikle desteklenirim. (RS)	Hofstede (Toplumsallık)	Toplulukçu kültürde norm dışı olan bireysel ifade özgürlüğü, pozitif sapma olarak görülür.	-
32) Yöneticim birçok işi bana yaptırır fakat başarılı sonuçları kendisine veya kendine yakın personele mal eder.	Hofstede (Toplumsallık)	Grup uyumu içinde bireysel başarıların üstler tarafından sahiplenilmesi toplulukçu yapıdadır.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı

33) Yönetimsel kararlar alınırken, en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanların fikirlerine danışılır. (RS)	Hofstede (Toplumsallık)	Toplulukçu kültürde alışılmadık bir şekilde katılımcı yönetim örneği.	-
34) Yöneticimin babacan ya da anaç tutumu ile koruyan kollayan tarafı olması beni güvende hissettirir. (RS)	Hofstede (Dişillik)	Koruyucu ve empatik yönetici tutumları dişil kültür özelliklerindendir.	-
35) İş yerimde tüm yıl çalışma performansım profesyonelce değerlendirilir ve ücret artışları bu değerlendirmelere göre yapılır. (RS)	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Kısa dönem başarıların ölçülmesi ve hemen ödüllendirilmesi.	-
36) Yöneticilerimiz kariyer planlarımızı göz önünde bulundurur ve destek olur. (RS)	Hofstede (Kısa dönem yönelimi)	Yöneticilerin, çalışanların kariyer planlarını göz önünde bulundurması Uzun dönem yönelimli kültürlerle ait bir özelliktir.	-
37) Yöneticilerimin çalışanları ile empati yaptıklarını görmedim.	Hofstede (Hoşgörü)	Hoşgörüsüz kültürlerde empati eksikliği daha belirgindir.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı
38) Yönetimin yapılan işin değerini anlaması için işleri zorlaştırmak gerektiğini düşünüyorum.	Aytaç (Bürokrasi Kültürü)	Bürokratik yapılarda işi karmaşık göstererek değer yaratma algısı.	Çıkarıcılık
39) Vazgeçilmez olmak için işlerin püf noktalarını paylaşmayan iş arkadaşlarım var.	Aytaç (Bürokrasi Kültürü)	Bilgi saklama, bürokratik ve güvensiz ortamlarda yaygındır.	Koalisyonlar
40) Yöneticilerim en basit taleplerimiz için bile inisiyatif kullanmak istemez.	Aytaç (Bürokrasi Kültürü)	İnisiyatif almaktan kaçınma, bürokratik kültürün belirgin özelliklerindendir.	Üst ve Çalışma Arkadaşı Davranışı

ÇALIŞMADA KULLANILAN DİĞER ÖLÇEKLER

a) **İş tatmini ölçeği:** Başol ve Çömlekçi'nin “İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” isimli çalışmalarından alıntılanan, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından 18 madde olarak geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa forma dönüştürülen iş tatmini ölçeğinin yeniden yorumlanmış hali kullanılmıştır. (Başol & Çömlekçi, 2020) Uygulanan anketin 44. ve 48. maddeleri iş tatmini ölçeğini içermekte olup, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5li Likert kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte tek faktör bulunmakta, ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

b) **Örgütsel Adalet Ölçeği:** Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma” isimli çalışmadan alıntılanan, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır (Yüksekbilgili, Çöpoğlu, & Gür, 2015) Uygulanan anketin 49. Ve 68. maddeleri örgütsel adalet ölçeğini içermekte olup, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5li Likert kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaleti şeklinde 3 faktörden oluşmakta ve ters kodlanan madde barındırmamaktadır.

c) **Algılanan Stres Ölçeği:** Eskin, Harlak, Demirkıran, Dereboy tarafından yapılan “Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi” isimli çalışmadan alıntılanan, Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. (Eskin, Harlak, Demirkıran, & Dereboy, 2013) Uygulanan anketin 69. Ve 82. maddeleri algılanan stres ölçeğini içermekte olup, “Hiçbir Zaman” ve “Her Zaman” arasında 5li Likert kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek yetersiz özyeterlik algısı ve stres/rahatsızlık algısı şeklinde 2 faktörlü yapıya sahiptir ve olumlu ifadeler içeren 7 maddesi ters kodlanmıştır.

d) **Politik Yeti Ölçeği:** Masgud Mirzayev'in “Politik Yetinin Kariyer Başarısına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü” isimli doktora tezinden alıntılanan Ferris ve ark. (2005), tarafından geliştirilen, Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Politik Yeti Envanteri Ölçeği kullanılmıştır. (Mirzayev, 2024) Uygulanan anketin 83. Ve 100. Maddeleri politik yeti ölçeğini içermekte olup,

“Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5li Likert kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, ilişki ağı kurma becerisi, samimi görünme, sosyal zeka ve kişiler arası etki olarak 4 faktörü içermekte ve ters kodlanmış madde bulundurmamaktadır.

e) **İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Hamdi Orhun Gülbahar’ın “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye-Romanya Karşılaştırması” isimli yüksek lisans tezinden alıntılanan ölçek Wayne, Shore ve Linden tarafından 1997’de geliştirilmiş, Küçükusta (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. (Gülbahar, 2020)

Uygulanan anketin 41, 42 ve 43. Maddeleri işten ayrılma niyeti maddelerini içermekte olup, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5li Likert kullanılarak ölçülmüştür. (Gülbahar, 2020) Tek boyuttan oluşan ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır.

3.5. GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK

Yapı Geçerliliği

Tamamen yeni bir ölçek geliştirme aşamasında araştırmacının zihnindeki kuramsal yapılan geçerliliğine dair bilgiye sahip olmak, ölçeği oluşturan boyut ve faktörlerin yapı geçerliliğine ait kanıtlar elde etmek, değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek için “Açımlayıcı Faktör Analizi” kullanılması araştırma yöntemlerinde ilk adımlardan biridir. (Gürbüz & Şahin, 2018)

Sosyal bilimlerde “Gizli Değişkenler” olarak adlandırılan, sıklıkla doğrudan ölçülemeyen şeyler (tükenmişlik, aidiyet, zekâ, algı vb.) ölçülmeye çalışılır. Burada değişken setinin yapısını anlamak, veri setini daha yönetilebilir hale getirmek amaçlanmaktadır. (Field, 2009)

Örnekleme yer alan kişi sayısının, güvenilir veriler elde etmek için yeterli miktarda olması gerekmektedir. Field faktör analizi için, örneklem sayısının madde sayısının 10-15 katı kadar olmasının uygun olacağını ifade etmiştir. (Çarkçı, 2020)

İstatistiksel analizlere başlamadan önce dağılımın normale yakın dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. -1,5 ile +1,5 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, normal tek değişkenli dağılımın kanıtlanması için kabul edilebilir değerlerdir. (Geoerge & Mallery, 2010)

Faktör analizinde aynı faktör içerisinde yer alacak olan anlamlı maddelerin belirlenmesinde kullanılan adımlar aşağıda özetlenmiştir.

1) Açıklayıcı faktör analizinde yapılacak ilk işlemlerden biri, maddeler arası korelasyon matrisini incelemektir. Birden çok madde ile anlamsız ilişkide bulunan maddelerin ölçekten çıkartılması gerekmektedir. SPSS’te bulunan Correlation Matrix bu konuda incelenerek karar verilmelidir. (Field, 2009, s. 657)

2) Faktör yükleri, bir maddenin ya da gözlenen değişkenin ilgili faktör ile korelasyonudur. Eğer bir madde birden fazla boyutta .32 ve üzerinde bir yük değerine sahipse bu durumda söz konusu iki boyutta sahip olduğu faktör yük değerleri arasında en az .10 bir fark olması beklenir. Aksi durumda binişik madde olarak adlandırılan bu madde ölçekten çıkartılmalıdır. (Özdamar, 2015)

3) Cronbach Alpha 0,70 ve üstü olmalı. (Büyüköztürk, 2011)

4) Faktör analizinde bir madde birden fazla faktör ile korelasyon gösterebilmektedir. Communalities denilen ortak varyanslar veya paydaşlık değerleri, bir maddenin ilişkili olduğu faktörle olan korelasyonun kareleri toplamıdır. Bir maddenin ortak varyans değerine karşılık gelen çıkartma (extraction) değeri, o maddenin açıkladığı toplam varyansı gösterir. Genel bir kural olarak, bir maddenin ortak varyans değeri 0,2’den küçük ise bu madde testten çıkartılarak yeniden analiz yapılmalıdır. (Gürbüz & Şahin, 2018)

Field ise, örneklem büyüklüğü ve ortak varyans arasındaki ilişkiyi vurgulamış ve eğer örneklem 250’den büyükse ve communalities ortalaması 0,60’dan büyükse, SPSS’in varsayılan faktör seçme yöntemi (Kaiser Kriteri) uygun kabul edilir. (Field, 2009)

5) İki veya daha fazla faktörlü durumlarda, kullanılan faktör döndürme, maddelerin konumlarının faktör eksenleri arasında hareket ettirilerek hangi faktörde yer alacağının daha belirgin hale getirilmesi işlemidir. Faktör döndürmesinin amacı, maddelerin ilgili faktörlerde mümkün olduğunca yüksek, ilgisiz faktörlerde ise, mümkün olduğunca düşük yük değerlerinde yüklenmesine imkân tanıyarak, araştırmacıya yorumlama ve karar verme kolaylığı sağlamaktır. Faktörlerin ilişkisiz olduğu durumlarda orthogonal döndürme, faktörlerin ilişkili olabileceği varsayımı durumuna ise oblique döndürme (ör. Oblimin, Promax) döndürme seçenekleri tercih edilir. (Field, 2009)

6) Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Indexleri

- a) CMIN/df : Chi-square goodness of fit - Kikare uyum indeksi
- b) AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index – Ayarlanmış iyi uyum indeksi)
- c) GFI: Goodness of Fit Index – İyi Uyum İndeksi
- d) NFI: Normed Fit Index-Normlaştırılmış uyum indeksi
- e) CFI: Comparative Fit Index-Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi
- f) IFI: Incremental Fit Index-Artırmalı Uyum İndeksi
- g) TLI: Non-Normed Fit Index veya Tucker-Lewis Index - TLI)
- h) RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation – Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Tablo 20: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Index Değerleri

Index Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
CMIN/df	<3	3<CMIN/df<5
AGFI	>0,95	>0,90
GFI	>0,95	>0,90
NFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
IFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,08

Kaynak: (Gürbüz & Şahin, 2018)

BULGULAR:

40 madde olarak hazırlanan “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği” kamu kuruluşlarına elektronik belge yönetim sistemi üzerinden dağıtılan link aracılığı ile, özel şirket çalışanlarına LinkedIn vb. sosyal ağlar aracılığı ulaştırılmış olup, açıklayıcı faktör analizi tüm sorulara anlamlı yanıtlar veren (yaş ve iş tecrübesi gibi demografik sorulara anlamsız yanıt veren katılımcılar çıkartılmıştır) ilk 600 kişinin verdiği cevaplar kullanılarak hazırlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda bulunan 40 soru ile oluşturulan ölçek maddeleri, 600 örneklemden toplanan veriler ile direct oblimum döndürme yöntemi kullanılarak, binişik maddeleri olmayan, tekil faktör yük değerleri ve communalities çıkarma değerleri 0,40 üzerinde, özdeğeri %1’den büyük 4 adet faktöre yüklenmiş 20 soruda doğrulanmıştır. Ters kodlanan maddeler (RS) ile belirtilmiştir.

Tablo 21: Ölçek Taslağını Oluşturan İlk 40 Madde

ÖLÇEK TASLAĞINI OLUŞTURAN İLK 40 MADDE
1) "En güçlü" yöneticimin isteklerini öncelikle bitirmeye çalışırım.
2) Kaos ortamında bazı kişilerin fayda sağladığını gözlemliyorum.
3) İşyerim içindeki belli gruplar arasında taraf seçmeye zorlanıyorum.
4) Dedikoduları yukarıya taşıyanlar, çalışma performansları düşük de olsa, iş yeri içinde söz sahibi olabiliyor.
5) İşimi değiştirmek istemiyorum, çünkü buradaki iş güvencesi benim için çok önemli. (RS)
6) Yapmakla yükümlü olduğum işleri gösteren net bir görev tanımım olmasını her zaman isterim.
7) İşyerimde "ırk, mezhep, cinsel yönelim" gibi farklılıklara saygı duyulur ve kariyer gelişimleri bu konulardan bağımsız olarak değerlendirilir. (RS)
8) Doğum günü, yılbaşı, bayram gibi kutlamalara katılır ve kendimi işletmenin bir parçası gibi hissedirim. (RS)
9) İş arkadaşlarımla iyi geçinmek için sık sık görevim olmayan işleri de yapmam gerekir.
10) Bu iş yerinde fazla yapılan her iş yapanın yeni bir görevi haline geldiği için çoğu zaman bildiğim detayları bile bilmezden gelmek zorunda kalıyorum.
11) Bu iş yerinde hayatımla ilgili uzun vadeli planlar yapamıyorum.
12) İş yerimde çoğu zaman emeklerimin görülmediğini düşünerek kendimi değersiz hissediyorum.
13) İş yerimde, işe alım sürecinde veya terfilerde, bazı kişilerin yöneticileri manipüle ettiğine (yalan, çarpıtma, iftira vb. yoluyla) tanık oluyorum.
14) İş yerimde, işe başlama/çıkış saatleri herkes için aynı şekilde uygulanır. (RS)
15) İş yerimde, mesai saatlerinin gerektirdiğinden daha uzun süre çalışmam yönünde yazılı olmayan bir beklenti var.
16) İş yapma yöntemlerimizin verimli olmadığını düşünüyorum ve bu nedenle gereksiz yere fazla yoruluyorum.

17) İş yerimde ödül ve ceza sistemi olmadığı için işlerle ilgilenmekten kaçınıyorum.
18) Terfi veya ödüllendirme süreçlerinde, üst yönetimde tanıdıkları olan kişilerin kayırdığını sıklıkla gözlemliyorum.
19) Terfi ve fırsatların, kişinin yetenek ve performansına değil, kişisel ilişkilerine dayalı olarak verildiğini düşünüyorum.
20) İş yerimde, bir çalışanın akrabası başka bir işletmede ya da aynı işletmede yüksek bir konuma sahipse veya maddi durumu iyiye, o çalışana farklı davranılır.
21) İş yerimde işe alma ve terfilerde liyakat dışı unsurların (etnik köken, akrabalık, hemşerilik veya siyasi tercih) etkili olduğunu gözlemliyorum.
22) Departmanımda, güzel ya da yakışıklı iseniz, işinizin kalitesinin çok bir önemi yoktur.
23) Aynı işi yapmamıza rağmen, terfi süreçlerinde cinsiyetim nedeniyle ayrımcılığa uğradığımı düşünüyorum.
24) İş yerimde, terfiler ve ücret artışları için yöneticilerin belirli kişileri 'şanssız' veya 'muhtaç' olarak tanımladığına dair algı oldukça yaygındır.
25) Liyakata dayalı bir terfi politikasının olmaması nedeniyle çalışanların kendi yöntemlerine başvurduğunu gözlemliyorum.
26) İşimi en iyi şekilde yapıyorum fakat hiç yapmayanlarla aynı şekilde değerlendirilmeyi adaletsizlik olarak görüyorum.
27) Yöneticilerimin yönettikleri işlerle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını düşünüyorum.
28) Yöneticilerime iş ve/veya kariyerimle ilgili taleplerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim. (RS)
29) Yöneticilerimle sorun yaşamamak için verilen işlerin çoğunu sorgulamadan yaparım.
30) Yöneticilerimiz, işlerimizi tam ve zamanında yapmadığımızı düşünerek bizi sık sık denetler.
31) Yönetimle olan çalışma ve toplantılarda karşıt görüşlerimi de sunmam için genellikle desteklenirim. (RS)
32) Yöneticim birçok işi bana yaptırır fakat başarılı sonuçları kendisine veya kendine yakın personele mal eder.

33) Yönetmel kararlar alınırken, en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanların fikirlerine danışılır. (RS)
34) Yöneticimin babacan ya da anaç tutumu ile koruyan kollayan tarafı olması beni güvende hissettirir. (RS)
35) İş yerimde tüm yıl çalışma performansım profesyonelce değerlendirilir ve ücret artışları bu değerlendirmelere göre yapılır. (RS)
36) Yöneticilerimiz kariyer planlarımızı göz önünde bulundurur ve destek olur. (RS)
37) Yöneticilerimin çalışanları ile empati yaptıklarını görmedim.
38) Yönetimin yapılan işin değerini anlaması için işleri zorlaştırmak gerektiğini düşünüyorum.
39) Vazgeçilmez olmak için işlerin püf noktalarını paylaşmayan iş arkadaşlarım var.
40) Yöneticilerim en basit taleplerimiz için bile inisiyatif kullanmak istemez.

İstatistiksel analizler yapılırken, IBM SPSS Statistics 21 ve SPSS Amos paket programları kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler gösterilmektedir.

Tablo 22: Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Madde	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Md1	1	5	3,57	1,1032	1,127	-0,429	-0,657
Md2	1	5	4,077	0,9339	0,872	-0,967	0,664
Md3	1	5	2,665	1,1482	1,318	0,442	-0,604
Md4	1	5	3,823	1,1034	1,217	-0,686	-0,346
Md5	1	5	2,48	1,1247	1,265	0,488	-0,481
Md6	1	5	4,537	0,6924	0,479	-1,872	4,926
Md7	1	5	2,507	1,1898	1,416	0,56	-0,518
Md8	1	5	2,618	1,1364	1,291	0,404	-0,669
Md9	1	5	2,75	1,0721	1,149	0,372	-0,525

Md10	1	5	3,013	1,1585	1,342	0,181	-0,856
Md11	1	5	2,99	1,2093	1,462	0,252	-0,982
Md12	1	5	3,15	1,2261	1,503	0,082	-1,032
Md13	1	5	3,218	1,2556	1,577	-0,32	-1,133
Md14	1	5	2,892	1,2985	1,686	0,202	-1,105
Md15	1	5	2,512	1,1799	1,392	0,725	-0,334
Md16	1	5	3,013	1,1498	1,322	0,245	-0,909
Md17	1	5	2,43	1,0818	1,17	0,772	0,005
Md18	1	5	3,438	1,2763	1,629	-0,191	-1,147
Md19	1	5	3,493	1,2633	1,596	-0,262	-1,074
Md20	1	5	3,368	1,2604	1,589	-0,188	1,089
Md21	1	5	3,272	1,2651	1,601	-0,055	-1,104
Md22	1	5	2,318	1,0451	1,092	0,911	0,395
Md23	1	5	2,317	1,1068	1,225	0,958	0,355
Md24	1	5	2,413	1,0682	1,141	0,792	0,082
Md25	1	5	3,225	1,2316	1,517	-0,085	-1,017
Md26	1	5	3,81	1,204	1,45	-0,724	-0,506
Md27	1	5	3,08	1,2218	1,493	0,106	-0,964
Md28	1	5	2,648	1,0567	1,117	0,33	-0,401
Md29	1	5	2,97	1,0087	1,017	0,099	-0,529
Md30	1	5	2,693	1,0104	1,021	0,419	-0,339
Md31	1	5	3,187	0,973	0,947	-0,097	-0,342
Md32	1	5	2,758	1,2244	1,499	0,459	-0,784
Md33	1	5	3,518	1,0747	1,155	-0,335	-0,657
Md34	1	5	2,525	1,1511	1,325	0,545	-0,446
Md35	1	5	3,763	1,0595	1,123	-0,632	-0,374
Md36	1	5	3,305	1,0973	1,204	-0,124	-0,771
Md37	1	5	3,072	1,1425	1,305	0,075	-0,785
Md38	1	5	2,585	1,0823	1,171	0,557	-0,265

Md39	1	5	3,233	1,2047	1,451	-0,008	-1,055
Md40	1	5	2,988	1,1389	1,297	0,22	-0,796

Yapılan değerlendirme sonucunda ölçeğin 6. Maddesi olan “Yapmakla yükümlü olduğum işleri gösteren net bir görev tanımım olmasını her zaman isterim.” maddesinin çarpıklık değeri -1,872, basıklık değeri ise 4,926 bulunmuştur. Maddenin yanıtlanmasında “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinin fazlaca bulunması belirtilen sapmalara neden olmuştur. Bu nedenle, bu sorunun ölçekten çıkartılarak analize devam etme kararı alınmıştır. Bu sayede ölçeğin yapısal geçerliliği ve analizlerin istatistiksel sağlamlığı korunmuştur.

Faktör analizine geçmeden önce verinin analiz için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Test of Sphericity testleri uygulanmıştır.

39 maddelik ölçek üzerinden yapılan değerlendirmeye göre; KMO Değeri 0,952 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin en az 0,60 ve üzerinde olması gerektiğini ifade edilmekte olup, bu sınırın üzerindeki sonuçlar analiz için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Bartlett’s Test of Sphericity sonucu anlamlı bulunmuştur (Sig. = .000 < .05). Bu durum değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunduğunu ve faktör analizine devam edilebileceğini göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018).

Ayrıca değişkenler arası korelasyon matrisi incelendiğinde;

- 1. maddenin 33 maddeyle,
- 5. maddenin 33 maddeyle,
- 9. ve 29. maddelerin 9 maddeyle,
- 34. maddenin 8 maddeyle,
- 35. maddenin 12 maddeyle

anlamlı korelasyon göstermediği (sig. > 0.05) tespit edilmiştir. Bu durum, söz konusu maddelerin ölçeğin genel yapısıyla yeterli düzeyde ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle ilgili maddeler de analiz dışında bırakılmıştır. Örneğin, “En

güçlü yöneticimin isteklerini öncelikle bitirmeye çalışırım.” maddesi, ölçek içindeki 33 madde ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon göstermemiştir. Bu durum, maddenin örgütsel politika algısı yapısının genel boyutlarıyla yeterince ilişkili olmadığını düşündürmektedir. Katılımcıların bu ifadeyi bireysel sorumluluk, görev önceliği ya da otoriteye saygı gibi farklı kavramlarla ilişkilendirmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 23: Korelasyon Matrisi İncelemesi Sonucu Çıkarılan Maddeler

1	"En güçlü" yöneticimin isteklerini öncelikle bitirmeye çalışırım.
5	İşimi değiştirmek istemiyorum çünkü buradaki iş güvencesi benim için önemli.
9	İş arkadaşlarımla iyi geçinmek için sık sık görevim olmayan işleri de yapmam gerekir.
29	Yöneticilerimle sorun yaşamamak için verilen işlerin çoğunu sorgulamadan yaparım.
34	Yöneticimin babacan ya da anaç tutumu ile koruyan kollayan tarafı olması beni güvende hissettirir. (RS)
35	İş yerimde tüm yıl çalışma performansım profesyonelce değerlendirilir ve ücret artışları bu değerlendirmelere göre yapılır. (RS)

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sürecinde madde geçerliliğini değerlendirmek amacıyla öncelikle communality (ortak varyans) değerleri incelenmiştir. Literatürde önerilen alt sınır olan 0.40 değerinin altında kalan maddeler, ölçekte temsil ettikleri yapıya yeterli katkı sağlamadıkları gerekçesiyle çıkarılmıştır. Bu doğrultuda m14, m2, m3, m8 ve m15 maddeleri analizden çıkarılmıştır.

İkinci olarak, binişik (cross-loading) gösteren maddeler analiz edilmiştir. Birden fazla faktöre anlamlı düzeyde yüklenen maddeler ölçeğin faktörel saflığını bozabileceğinden çıkarılmıştır. Bu aşamada m30, m32, m38, m39, m27, m4, m12 ve m7 maddeleri analiz dışı bırakılmıştır.

Bu çıkarımlar adım adım test edilmiş, her adımda KMO değeri, binişik maddeler, 0.40 altında kalan communalities değerleri ve kümülatif açıklanan varyans oranı dikkate alınarak tablo haline getirilmiştir (Bkz. Tablo 24).

En uygun faktör yapısı, KMO = 0.947, binişik madde bulunmayan, hiçbir maddenin communality değeri 0.40'ın altında kalmadığı, kümülatif açıklanan varyansı %62.887 olan ve tüm maddelerin tekil faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu dört faktörlü yapı olarak belirlenmiştir.

Tablo 24: Binişik Durum Nedeniyle Madde Çıkarma Süreci

	KMO	Binişik maddeler	Communalities (0,40 altında)	Kümülatif Varyans ve Faktör Sayısı
Sadece Madde 30 çıkartıldığında	0,957	m32,m17,m10	m14 (0,377) m15 (0,377)	%59,136 - 6 faktör
Sadece Madde 13 çıkartıldığında	0,954	m30,m32	m14(0,374) m38 (0,388) m15 (0,393)	%58,128 - 6 faktör
Sadece Madde 32 çıkartıldığında	0,955	m30,m13	m14 (0,354)	%58,184 - 6 faktör
Tüm seçeneklerde m14 communalities değeri 0,40 altında kaldığı için, m14 maddesi				
En yüksek KMO ve kümülatif varyans değeri madde 30 çıkartıldığında sağlandığı için madde 30 çıkartılmıştır.				
m30	Yöneticilerimiz, işlerimizi tam ve zamanında yapmadığımızı düşünerek bizi sık sık denetler.			
m14	İş yerimde, iş başlama/çıkış saatleri herkes için aynı şekilde uygulanır. (RS)			
	KMO	Binişik maddeler	Communalities (0,40 altında)	Kümülatif Varyans ve Faktör Sayısı
Yeni durumda (31 madde ile)	0,957	m32	m15 (0,387)	%60,199 - 6 faktör
32. madde çıkarıldığında	0,955	m39 (2 faktör) m38 (3 faktör)	-	%60,258 - 6 faktör
38. madde ölçekten çıkarıldığında	0,955	m39	-	%61,194 - 6 faktör

39. madde ölçekten çıkarıldığında	0,954	m2 (0,057 farkla) ve m27 (0,005 farkla)	m15 (0,394)	%58,468 --- 5 faktör
27. madde ölçekten çıkarıldığında	0,952	m12 (0,079 farkla) ve m4 (0,039 farkla)	m15 (0,388) m8 (0,391)	%58,532 ----- 5 faktör
4. madde ölçekten çıkarıldığında	0,95	yok (m7-fark 0,158)	m2 (0,275) m3 (0,320) m8(0,359) m15 (0,382)	%55,284 ----- 4 faktör
2. madde ölçekten çıkartıldığında	0,95	m12	m3 (0,316) m8(0,364) m15 (0,380)	%56,68 ----- 4 faktör
m12 ölçekten çıkarıldığında	0,948	Yok	m3 (0,314) m8 (0,368) m15 (0,392)	%56,85 ----- 4 faktör
m3 ölçekten çıkarıldığında	0,947	yok	m8 (0,369) m15 (0,395)	%58,324 --- 4 faktör
m8 ölçekten çıkarıldığında	0,947	Yok	m15 (0,393)	%59,821 ---- 4 faktör
m15 ölçekten çıkarıldığında	0,948	m7	Yok	%61,359 --- 4 faktör
m7 ölçekten çıkarıldığında	0,947	Yok	Yok	%62,887 ---- 4 faktör

Tablo 25: Nihai Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar ve Faktör Yükleri				Faktör Ortak Varyansı
	1)Kayırmacılık ve Nepotizm	2) Yönetim Tarzı	3) Favoritizm ve Ayrımcılık	4) İş Ortamı ve Kültür	
m19	,906				0,793
m18	,893				0,832
m21	,842				0,700
m25	,805				0,677
m20	,788				0,733
m13	,672				0,657
m26	,544				0,495
m36		,734			0,653
m31		,700			0,483
m28		,696			0,548
m33		,666			0,598
m37		,665			0,601
m40		,469			0,543
m23			,819		0,760
m22			,720		0,671
m24			,657		0,661
m17				,769	0,584
m10				,700	0,553

m16				,598	0,581
m11				,576	0,452
Özdeğer	8,698	1,552	1,226	1,102	Toplam
(%) Açıklanan Varyans	43,488	7,759	6,132	5,508	62,887
Cronbach Alpha Değerleri	0,925	0,823	0,795	0,718	0,930

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda, 20 maddeden oluşan örgütsel politika algısı ölçeği, dört faktörlü bir yapı altında toplanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü 0.40'ın üzerinde, ortak varyans (communality) değerleri ise .452 ile .832 arasında değişmektedir. Bu durum, maddelerin ait oldukları faktörleri yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir.



Şekil 5 : Faktörlerin İsimlendirilmesi

Kayıрма birilerine haksız avantaj sağlarken, diğerlerini dezavantajlı konuma iter.

Ayrımcılık birini dezavantajlı konuma sokarken, diğerlerinin kayırılması anlamına gelebilir.

Bu sebeplerden kavramlar iç içedir.

Kayırmacılık alt boyutlarından nepotizm, kronizm, patronaj ve klientalizm de karşılıklı çıkar alış veriş söz konusuysa, favoritizm kökeninde daha çok uygulayan kişinin doğası ve benzerlik algıları ön plana çıkmaktadır.

Faktörler sırasıyla:

1. Kayırmacılık ve Nepotizm,
2. Yönetim Tarzı,
3. Favoritizm ve Ayrımcılık,
4. İş Ortamı ve Kültür şeklinde isimlendirilmiştir.

Ölçeğin toplamda açıkladığı varyans oranı %62,887'dir ve bu değer sosyal bilimlerde önerilen %50 eşik değerinin oldukça üzerindedir. Ayrıca faktörlerin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla .925, .823, .795 ve .718 olarak hesaplanmış, ölçeğin genel güvenirlik katsayısı .930 bulunmuştur. Bu değerler, geliştirilen ölçeğin hem yapısal geçerliliğe hem de iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin ayırt edicilik düzeyini test etmek amacıyla, 600 kişilik örneklem grubunun alt %27'lik (n=162) ve üst %27'lik (n=162) dilimleri belirlenmiş ve bu iki grup arasında bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, üst grup ortalaması 71,68, alt grup ortalaması 43,05 olup, iki grup arasındaki 28,63 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$).

Bu bulgular, geliştirilen ölçeğin yüksek ve düşük puan alan bireyleri ayırt edebildiğini, dolayısıyla madde düzeyinde yeterli ayırt ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

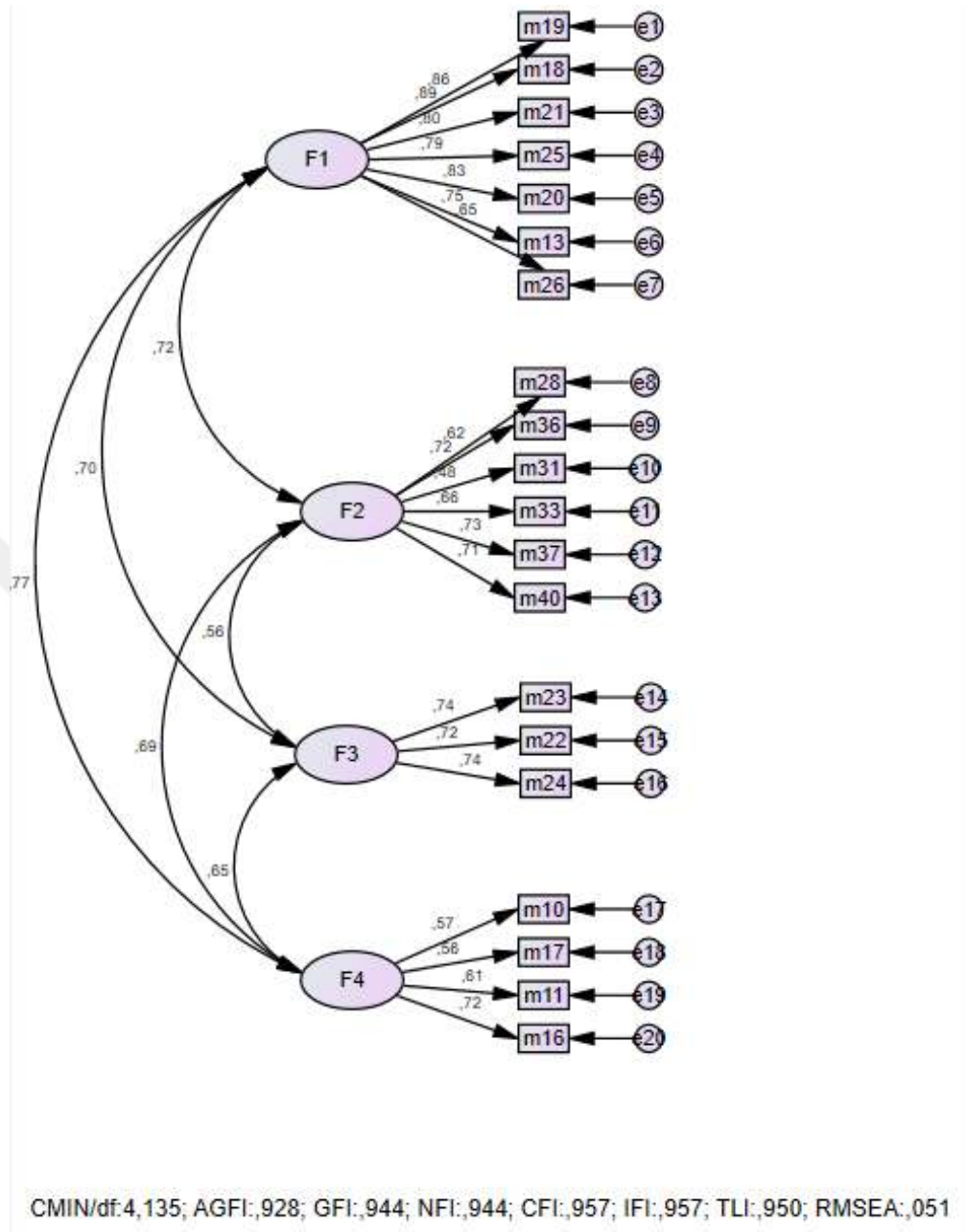
Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin ardından, SPSS AMOS programı ile 1200 kişilik örneklem üzerinden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, modelin literatürde önerilen uyum iyiliği indekslerine uygun olduğunu göstermektedir.

Analizler sonucunda herhangi bir madde çıkartılmasına veya model üzerinde modifikasyon yapılmasına gerek kalmadan, dört faktörlü yapının doğrulandığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur (Standartlaştırılmış tahmin değerleri [standardized estimates] esas alınmıştır).

Tablo 26: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin İstatistiksel Veriler

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Sonucu	Yorum
CMIN/df	< 3	3–5	4,135	Kabul edilebilir
AGFI	> 0,95	> 0,90	0,928	İyi uyum
GFI	> 0,95	> 0,90	0,944	İyi uyum
NFI	> 0,95	> 0,90	0,944	İyi uyum
CFI	> 0,95	> 0,90	0,957	Mükemmel uyum
IFI	> 0,95	> 0,90	0,957	Mükemmel uyum
TLI	> 0,95	> 0,90	0,95	Mükemmel uyum
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,051	Kabul edilebilir



Şekil 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şeması

Tablo 27: Faktörler Arasındaki İlişki Sonuçları

Faktörler arası ilişki	Estimate (Standartlaştırıl mış Kovaryans)	Açıklama
F1 <--> F2	0,722	Kayırmacılık ve Nepotizm ↔ Yönetim Tarzı: Yüksek pozitif ilişki. Yönetimsel tercihlerde kayırmacılığın etkili olabileceğini göstermektedir.
F1 <--> F3	0,705	Kayırmacılık ve Nepotizm ↔ Favoritizm ve Ayrımcılık: Yüksek pozitif ilişki. Kayırmacılığın bireysel düzeyde ayrımcılık algısını besleyebileceği düşünülmektedir.
F1 <--> F4	0,767	Kayırmacılık ve Nepotizm ↔ İş Ortamı ve Kültür Algısı: Çok yüksek pozitif ilişki. Kurumsal kültürün nepotizm algısıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir.
F2 <--> F3	0,555	Yönetim Tarzı ↔ Favoritizm ve Ayrımcılık: Orta düzeyde pozitif ilişki. Yönetim tarzı, bireyler arası eşitlik algısını etkileyebilir.
F2 <--> F4	0,685	Yönetim Tarzı ↔ İş Ortamı ve Kültür Algısı: Yüksek pozitif ilişki. Yönetimsel tutumlar kurum kültürünü doğrudan etkileyebilir.
F3 <--> F4	0,652	Favoritizm ve Ayrımcılık ↔ İş Ortamı ve Kültür Algısı: Orta-yüksek pozitif ilişki. Ayrımcılık algısı, çalışma ortamının adalet ve eşitlik boyutlarını etkileyebilir.

DFA sonucunda elde edilen faktörler arası korelasyon değerleri, faktörler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle Kayırmacılık ve Nepotizm faktörünün diğer tüm faktörlerle yüksek düzeyde ilişkili olması, örgütsel politika algısının bu boyut etrafında yoğunlaştığını düşündürmektedir. Ayrıca Yönetim Tarzı ile İş Ortamı ve Kültür arasındaki ilişki de örgütsel iklimin yönetsel davranışlarla şekillendiğine işaret etmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, geliştirilen ölçeğin dört faktörlü yapısının doğruluğu ve maddelerin anlamlı yüklemeleri desteklenmiş, modelde herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmamıştır. Dolayısıyla ölçek araştırmalarda güvenle kullanılabilecek yapıdadır.

Tüm analizler sonucunda ulaşılan 4 faktörlü yapıya ait maddelerden oluşan Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği aşağıdaki gibidir:

Tablo 28: Nihai Ölçek Maddeleri

NİHAİ ÖLÇEĞİ OLUŞTURAN MADDELER	FAKTÖRLER
13) İş yerimde, işe alım sürecinde veya terfilerde, bazı kişilerin yöneticileri manipüle ettiğine (yalan, çarpıtma, iftira vb. yoluyla) tanık oluyorum.	1-Kayırmacılık ve Nepotizm
18) Terfi veya ödüllendirme süreçlerinde üst yönetimde tanıdıkları olan kişilerin kayırıldığını sıklıkla gözlemliyorum.	
19) Terfi ve fırsatların, kişinin yetenek ve performansına değil, kişisel ilişkilerine dayalı olarak verildiğini düşünüyorum.	
20) İş yerimde, bir çalışanın akrabası başka bir işletmede ya da aynı işletmede yüksek bir konuma sahipse veya maddi durumu iyiye, o çalışana farklı davranılır.	
21) İş yerimde işe alma ve terfilerde liyakat dışı unsurların (etnik köken, akrabalık, hemşerilik veya siyasi tercih) etkili olduğunu gözlemliyorum.	
25) Liyakate dayalı bir terfi politikasının olmaması nedeniyle çalışanların kendi yöntemlerine başvurduğunu gözlemliyorum.	
26) İşimi en iyi şekilde yapıyorum fakat hiç yapmayanlarla aynı şekilde değerlendirilmeyi adaletsizlik olarak görüyorum.	2-Yönetim Tarzı
28) Yöneticilerime iş ve/veya kariyerimle ilgili taleplerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim. (RS)	
31) Yönetimle olan çalışma ve toplantılarda karşıt görüşlerimi de sunmam için genellikle desteklenirim. (RS)	
33) Yönetimsel kararlar alınırken, en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanların fikirlerine danışılır. (RS)	
36) Yöneticilerimiz kariyer planlarımızı göz önünde bulundurur ve destek olur. (RS)	
37) Yöneticilerimin çalışanları ile empati yaptıklarını görmedim.	
40) Yöneticilerim en basit taleplerimiz için bile inisiyatif kullanmak istemez.	3- Favoritizm ve Ayrımcılık
22) Departmanımda, güzel ya da yakışıklı iseniz, işinizin kalitesinin çok bir önemi yoktur.	
23) Aynı işi yapmamıza rağmen, terfi süreçlerinde cinsiyetim nedeniyle ayrımcılığa uğradığımı düşünüyorum.	
24) İş yerimde, terfiler ve ücret artışları için yöneticilerin belirli kişileri 'şanssız' veya 'muhtaç' olarak tanımladığına dair algı oldukça yaygındır.	

10) Bu iş yerinde fazla yapılan her iş yapanın yeni bir görevi haline geldiği için çoğu zaman bildiğim detayları bile bilmezden gelmek zorunda kalıyorum.	4- İş Ortamı ve Kültür Algısı
11) Bu iş yerinde hayatımla ilgili uzun vadeli planlar yapamıyorum.	
16) İş yapma yöntemlerimizin verimli olmadığını düşünüyorum ve bu nedenle gereksiz yere fazla yoruluyorum.	
17) İş yerimde ödül ve ceza sistemi olmadığı için işlerle ilgilenmekten kaçınıyorum.	

Not: RS olarak belirtilen maddeler ters kodlanmıştır.

Korelasyon Analizi

Doğruluğu ve geçerliliği 20 soru ile ispatlanan Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğinin aşağıdaki ölçekler ile korelasyon analizi genişletilmiş 1443 kişilik örneklem ile yapılmıştır.

- 1) İş tatmini ölçeği
- 2) Örgütsel Adalet Ölçeği
- 3) Algılanan Stres Ölçeği
- 4) Politik Yeti Ölçeği
- 5) İşten Ayrılma Ölçeği

Bu ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, uyum index değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 29. Ölçeklerin Uyum Değerleri

Ölçek Adı	Faktör Sayısı	Madde Sayısı	Uyum İndeksleri (CMIN/df;AGFI;GFI;NFI;CFI;IFI;TLI;RMSEA)	Uyum Durumu
İş Tatmini Ölçeği	1	5	2.972/0,988/0,997/0,998/0,998/0,998/0,996/0,037	Mükemmel
Örgütsel Adalet Ölçeği	3	20	6,145/0,914/0,936/0,962/0,968/0,968/0,961/0,060	Güçlü

Algılanan Stres Ölçeği	2	14	9,419/0,906/0,943/0,942/0,947/0,947/0,924/0,076	Sınıra Yakın
Politik Yetkinlik Ölçeği	4	18	5,738/0,925/0,947/0,942/0,952/0,952/0,939/0,057	Kabul edilebilir
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	1	3	İşten ayrılma niyeti ölçeği 3 maddeden oluştuğu için DFA yapılmamıştır. Yapılan AFA’da 1.madde toplam ölçeğin %86,413ünü açıklamaktadır.	

Özellikle kısa ve tek boyutlu ölçeklerde, DFA'nın sınırlı bilgi sunabileceği dikkate alınarak, işten ayrılma niyeti ölçeği yapı geçerliliği AFA ile desteklenmiş, diğer çok boyutlu ölçeklerde ise DFA’dan elde edilen uyum indeksleri genel olarak kabul edilebilir veya mükemmel düzeyde bulunmuştur.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının doğrulandığı “Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği”, doğrulayıcı faktör analizi uyum değerlerinin doğrulandığı, politik yeti, iş tatmini, örgütsel adalet, algılanan stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 30. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğinin Diğer Ölçeklerle İlişkisi

İlişki	Korelasyon katsayısı (r)	Yorum
POP ↔ Stres	0,449	Orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki. Politik ortam algısı arttıkça stres artıyor.
POP ↔ Tatmin	-0,492	Orta düzeyde negatif ilişki. Politik algı artınca iş tatmini düşüyor.
POP ↔ Ayrılma Niyeti	0,54	Orta-yüksek düzeyde pozitif ilişki. Politik ortam algısı arttıkça işten ayrılma niyeti artıyor.
POP ↔ Adalet	-0,768	Güçlü negatif ilişki. Politik algı yükseldikçe örgütsel adalet algısı keskin biçimde düşüyor.

POP ↔ Politik Yeti	-0,094	Düşük ama anlamlı negatif ilişki. Politik yeti arttıkça algılanan politika azalıyor.
---------------------------	---------------	--

Demografik özellikler ile Örgütsel politika algısı ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

Tablo 31: Demografik Özelliklerin Örgütsel Politika Algısı İle İlişkisi

Değişken	ANOVA/t-Test Sonucu	Levene Testi (p)	Açıklama
Çalışma Yılı	$F(4,1438) = 7.887, p < .001$	.466	Kıdem arttıkça AÖP algısı artıyor
Cinsiyet	$t(1441) = -1.277, p = .202$	.149	Cinsiyete göre anlamlı fark yok
Eğitim Düzeyi	$F(3,1439) = 2.186, p = .088$	.598	Eğitim düzeyine göre anlamlı fark yok
Sektör	$F(3,1439) = 2.686, p = .045$	.451	Özel ve kamu sektörüne göre “diğer” sektörde AÖP daha yüksek
Yaş	$F(4,1438) = 1.765, p = .133$	.316	Yaş gruplarına göre anlamlı fark yok

Sonuçlara bakıldığında, kıdem arttıkça örgütsel politika algısının arttığı ve diğer (emekli, freelance ve şu anda çalışmıyor) grubunda cevap veren katılımcıların politika algılarının kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek politika algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

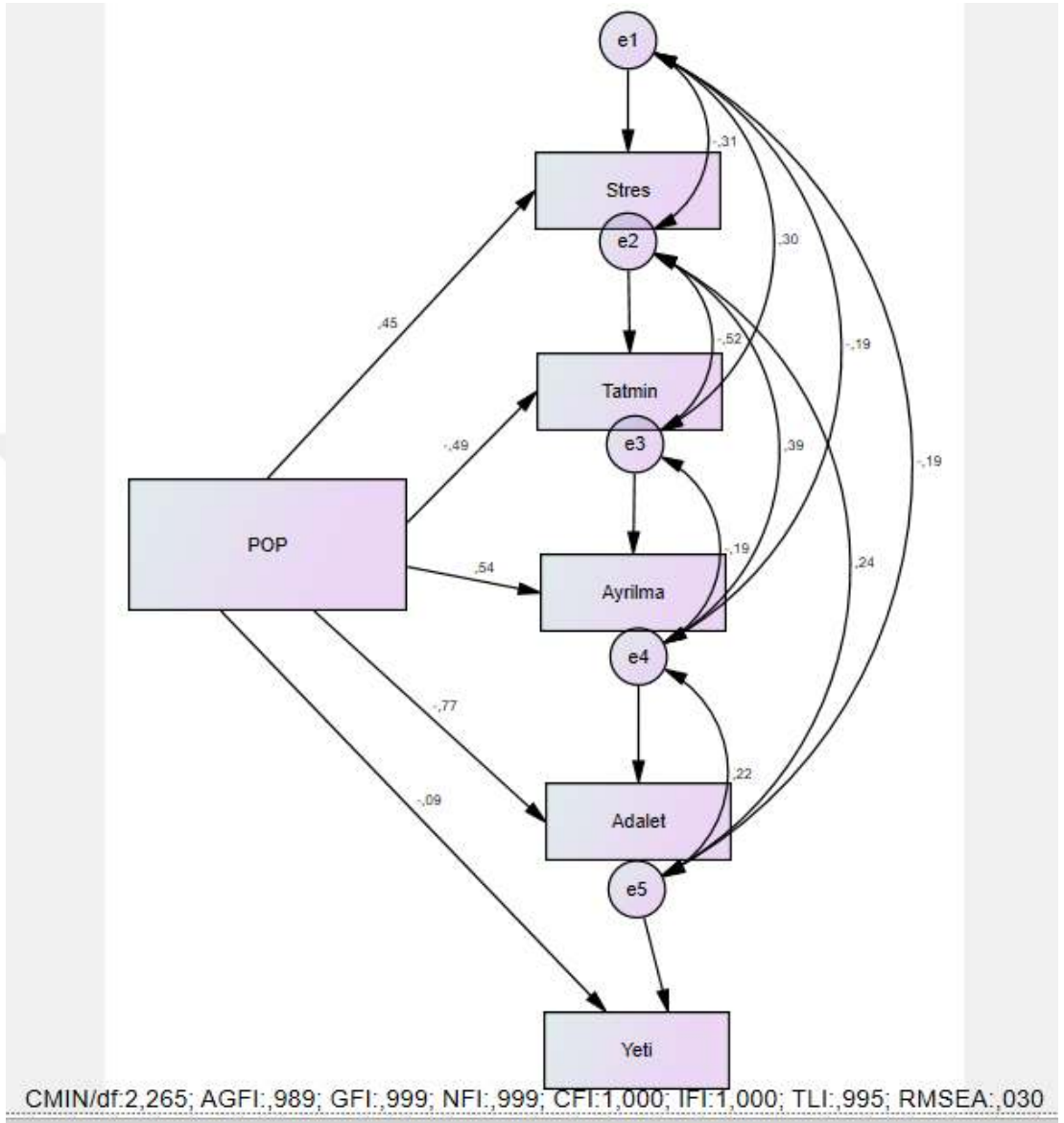
Cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş boyutlarında herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), 1200 katılımcıdan elde edilen veri ile gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda, dört faktörlü yapının geçerli olduğu ve model uyum indekslerinin literatürde önerilen sınırlar içinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Ardından, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), 1443 kişilik genişletilmiş örneklem üzerinden yürütülmüştür. SEM analizinde modelin genel yapısı ve değişkenler arası ilişkiler aynı anda test edilmiştir. Elde edilen model uyum indeksleri (CMIN/df = 2.265, CFI = 1.000, RMSEA = 0.030 vb.) modelin veri ile yüksek uyum gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 32: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Katsayı (β)	Etki Yönü
Algılanan Örgütsel Politika	İş Tatmini	-0.49	Negatif
Algılanan Örgütsel Politika	İşten Ayrılma Niyeti	0.54	Pozitif
Algılanan Örgütsel Politika	Algılanan Stres	0.45	Pozitif
Algılanan Örgütsel Politika	Örgütsel Adalet	-0.77	Negatif
Algılanan Örgütsel Politika	Politik Yetkinlik	-0.09	Negatif



Şekil 7: Örgütsel Politika Algısı Modeli Yol Analizi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1. TARTIŞMA

Bu araştırma, evrensel ölçme araçlarını olduğu kadar kültürel farklılıkları da gözetmek ve elbette iş yaşamının farklı içsel dinamiklerini de temele almak suretiyle ülkemizdeki örgütsel politika algısının güncel, güvenilir ve geçerli bir zeminde değerlendirilmesini mümkün kılacak bir ölçek geliştirmek üzere kaleme alınmıştır. Dolayısıyla çalışma, birey ve toplum düzeyinde “başarı” kavramının nasıl algılandığını; çalışılan kurumlarda başarıyı belirleyen unsurların ne ölçüde objektif ya da subjektif olduğuna dair tüm dünyada yankı bulan evrensel bir soruşturmaya ışık tutmayı olduğu kadar Türk kültürel yapısının da bir parçası olarak görülmesi gereken örgütsel boylamdaki politik davranışları ve daha da önemlisi kültürümüze özgü olan örgütsel politika algısını incelemeyi de amaç edinmiştir.

Mevcut ölçeklerin çoğunlukla yabancı kaynaklı olması ve yerel iş ortamına ilişkin bazı özellikleri göz ardı ettiği dikkate alındığında bu ölçeğin önemli bir eksikliği gidereceği umut edilmektedir. İş yaşamının sahip olduğu içsel dinamikler incelendiğinde, bu dinamiklerin resmi yapılarca belirlenimi dışında, bireylerin onları nasıl algıladıklarıyla da ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, algılanan örgütsel politika kavramı, araştırmanın odak noktası haline getirilmiş ve mevcut ölçeklerin bağlamsal sınırlılıkları göz önüne alınarak, Türkiye’deki kurumsal yapılara uygun yeni bir ölçüm aracı geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Örgütsel politika algıları özellikle 1960lı yıllardan itibaren örgütsel davranış araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamış ve konu, çalışanların iş ortamında sergiledikleri tepkileri ve iş sonuçlarını açıklamada önemli bir değişken olarak ele alınmıştır. 1989 yılında literatürde bir mihenk taşı olacak olan “Örgütsel Politika Algısı Modeli” geliştirilmiştir. Bu model, politika algısının sebepleri, süreci ve sonuçları üzerine sistematik olarak odaklanan temel çalışma olarak kendisinden sonra gelen araştırmaların zeminini oluşturmuştur (Russ, Fandt, & Ferris, 1989).

İlk kez 1991 yılında Ferris ve Kacmar tarafından geliştirilen “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği” üzerinde yapılan sonraki çalışmalarla madde ve faktör sayıları

güncellenmiştir (Ferris. & Kacmar, 1991), (Ferris & Kacmar, 1992), (Kacmar & Carlson, 1997). Bu çalışmalar Hochwarter gibi araştırmacılara örgütsel politik algıyı ölçme konusunda ilham vermiştir (Hochwarter, Kacmar, Perrew, & Johnson, 2003). Ayrıca, yapılan ampirik çalışmalarla model geliştirilmeye ve güncellenmeye devam etmektedir.

Türkiye’de yönetim ve organizasyon çalışmalarda bağlam konusu incelemelerinde, Kuzey Amerika menşeli araştırma sonuçlarına dayanarak yapılan çalışmaların Türk kültürü bağlamında yaratacağı eksiklikler nedeni ile eleştiri konusu olduğu görülmektedir (Dirlik & Özen., 2023) , (Erdil, 2024). Bu eleştiriler, örgütsel davranış değişkenlerinin, özellikle de yönetim anlayışları, hiyerarşik yapı, otorite algısı ve ilişkisellik gibi kültürel unsurlar açısından farklılaştığı Türkiye gibi bağlamlarda, yabancı kaynaklı ölçeklerin sınırlı geçerliliğe sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Algılanan örgütsel politika özelinde değerlendirildiğinde ise, konu ile ilgili Türkiye’de yapılan çok sayıda çalışmanın ithal ölçek çevirilerine dayalı olduğu, bu durumun bağlamsal kopukluk yarattığı ve yerel koşulları dikkate alan yeni ölçeklerin geliştirilmesi yönünde önerilere yer verildiği görülmektedir (Dirik & Yeloğlu, 2020).

Yeni bir ölçek geliştirmeye adanmış bu çalışmada, örgütsel politika algısını şekillendiren kavramların evrensel içeriklerinin titizlikle incelendiğinin ve bu bağlamda önemli saptamalarda bulunulduğunun da önemle altı çizilmelidir. Buna göre örgütsel politikanın temelinde çoğunlukla güç elde etme arzusu yatmaktadır. Pfeffer (1992) gücü, davranış etkileme, olayların gidişatını değiştirme, direnci aşma ve insanlarda normalde yapmayacakları şeyleri yaptırma potansiyeli olarak tanımlamıştır (Pfeffer J. , 1992, s. 44). Bu tanım gücün yalnızca biçimsel bir otorite değil aynı zamanda stratejik bir etki alanı olduğunu ifade etmektedir.

Ancak bireylerin adil bir dünya düzeni inancıyla yetişmeleri onları güç arayışı konusunda bir tür ikilemde bırakmaktadır. Sadece çalışarak başarıya sahip olunabileceği düşüncesi yani liyakat adil algılanırken, bireylerin kişiler üzerinde iş yaptırabilme ya da kaynak dağılımını farklılaştırabilecek politik yeteneğe sahip olması gücü toplumsal ve bireysel düzeyde kuşkulu bir konu haline getirmiştir.

Toplumsal bağlamlar açısından bakıldığında da Batı kültürlerinde bireysel başarı ve adalet inancı sebebiyle gücün politik yollarla kazanılması haksızlık olarak

görülürken, Ortadoğu ülkelerinde ve Türkiye’de gücün politik yollarla elde edilmesi toplumsal olarak eleştirilse de olağan karşılanır.

Gücün politik yollardan elde edilmesi bazen de kişinin başarısında kendi değerlerini liyakat anlamında sorgulamasına neden olarak öz-değer algısını zedeleyebilir (Pfeffer J. , 2010)

Bireyler, kendilerine yeni kaynaklar tahsis etmek ya da var olan konumlarını korumak için güce sahip olmak ya da mevcut güçlerini göstermek amacıyla politik davranışlar geliştirirler. Yani bir anlamda politik davranış hem gücün kullanılma biçimi hem de güce sahip olma aracıdır.

Güce sahip olma ya da elindeki güç ile daha fazla kaynağa sahip olma arzusu ile sergilenen politik davranışlar, örgütün her departmanındaki her çalışan için aynı şekilde algılanmayabilir. Algı tamamen kişisel bir kavramdır ve Lewin (1936) tarafından belirtildiği gibi insanlar gerçeğin kendisine göre değil, gerçeğe ilişkin algılarına göre tepki verirler (Lewin, 1936). Bu nedenle, örgüt içindeki politik davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının sistematik olarak ölçülmesi, örgütsel politika çalışmalarında kritik bir öneme sahiptir.

Özetle, örgütsel politikanın güce dayalı stratejik bir eylem olduğu ve algılanan örgütsel politikanın bu eylemlerin bireyin zihninde yarattığı algılardan ibaret olduğu şeklindeki iddia kuvvetli bir şekilde önümüzde durmaktadır. Bu algıların ise bireyin işe karşı tutumunu ve davranışlarını etkilediği bir olgudur (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammater, 2002).

Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi

1) Örgütsel Politika Algısı 4 faktörden oluşmaktadır. a) Kayırmacılık ve Nepotizm b) Yönetim Tarzı c) Favotizm ve Ayrımcılık d) İş Ortamı ve Kültür Algısı

Bağlama özgü bir algılanan örgütsel politika ölçeği geliştirmeyi amaçlayan araştırmacı bu doğrultuda öncelikle mevcut ölçeklere ilişkin madde ve faktör yapılarını incelemiş ve örgütsel politika alanında uzman kişilerle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Ayrıca kültürel boyutların politik algılar üzerinde etkisini değerlendirmek amacıyla Hofstede (2011) tarafından araştırılan kültür boyutlarında Türkiye’nin yerini analiz etmiş (Hofstede, 2011) ve Aytaç (2007) tarafından Türk bürokrasi kültürü ile ilgili yapılan (Aytaç, 2007) değerlendirmelerinden yararlanmıştır. Elde edilen bağlamsal bulgular ölçek taslağında yer alan maddelerin içeriklerine yansıtılmıştır.

40 maddelik nihai taslak ile 600 kişilik örneklem üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda binişik maddesi bulunmayan, kümülatif varyansı %62,887 olan, tekil faktör yükleri 0,40 değeri üzerinde bulunan 20 maddeden oluşan 4 faktörlü yapıya ulaşılmıştır. Açıklanan varyanslar 1. faktör olan kayırmacılık ve nepotizm için %43,488, 2. faktör olan yönetim tarzı için %7,759, 3. faktör olan favoritizm ve ayrımcılık için %6,132, 4. faktör olan iş ortamı ve kültür algısı faktörü için %5,508dir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,930 olup, sırasıyla boyutların Cronbach Alpha değerleri; 0,925, 0,823, 0,795,0,718dir. Ölçeğin güvenirlik katsayısının Büyüköztürk tarafından (2011) tarafından kabul edilen ≥ 0.70 sınırının oldukça üzerinde olması, yüksek iç tutarlılığa işaret etmekte ve ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Ölçeğin geçerliliğini test etmek için 1200 katılımcıdan oluşan örneklem ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri de kabul edilebilir sonuçlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen 4 faktörlü yapı (Kayırmacılık ve Nepotizm, Yönetim Tarzı, Favoritizm ve Ayrımcılık, İş Ortamı ve Kültür Algısı) örgütsel politikayı bütünsel biçimde değerlendirebilecek bir çerçeve sunmaktadır.

Geliştirilen ölçek Türkiye'nin bürokratik yapısı, kültür iklimi, toplumsal değerleri ve bunlara bağlı olarak geliştirdiği iş yapma davranışı üzerine odaklanan madde ve faktörleri ile ithal bağlamdan tamamen ayrı ve özgün bir ölçektir. Yönetim Organizasyon araştırmalarında bağlama özgü "Algılanan örgütsel politika ölçeği" eksikliğini kapatacak bir araç olacağı düşünülmektedir.

Ölçekte yer alan "Yönetim Tarzı", "İş ortamı ve kültür algısı" boyutları politik davranışların yalnızca kişiler arası değil, yönetsel bakış açısı ve örgüt kültürü üzerinden de algılandığını ortaya koymaktadır.

Ferris ve arkadaşlarının mevcut ölçeklerinde kayırmacılığa dair genel maddeler bulunmasına karşılık mevcut çalışmada özellikle kurum içindeki ayırıcı tutum ve davranışlar "Favoritizm ve ayrımcılık" boyutunda bağımsız bir faktör olarak ölçülmüş ve konuya derinlik kazandırılmıştır.

Geliştirilen ölçek, bireylerin yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden kaynaklanan politik algıların yanı sıra, kurum içindeki sistemsel uygulamaların da algılanan politikaya katkısını ortaya koymaktadır.

H2: Algılanan örgütsel politika iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

Miller ve arkadaşları tarafından (2008) ve Dirik ve Yeloğlu (2020) tarafından yapılan meta analiz çalışmalarında algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir (Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008), (Dirik & Yeloğlu, 2020). Aynı şekilde Vigoda (2000), Ferris Kacmar (1992) tarafından yapılan çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir (Vigoda, 2000) (Ferris & Kacmar, 1992).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, -0.49 korelasyon katsayısı ile algılanan örgütsel politika ve iş tatmini arasında orta düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Politik süreçlerin kişisel çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesi, çalışanların örgüte inançlarını sarsmakta, bu algı bireylerin iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

H3: Algılanan örgütsel politika işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir.

Üçüncü hipotez doğrultusunda yapılan analizlerde algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında 0,54 korelasyon kat sayısı ile orta-yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların karar alma süreçlerinde dışlandıkları, yöneticilerin taraflı davrandıkları örgütlerde uzun süreli çalışma eğilimleri azalmaktadır. Bu durum, Chang ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasının tespit ettiği sonuçlar arasında yer almaktadır. Gülbahar'ın (2020) Türkiye-Romanya karşılaştırmalı çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmış; örgütsel politika algısının yüksek olduğu kurumlarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha belirgin olduğu ifade edilmiştir (Gülbahar, 2020)

H4: Algılanan örgütsel politika örgütsel adalet ile negatif ilişkilidir.

Dördüncü hipotez için yapılan analizlerde algılanan örgütsel politika ile örgütsel adalet arasında -0.77 korelasyon değeri ile kuvvetli bir negatif ilişki saptanmıştır. Politik olarak algılanan örgütlerde örgütsel adalet algısı keskin biçimde düşmektedir. Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin “Favoritizm ve Ayrımcılık” alt boyutu, adalet algısının politik davranışlarla nasıl zedelendiğini doğrudan ortaya koymaktadır. Konuyu desteklene çalışmalar arasında Luthans (2011) herkesin hak ettiğini alması gerektiği inancına sahip bireyler için dağıtımsal adalet algısındaki bozulma örgütsel adalet algısını etkileyecektir (Luthans, 2011).

H5: Algılanan örgütsel politika algılanan stres ile pozitif ilişkilidir.

Algılanan örgütsel politika ve stres ilişkisi incelendiğinde, 0.45 korelasyon katsayısı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütlerde artan politik atmosfer, ortamın güvensiz ve kontrol dışı algılanmasına yol açmakta, bu durum da çalışanlar üzerinde ciddi psikolojik yükler getirmektedir. Dirik ve Yeloğlu (2020) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel politika algısı ardıllarından stresin bireyin üzerindeki yükü arttırdığına değinilmiştir. (Dirik & Yeloğlu, 2020)

H6. Algılanan örgütsel politika politik yeti ile negatif ilişkilidir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, algılanan örgütsel politika ile politik yeti arasında -0.09 korelasyon katsayısı ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bireyin politik yetisi arttıkça, örgütsel politika algısı azalmaktadır. Sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, network yeteneği ve içtenlik olarak dört alt boyutta incelenen politik yeti bireyler, gruplar ve örgütler üzerinde kritik etkileri olan kültürlere göre çok az değişkenlik gösteren, geliştirilebilir bir özellik olarak tanımlanmıştır. (Ferris, Davidson, Perrewé, & Atay, 2009)

Politik yeti, araştırmacılar tarafından 2002 yılında örgütsel politika algısı modeline moderator olarak dahil edilirken, davranışların niyetinin diğer bireyler tarafından samimi bulunup bulunmayışına göre fedakarlık ya da politik davranış olarak algılandığını vurgulamışlardır. Bu algıyı yaratan kişinin sahip olduğu politik yetenektir. Yani bir davranış aslında politik amaçlı iken, kişi bunu politik yeteneği ile bir fedakarlık gibi sunabilir. Politik yetiye sahip bireyler, örgütteki davranışları daha olumlu, daha az manipülatif olarak algılama eğilimindedirler. Bu sebepten örgütsel politika algıları düşüktür denilebilir. (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammarter, 2002)

Demografik özellikler açısından incelendiğinde, yaş, cinsiyet, çalışma yılı, çalışılan sektör ve eğitim durumları incelendiğinde, örgütsel politika algısı ile anlamlı ilişki gösteren değişkenler çalışma yılı ve sektör bazındaki farklılıklardır.

Kıdem arttıkça, iş yerinde algılanan örgütsel politika düzeyinde artış görülmüştür. İşe yeni başlayan çalışanların başarıyı bir süre çalışmaya atfetmesi, politik ilişki ve davranışları gözlemlerinin zaman alması sebebiyle tecrübe arttıkça bireylerin politik davranışlara daha duyarlı bir hale geldiği söylenebilir.

Kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanlara göre diğer olarak belirtilen (emekli,iş arayan ve freelance çalışan) grupta örgütsel politika algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum iş yaşamında aktif olmayan kişilerin geçmiş deneyimleri ile örgütleri daha politik algılamaları ya da ölçek maddelerini cevaplarken bilişsel kaygı düzeylerinin mevcut çalışanlara göre daha düşük olmasından kaynaklanabilir.

Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi anlamında Atınç ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında bulunduğu sonuçlara benzer şekilde herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Atınç , Darrat, Fuller, & Barry, 2010). Örgütsel politika algılarının yaş, cinsiyet ya da eğitim düzeyi fark etmeksizin örgüt ikliminden, liderlik tarzından ve örgüt kültüründen etkilendiği görülmektedir.

Geçerlik, güvenirlik testleri ile doğrulanan ölçek yapısı, farklı değişkenlerle de analiz edilmiş olup farklı disiplinlerde de kullanılabilecek şekilde ampirik araştırmalar için hazırdır. Mevcut durumu ile ölçek, Türkiye bağlamına özgü yeni bir ölçüm aracıdır. Özellikle “İş Ortamı ve Kültür Algısı” ve “Yönetim Tarzı” gibi faktörlerin belirginleşmesi, Türkiye’deki yüksek hiyerarşi ve merkeziyetçi yönetim kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Hofstede'nin (2011) kültürel boyutlar çalışması, Türkiye’nin yüksek güç mesafesi ve toplulukçu yapı özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt içi politikaların algılanış biçimi de bu kültürel referanslardan etkilenmektedir (Parmaksız, 2024)

Ayrıca bu çalışma, sadece örgütsel politikanın olumsuz yönlerine değil, bireylerin bu politik atmosferde başa çıkma becerileri olan politik yeti ile ilişkisine de odaklanmıştır.

Geliştirilen ölçeğin politika algısını yalnızca bireysel çıkarlar veya manipülasyon temelinde değil; örgütsel sistemlerin nasıl işlediği, güç yapılarının nasıl kurulduğu, yöneticilerin tutumlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı gibi daha yapısal unsurlarla birlikte ele alması, literatürdeki önemli bir eksikliği gidermektedir. Bu yönüyle çalışma, Mintzberg’in (1983) örgütleri politik arenalar olarak gören yaklaşımına da doğrudan katkı sağlar. (Mintzberg H. , 1983)

Örgüt yönetiminde temel amaç örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının kesişim kümesinin oldukça büyük olmasını sağlamaktır. Örgüt minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etmeye yarayacak verimlilik araçlarını kullanmaya çalışırken

şüphesiz en kontrol edilemeyen kaynağı hala iş gücüdür. Aristoteles’in yaklaşık 2500 yıl önce Politika adlı eserinde, insandan “Politik bir hayvan” olarak bahsetmesi kuşkusuz en iyi yönetim biçimi arayışının çıkış noktasıdır (Aristoteles, 1993).

Çalışmanın bulguları örgüt yöneticileri için farklı çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki kayırmacılık, adaletsizlik ya da taraf tutma yönündeki algıları işe bağlılıklarını, işe devamlarını ve performanslarını da etkilemektedir. Bu nedenle, örgüt içindeki politik algıların düzgün yönetilmesi son derece kritik bir öneme sahiptir.

Geliştirilen ölçek, örgütte hangi boyutların politik algılandığını ölçme fırsatı sunar. Böylece, iletişim kanallarının şeffaflaştırılması, orta düzey yöneticilerin niteliklerinin artırılması, liyakat esaslı ödül sistemlerinin geliştirilmesi gibi düzeltici önlemler alınabilir. Ayrıca, politik yeti ile ilgili çalışmalar da örgüt politikaları ile başa çıkmada destekleyici rol üstlenebilir.

4.2. SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye bağlamında örgütsel politika algısını analiz edecek özgün bir ölçek geliştirmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel politika algısının yalnızca bireylerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilemediğini, aynı zamanda adalet, stres ve politik yeti gibi çok katmanlı değişkenlerle de güçlü ilişkiler kurduğunu ortaya koymuştur. Bu yönüyle çalışma, örgüt kuramı literatürüne teorik katkılar sunarken, uygulayıcılar açısından da ölçülebilir ve yönlendirici bir araç geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

4.3. ÖNERİLER

Geliştirilen 20 maddelik örgütsel politika algısı ölçeği, yapısal geçerliliği ve güvenilirliği istatistiksel olarak kanıtlanmış haliyle, araştırmacılar, insan kaynakları yöneticilerinin ve örgüt yöneticileri tarafından kullanılabilecek niteliktedir.

Başlangıçta 40 madde olarak hazırlanan ölçek faktör analizi sonuçlarına istinaden 20 maddeye indirilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda, çıkarılan maddeler ile farklı örneklemeler üzerinde yeni uygulamalar yapılarak ölçeğin kapsamı test edilebilir.

Ölçek maddelerin olumsuzluk içeren ifadeler ile yapılandırılmış olması bazı katılımcılarda anlam karmaşası ve tereddütlere yol açmıştır. Bu sebepten benzer kavramları olumlu ifadeler içeren maddelerde formüle etmek algının daha sağlıklı ölçülmesini sağlayabilir.

Araştırmacı her ne kadar sosyal medya uygulamaları aracılığıyla özel sektör çalışanlarına ulaşmaya çalışsa da uygulamada kamu sektörü ağırlıklı bir katılımcı profili mevcuttur. Yeni yapılacak olan çalışmalarda özel sektörün de benzer sayıda katılımının sağlanacağı bir uygulama ölçeğin genellenebilirliğini arttıracaktır.

Örgütsel politika algısının zamansal bağlamını kontrol edebilmek için, aynı ölçeğin aynı gruplarda farklı zamanlarda tekrar uygulanması önerilmektedir. Bu sayede algının sürekliliği ve değişkenliği incelenebilir.

Bu araştırma ile geliştirilen ölçek, yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenler, şirket yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için örgüt içi politikaların algılama şekline dair bilimsel bir ölçüm aracı olarak literatüre kazandırılmıştır.

Kaynakça

- Acar, A. (2019). *Okullardaki örgütsel politika algısı ile Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon kuramı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Tez Merkezi.
- Akdeniz Ay, D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi* (Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2013). *Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü* (Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aksoy Kürü, S., & Kayış, A. (2020). Örgütsel politika algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel yalnızlığın aracılık etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 41–57.

Aksoy, S., & Erdil, O. (2018). Do in-house policy perceptions of teachers working at state schools affect their identification with the institution? *Research Journal of Business and Management*, 7(2), 150–169.

Alkan, S. (2015). *Psikolojik güvenlik ve örgütsel politika algısının zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).

Allen, R., Madison, D., Porter, L., Renwick, P., & Mayes, B. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actor. *California Management Review*, 22(1), 77–83.

American Psychological Association. (2024, March 24). *Perception*. In *APA Dictionary of Psychology*. Retrieved from <https://dictionary.apa.org/perception>

Aristoteles. (1993). *Politika* (M. Tuncay, Trans.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Aslan, R. (2021). *Konaklama işletmelerinde örgütsel farkındalık ve algılanan örgütsel politikanın davranışsal bağlanma göstergeleri üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65–80.

Atınc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Barry, P. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494–513.

Aybar, S. (2018). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aytaç, Ö. (2007). *Türk bürokrasi kültürü: Yönetimsel ve toplumsal bir perspektif*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barthwal, T. (2013). Power and politics in organizations. *The Indian Journal of Politics*, 74(3), 407–412.
- Basım, N., & Başar, U. (2015). A Cross Sectional Survey on Consequences of Nurses' Burnout: Moderating Role of Organizational Politics. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 22(2), s. 663-683.
- Başar, U., & Basım, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(1), 1–13.
- Başar, U., Alan, H., Topçu, M., & Aksoy, S. (2015). Örgütsel politika algısının ardılları üzerine görgül bir araştırma. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 650–655.
- Başar, U., & Varoğlu, K. A. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 751–765.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17–31.

- Biçer, C. (2017). *Örgütsel politika algısının iş yeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları* (Doktora tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Bilen, G. (2023). *Örgütsel politika algısının politik davranış üzerine etkisinde güç mesafesinin ve karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* (Doktora tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869–885.
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. New York, NY: Routledge.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (15. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carlisle, H. (1976). *Management: Concept and situations*. Chicago, IL: Science Research Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.) Sage Publications.
- Çarkçı, J. (2020). *Ölçek geliştirme kılavuzu*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Çelik, O. T., & Üstüner, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 120–135.
- Daskin, M., & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Tourism*, 60(3), 273–291.

- Demirel, Y., Turan, E., Çetin, S., & Dengel, D. (2019). Örgütlerde politik davranışın kariyer planlama üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 302–314.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2019). Örgütlerde güç ve politika. (H. Yıldız & O. Tarhan (Ed.), İstanbul: Beta Basım.
- Dirik, D., & Yeloğlu, H. (2020). Algılanan örgütsel politikanın ardılları üzerine ulusal yazında bir meta-analiz çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 475–492.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A. (2016). Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı* (ss. 45–52).
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Köse, S. (2015). Kişilik faktörleri ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide algılanan örgütsel politikanın rolü. In 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı*, Tokat.
- Dirlik, S., & Özen, Ş. (2023). *Yönetim ve örgüt araştırmalarında toplumsal bağlam*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Doğan, E. (1997). *Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve makyavelizm ile olan ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133–1154.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2018). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ercan, F. (2019). *Algılanan örgütsel politika ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdil, S. E. (2024). Türkiye'de örgütsel davranış çalışmalarında bağlam. *Yönetim ve örgüt araştırmalarında toplumsal bağlam* (ss. 303–331). Ankara: İmge Kitabevi.
- Erol, E. (2014). *Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ertekin, Y., & Yurtsever Ertekin, G. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2017). Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176
- Eryılmaz, İ., & İspirli, D. (2014). Algılanan örgütsel politikanın iş tatminine etkisi: Örgüt ikliminin aracılık rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı*, Kayseri.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F., & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeği'nin Türkçeye uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *New Symposium Journal*, 51(3), 132–140.
- Farrell, D., & Petersen, J. (1982). Patterns of political behaviour in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403–412.
- Ferris, G. R., & Kacmar, M. K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116

- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues: The many faces of multi-level issues* (Vol. 1, pp. 179–254). Emerald Group Publishing Limited.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M., & Howard, J. L. (1996). Perception of organizational politics: Prediction, stress-related implications and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior., *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89–130). Emerald Group Publishing Limited.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewé, P. L., & Atay, S. (Çev. Ed.). (2009). *İş yaşamında politik yeti: İş verimliliğine etkisi* (Çev. S. Atay). İstanbul: Altan Basım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83–103.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89–130). Emerald Group Publishing Limited
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. R., & Kacmar, M. K. (1991). Perception of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage.

- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step* (6th ed.). New York: Taylor & Francis.
- Gül, B. (2021). *Örgütsel politika algısı ve iş performansı ilişkisinin değerlendirilmesi: Hemşireler üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gülbahar, H. (2020). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye-Romanya karşılaştırması* (Yüksek lisans tezi). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbuğa, T. (2018). *The effect of workplace political tactics on organizational citizenship behaviour and task performance: The moderating role of perceptions of organizational politics* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin/Sosyal Bilimler.
- Gürce, E. (2018). *Örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Has, A. (2022). *Örgütsel güç mesafesi ve örgütsel politika algısı: Medya sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Hochwarter, W. A. (2020). Perception of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 1041–1071.
- . Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438–456.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2025, Mayıs 1). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135–153.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Kacmar, K., & Carlson, D. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multiple investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627–658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kalfaoğlu, A. (2022). *Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü* (Yüksek lisans tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakuş, G. (2021). *Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı ve benlik kurgusunun rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, O. M., Babakuş, E., & Yavaş, U. (2011). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 66–75.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., & Güneri Cangarlı, B. (2018). Perceptions of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *International Scholars Journals*, 2(3), 1–12.

Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528–542.

Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kuriloff, A. (1966). *Reality in management*. New York: MW Books.

. Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 821–829.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company Inc.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79–100.

Maslyn, J., Fedor, D., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2005, November). *Perceptions of positive and negative organizational politics: Roles of the frequency and distance of political behaviour*. Paper presented at the Southern Management Association Meeting, Charleston, SC, 1–26.

Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672–678.

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(3), 209–222.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.

- Mirzayev, M. (2024). *Politik yetinin kariyer başarısına etkisinde iş tatmininin aracı rolü* (Doktora tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Mohan Bursalı, Y., Kızıloğlu, M., & Bayrak Kök, S. (2018). *Örgütsel yaşamda güç ve politika*. Ankara: Gece Akademi.
- Oruç, E. (2021). *Politik davranışlar*. Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Özdamar, K. (2015). *Ölçek ve test geliştirme: Yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özen, Ş. (2024). Toplumsal bağlam ve örgütsel analiz. *Yönetim ve örgüt araştırmalarında toplumsal bağlam* (s. 11–122). Ankara: İmge Kitabevi.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. London: University Press.
- . Parmaksız, M. (2024, Mart 2). *Hofstede'ye göre Türkiye'nin kültür boyutları analizi*. LinkedIn. <https://tr.linkedin.com/pulse/hofstedee-g%C3%B6re-t%C3%BCrkiye-nin-k%C3%BClt%C3%BCr-boyutlar%C4%B1-analizi-parmaksiz>
- Perrewé, P. L., Ferris, G. G., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14(3), 115–123.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Understanding power in organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307–332.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behaviour* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Russ, G. S., Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1989). *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Russell, B. (1938). *Power: A new social analysis*. London: Allen & Unwin.
- Sarı, A. (2019). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan mağduriyetin düzenleyici rolü* (Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir).
- . Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860–1881.
- Schmidt, S., Kipnis, D., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452.
- Seçkin, Ş. (2015). *Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranışlarının örgütsel politika algısına etkisi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sever, F. (2019). *X ve Y kuşağı iş gören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Shaloot, A. (2016). *Örgüt ikliminin, güvenin, kontrol arzusunun ve bilgi dağıtımının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shanani, N., Nawaz, M., Syed, A., & Dharejo, N. (2019). *Two facets of organizational politics: The constructive and destructive role of organizational politics on employee work-related attitudes: A theoretical study*. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(1).
- Sığrı, Ü., & Başar, U. (2015). Etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine görgül bir araştırma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Muğla, Türkiye.

- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York, NY: The Free Press.
- Sussman, L., Adams, A., Kuzmits, F., & Raho, L. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 313–329.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Taş, A. (2022). Politik yeti: Literatür taraması ve bibliyometrik analiz. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2254–2288
- The Culture Factor. (2025, Nisan 6). *Country Comparison Tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>
- Tülü, M. (2021). *Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı ve benlik kurgusunun rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Türk Dil Kurumu. (2024, Nisan 10). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (2024, Ekim 20). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (2025, Nisan). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uzunay, A. (2022). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347.
- Yalçın Şengül, S. (2018). *Örgütsel politika algısının örgütsel sinizme etkisi* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

- Yavuz, A. (2024). Algılanan örgütsel politika ve iş tatmini arasındaki ilişkinin meta analiz yöntemi ile incelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(2), 1157–1172.
- Yıldırım, M. (2023). *Örgütsel davranış: Güncel konular ve araştırmalar*. Ankara: Özgür Yayınları.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609–621.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705–725.
- . Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M., & Gür, O. (2015). Örgütsel adalet: Bir büyükşehir belediyesinde araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 1–19.
- Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 173–204.
- Zanzi, A., & Arthur, M. B. (1991). The relationship between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 219–233.