

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

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE YANSIMALARI

JÜLİDE KESKEN

84340

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ALEV KATRİNLİ

İZMİR

1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Politika ve Yansımaları” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

8 / Ocak / 1999

Jülide KESKEN

A handwritten signature in black ink, reading "Jülide Kesken", written over a large, faint, pink "X" watermark.

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün /Ocak /1999-
Tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim
Yönetmeliği'nin maddesine göre İşletme Anabilimdalı doktora öğrencisi
Jülide Kesken'in "örgütsel Politika ve Yansımaları" konulu tezi incelenmiş ve aday
.15.1.2000/1999 Tarihinde, saat14.30 da jürü önünde tez savunmasına alınmıştır

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ...60...
dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim
dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek
tezin...başarılı... olduğuna oy ...bir... ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Ömür Özmen
Ö. Özmen

ÜYE

Kepenek

ÜYE

Prof. Dr. Mustafa Bılgın

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

Tezin Yazarının

Soyadı: Kesken

Adı: Jülide

Tezin Türkçe Adı: Örgütsel Politika ve Yansımaları

Tezin Yabancı Dildeki Adı : Organizational Politics and Reflections of It.

Tezin Yapıldığı Üniversite: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıl: 1998

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

1. Yüksek Lisans ☐

Dili: Türkçe

2. Doktora ☒

Sayfa Sayısı: 174

3. Tıpta Uzmanlık ☐

Referans Sayısı: 84

4. Sanatta Yeterlik ☐

Tez Danışmanın

Ünvanı Adı Soyadı: Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

Türkçe Anahtar Kelimeler

İngilizce Anahtar Kelimeler

1. Güç

1. Power

2. Influence

2. Etki

3. Örgütsel Politika

3. Organizational Politics

4. Politik Taktik

4. Political Tactics

5. Örgütsel Politika Oyuncusu

5. Organizational Politics Actor

Tarih: 06.01.1999

İmza: Jülide Kesken

ÖNSÖZ

Konusunun saptanmasından itibaren oldukça uzun bir hazırlık dönemi gerektiren bu tezin bütün aşamalarında emeği geçen herkese, değerli zamanlarını ayırarak çalışmanın uygulamasında yüzyüze görüştüğümüz ve anket dolduran tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum sevgili Hocam Alev Katrinli'ye teşekkürün en büyüğünü borçluyum.

Soru formunun geliştirilmesi aşamasında değerli zamanlarını ayırarak emek veren Ege Üniversitesi Psikoloji Bölümü Öğretim Üyelerine Prof.Dr. Sayın Nuri Bilgin'in kişiliğinde teşekkür ederim.

Akademik çalışmalarımda daima arkamda olan eşim Dr. Serdar Kesken'e özellikle tezin uygulama bölümünün gerçekleştirilmesindeki katkıları için teşekkür ederim.

Ve varlığı bile benim için yeterli olan sevgili kızım Rana Kesken'e bir anneye verebileceği desteğin tümünü verdiği için teşekkür ederim.

Jülide KESKEN

ÖZET

Yönetim ve Davranış Bilimleri temellerini rasyonalizm üzerine kurmuştur. Fakat iş dünyasında rasyonalizm ilkeleri çeşitli nedenlerle ihlal edilmektedir.

Bu durum içsel ve dışsal koşullardan kaynaklanmaktadır. Bunun birincil nedeni örgüt içindeki birey veya grupların kendi çıkarları doğrultusunda örgütsel kararları etkilemek istemeleridir.

Örgütsel politika kavramı örgüt içindeki birey ve grupların politik davranışlarını açıklamaya çalışır. Bu davranışların nedenleri, kullanılan araçlar, oyuncular ve sonuçlar üzerinde durulur.

Örgütlerde bireylerin başkalarını etkileyebilmek için güce ihtiyaçları vardır. Bu nedenle güç kazanma ve etki kullanma politika oynamak için gerekli olan koşullardır.

Örgütsel politika kavramı çalışma hayatının yadsınamaz bir gerçeğidir. Örgütsel politikanın varlığını kabul edildiğinde ve yönetilebilir sınırlar içinde tutulabildiğinde tehlikesi azaltılabilir.

Bu çalışmada örgütsel politika teorisi yazını genel olarak tartışılmış, çalışma hayatında politik olarak algılanan kararlar ve ülkemizde kullanılan politik taktikler belirlenmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Management and Behavioral Sciences established their theoretical farmeworks on rationalism concept. But in business life rationalism principles corrupt for several reasons.

These reasons are couosed by internal and external situations. But the primary situation is the behaviors of individuals and groups who want to influence organizational decisions in the direction of their self interests.

Organizational politics concept try to explain individuals' and groups' poltical behaviors in the organization. It consider the reasons, tools, actors and the results of these behaviors.

People in the organization need power to influence others. For this reason gaining power and the using influence are necesarry conditions for play politics.

Organizational politics concept is a unrejectable fact of business life. When accepting the existence of organizational politics and try to keeping it in managible borders it's danger will be decrease.

In this study the organizational politics literature theory generally discussed, tried to determined decisions that are percieved political in working life and political tactics which use in our country .

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN AMACI	1
2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	4

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI	6
1.2.ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANIMLANMASI	12
1.2.1. Örgütsel Politika Kavramı İle İlgili Yazın Taraması	12
1.3. ÖRGÜTLERDE POLİTİK DAVRANIŞ	22
1.3.1. Örgütlerde Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri	23
1.3.2. Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar	27
1.3.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları: Aktörler	31
1.3.4. Örgütsel Politika Uygulama Araçları: Taktikler	35
1.4. ÖRGÜT TEORİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI	43
1.4.1. Karar Verme İşlevi Perspektifinden Pfeffer'in Örgüt Modelleri ve Örgütsel Politikanın Bu Modeller İçindeki Yeri	44
1.4.1.1.Rasyonel(Geleneksel) Model	44
1.4.1.2. Bürokratik Model	45
1.4.1.3. Karar Süreci Modeli	46
1.4.1.4.. Politik Model	47

1.4.2. Drory'nin Politik Model Yaklaşımı	51
1.4.2.1. Rasyonel Model	51
1.4.2.2. Örgütsel Süreç Modeli	51
1.4.2.3. Politik Model	52

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI BELİRLEYİCİLERİ 53

2.1. ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL GÜÇ 53

2.1.1. Güç Kavramının Tanımlanması	54
2.1.2. Güç Kaynakları	57
2.1.3. Güç Temelleri	59
2.1.4. Güç ve Bağımlılık İlişkisi	63
2.1.4.1. Örgütlerde bağımlılığın Ortaya Çıkış Nedenleri	64
2.1.5. Otorite, Etkileme Kavramları ve Güç ile İlişkisi	67
2.1.6. Güç Kavramının Durumsal Yaklaşımla İncelenmesi	70
2.1.7. Örgütsel Güç Kavramının İncelenmesi	72

2.2. BİREY DÜZEYİNDE İNCELENEN BELİRLEYİCİLER 74

2.2.1. Kişisel Özellikler	75
2.2.2. Kişisel İhtiyaçlar	77
2.2.3. Kişilik Özellikleri	78
2.2.4. Kişisel Tutumlar	81

2.3. GRUP DÜZEYİNDE İNCELENEN BELİRLEYİCİLER 82 (KOALİSYONLAR)

2.4. ÖRGÜT DÜZEYİNDE İNCELENEN DEĞİŞKENLER	85
2.4.1. Yapısal Belirleyiciler	87
2.4.2. Durumsal Belirleyiciler	90
2.4.3. İş / Çalışma Çevresi Belirleyicileri	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA SONUÇLARI	96
---------------------------------------	-----------

3.1. BİREYE YÖNELİK SONUÇLAR	97
3.1.1. İşten Ayrılma Eğilimi	97
3.1.2. İşe/ Örgüte Bağlılık	98
3.1.3. İş Doyumu	99
3.1.4. Stres	100
3.1.5. Yaratıcılık	101
3.2. ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLAR	103
3.2.1. Firma Performansı	103
3.2.2. İşten Ayrılma Oranı	104
3.2.3. İşe Devamsızlık	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA	105
4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE DEĞİŞKENLER	105
4.2. BENİMSENEN YAKLAŞIMLAR	108
4.2.1. Öznel Görüş Yaklaşımı	108

4.2.2. Durumsal Yaklaşım	108
4.3. ANALİZ YÖNTEMİ	109
4.3.1. Araştırma Örneklemi	113
4.3.1.1. Araştırma Kısıtı	114
4.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	114
4.4. ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ	116
4.4.1. Görüşmeler	116
4.4.2. Soru Kağıdı	117
4.4.3. Sorular	118
4.4.3.1. Karar Konuları İle İlgili Örgütsel Politika Algılamalarını Ölçen Sorular	119
4.4.3.2. Örgütsel Politika Taktiklerini Saptamaya Yönelik Sorular	119
4.4.3.3. Demografik Özelliklere İlişkin Sorular	121
4.4.4. Yazın Taraması	121

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİ VE BULGULAR	122
5.1. VERİLER	122
5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veriler	122
5.1.2. Örgütsel Politika Algılamalarına İlişkin Veriler	127
5.1.3. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Veriler	128
5.2. BULGULAR	134
5.2.1. Örgütsel Politika Algılamalarına İlişkin Bulgular	134

5.2.2. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Bulgular	139
--	-----

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	151
----------------------	-----

6.1. SONUÇLAR	151
---------------	-----

6.1.1. Örgütsel Politika Algılamaları Sonuçları	151
---	-----

6.1.2. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Sonuçlar	155
--	-----

6.2. ÖNERİLER	159
---------------	-----

6.2.1. İş Hayatına Yönelik Öneriler	159
-------------------------------------	-----

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	163
---	-----

KAYNAKÇA	165
----------	-----

EKLER

Ek 1 Soru Kağıdı	
------------------	--

TABLOLAR

TABLO 1: Örgütsel Politika Boyutları	16
TABLO 2: Etkin Politik Aktörlerin Özellikleri	34
TABLO 3: En Çok ve En Az Kullanılan Taktikler	36
TABLO 4 : İç Koalisyonlardaki Politik Oyunların Bazı Özellikleri	41-42
TABLO 5: Dört Örgüt Modelinin Karar Verme Açısından İncelenmesi	50
TABLO 6: Etzioni'nin Güç ve Bağlılık Modeli	73
TABLO 7: Örneklemde Cinsiyet Dağılımı	122
TABLO 8: Örneklemde Yaş Dağılımı	123
TABLO 9: Örneklemde Eğitim Düzeylerinin Dağılımı	123
TABLO 10: Örneklemi Oluşturan Bireylerin Kıdem Dağılımı	124
TABLO 11: Değiştirilen İşyeri Sayısı Dağılımı	125
TABLO 12: Örneklemde Sektörel Dağılımı	125
TABLO 13: Örneklemde Pozisyonların Dağılımı	126
TABLO 14: Örgütsel Politika Algılamalarına İlişkin Ortalamalar	128
TABLO 15: Kullanılan Örgütsel Politika Taktikleri	129
TABLO 16: Karar Konularına Göre Geliştirilen Taktik Sayısı Oranları	132
TABLO 17: Cinsiyete Göre Örgütsel Politika Algılamaları	135
TABLO 18: Sektöre Göre Örgütsel Politika Algılamaları	135
TABLO 19: Yöneticiler ve Yönetici Olmayanların Örgütsel Politika Algılamaları	136
TABLO 20: Eğitim Türü ve Örgütsel Politika Algılamaları	137
TABLO 21: Çalışma Hayatı Süresi ve Örgütsel Politika Algılamaları	137
TABLO 22: Örgütsel Politika Taktiklerinin Karar Konularına Göre Dağılımı	140
TABLO 23: En Büyük Yüzdelere Taktikler ve Karar Konuları	145
TABLO 24: En Düşük Yüzdelere Taktikler ve Karar Konuları	146
TABLO 25: Kullanılan Formların Dağılımı	150

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: Örgütsel Politika Modeli	24
ŞEKİL 2: Örgütsel Politika Alanları	28
ŞEKİL 3: Gücün Kaynakları ve Temelleri	60
ŞEKİL 4: Güç Esnekliği	66
ŞEKİL 5: Genel Durumsal Güç Modeli	71
ŞEKİL 6: Örgütsel Politikayı Etkileyen Bireysel Değişkenler	75
ŞEKİL 7: İçsel ve Dışsal Etkileyiciler Arasındaki Bağlantılar	84
ŞEKİL 8: Örgütsel Politikanın Makro Belirleyicileri	86
ŞEKİL 9: Yasal Gücün Politika İle Yer Değiştirmesi	92
ŞEKİL 10: Örgütsel Politika Algılamaları Sonuçları	96
ŞEKİL 11: Araştırma Tasarımı	107

GİRİŞ

1.ÇALIŞMANIN AMACI

Herşeyin insan tarafından yapıldığı ama her nedense “iyi ve doğru” olarak adlandırılan ve kabul gören bütün kavramların yine insan tarafından yıkıldığı bir dünyada yaşamaktayız. Bu ikileme karşın her ne kadar ülkelerin coğrafyaları veya kültürleri davranışlarda belli farklılıklar yaratsa da insanın tek başına veya grup içindeki davranışlarının temel dinamikleri neredeyse hiç değişmemektedir.

Klasik yaklaşımlardan başlayarak örgüt kuramcıları kuramlarını rasyonalizm temeline oturtmuşlardır. Hatta Jeffrey Pfeffer Power In Organizations adlı kitabında “Rasyonalizm örgütlerde neredeyse bir din haline gelmiştir!” demektedir. Rasyonel teori örgütsel işleyiş alanına giren bütün konularla ilgili kararların örgütün çıkarlarının maksimize edilerek, verimlilik ve etkinlik kriterleri ön plana çıkarılarak verileceğini söylemektedir. Bu varsayım altında herşey yolunda gidecekmiş gibi görünmektedir. Hiç kuşkusuz yöneticiler de çalışanlar da örgütün çıkarlarının, etkinlik verimlilik ilkelerinin farklı düzeylerde de olsa farkındadırlar. Fakat temelde “insan” olma özellikleri ağır bastığında, kişilerin ve grupların çıkarları örgütlerin çıkarlarının önüne geçtiğinde, rasyonel teorinin varsaydığından çok daha farklı bir oyun sahneye konmaktadır.

Bu oyun “Örgütsel Politika” olarak adlandırılmaktadır. Bu oyunun oyuncularını örgütlerin her kademesindeki çalışanlar olabilir. Oyunun konusu bu aktörlerin gücü nasıl kazandığı, nasıl korudukları ve bu gücü örgütsel kararlara ve bireylere etki edebilmek için nasıl kullandıklarıdır.

Örgütsel politika oyununun çeşitli yazarlar tarafından farklı dönemlerde ele alındığı görülmektedir. İlk dönem çalışmalarında yazarların konuya politika biliminin de etkisi ile makro düzeyde yaklaştıkları, bireysel algılamaya dönük mikro yaklaşımlara ise seksenli yılların başlarında değinilmeye başladığını görmekteyiz. Son yıllarda ise çeşitli yazarların mikro yaklaşımı ön plana çıkararak çalışmalara yeniden başladıklarını görmekteyiz.

Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amaçlarından ilki Türk Yönetim Yazınında eksikliği hissedilen Örgütsel Politika konusunda bir katkı sağlamaktır.

Kavramın teorik temellerinin tartışılmasının yanısıra bu çalışmanın uygulamaya dönük amaçları bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin bulundukları örgütlerde örgütsel işleyiş alanına giren konularda verilen kararları ne denli politik olarak algıladıklarını ölçen bir soru formunun Türkçe versiyonunun geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin denenmesidir.

Çalışmanın bir diğer önemli amacı Türk çalışanların örgütsel politika oyununda uyguladıkları taktikleri ortaya çıkarabilmek amacı ile yeni bir soru formunun geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin saptanmasıdır. Bu form tezin asıl amacı olan örgütsel politika taktiklerinin hangileri olduğunu, kimler

tarafından, hangi hiyerarşik düzeyde uygulandığını ortaya çıkarmak açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın gerek örgütsel politika algılamalarının ölçülmesi gerekse taktiklerin ortaya çıkarılmasına yönelik amaçları , Türk çalışma hayatına bu kavramın tanıtımını hedeflemektedir.

Bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışmanın birinci bölümünde konunun kuramsal çerçevesi verilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel politika kavramı tanımlanmış, örgütlerde politik davranışın belirleyicilerinin neler olduğu tartışılmıştır. Bu başlık altında örgütlerde politik davranışın nedenleri, hangi örgütsel alanlarda ortaya çıktığı, politik davranışın uygulayıcıları ve uygulama araçları olan taktikler incelenmiştir. Yine aynı bölümde, Rasyonel Teoriden başlayarak Politik Modele kadar olan yaklaşımlarda örgütsel politika kavramının yeri ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde,örgütsel politikanın belirleyicilerinin neler olduğu saptanmıştır. İlk olarak güç kavramı üzerinde durularak, gücün kaynakları, temelleri, etki kavramları tanımlanmış ve güç kavramının örgütsel analizi gerçekleştirilmiştir.Aynı bölüm içinde politik davranışın birey, grup, ve örgüt düzeyindeki belirleyicilerinin neler olduğu incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütlerde politik davranışın bireye ve örgüte yönelik sonuçları irdelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel politika kavramının algılanan örgütsel politika çerçevesinde tasarlanmış olan politik algılamaya açık örgütsel alanların nedenli politik algılandığı ve kullanılan taktiklerin nasıl belirleneceğini gösteren görgül araştırma tanıtılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmadan elde edilen veriler ve bulgular yardımı ile genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırma bulguları ile ilgili olarak sonuç ve geliştirilen öneriler araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatlerine sunulmuştur.

2.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Çalışma hayatının hiç tartışmasız gerçeklerinden biri olan ancak bir o kadar da inkar edilen örgütsel politika kavramının Türk yönetim yazınına tanıtım amacı bu çalışmanın taşımayı amaçladığı en önemli misyonudur.

Örgütlere irrasyonel bakış açısının tanıtımı ve bu bağlamda örgütsel politika kavramının ülkemizde nasıl algılandığının saptanması yazına yapacağı katkının yanısıra bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

Aynı şekilde Türk çalışma hayatında egemen olan kültürel değerler, inançlar ve normlar ışığı altında oynanan politika oyununda kullanılan taktiklerin neler olduğunun saptanması ile gerek yazına gerekse uygulama hayatına katkı yapılması umulmaktadır. Bu sayede hem örgütlerin politik iklimleri ölçümlenmiş hem de oyuncuların daha kolay tanınmasına yönelik bilgiler edinilmiş olacaktır.

Çalışmada bu açıdan önemli bir işlevi gerçekleştirilerek örgütsel politika taktiklerinin neler olduğunun ortaya çıkarılmasına yönelik tamamen ülkemizde geliştirilen bir veri toplama yöntemi geliştirmiştir. Bu yöntemde kullanılar soru formunun geliştirilmesi aşamasında bir akademistenler topluluğunun değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile incelendiğinden bu aşamada da bilim adamlarından oluşan bir hakemler kurulu oluşturulmuştur.

Bütün bunların örgütlerin saptadıkları hedefler doğrultusunda çalışanların istekleri ve ilgilerini gözardı etmeyen, daha rasyonel ve etkin kurumlar olmasında yardımcı olacağı ve gereken önlemlerin alınmasını kolaylaştırıcı adımları atılmasını sağlayacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

Bu çalışmanın temel amaçları giriş bölümündede bahsedildiği gibi Türk Yönetim Yazınında eksikliği hissedilen örgütsel politika konusunda bir katkı sağlanmasıdır. Gerek teorik tartışma gerekse görgül araştırma düzeyinde yapılması planlanan bu katkı doğrultusunda bu bölümde, örgütsel politika kavramı tanıtılmaya çalışılacaktır. Ancak kavramın tanıtımından önce bu çalışmanın rasyonel örgüt teorisi varsayımlarından farklı olarak irrasyonel örgüt teorisi varsayımlarını vurgulama amacı üzerinde durulmalıdır.

Örgüt teorisi geçmişi incelendiğinde Bilimsel Yönetim, Yönetim Bilimi ve Bürokratik Teoriden başlayarak örgütlerde hem örgütsel işleyişe hem de bireylerin davranışlarında rasyonel ilkelerin öncelikli olduğu varsayılmıştır. Aynı şekilde Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı gibi günümüz yaklaşımlarının da temelde rasyonel varsayımlardan hareket ettiği görülmektedir (Kast ve Rozenzweig; 1985).

Ancak bir grup bilim adamı örgütlerde gerek örgütsel işleyiş konularında gerekse bireylerin davranışlarında zaman zaman rasyonellik ilkelerinden ayrıldığını belirtmişlerdir (Gandz ve Murray, 1980; Madison vd., 1980; Klein, 1980; Miles, 1980; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Vrendenburg ve Maurer, 1984; Baum, 1989; Welsh ve Slusher, 1986; Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Droroy ve Romm, 1988; Ferris ve King, 1991; Ferris ve Kacmar, 1992; Drory, 1993; Kacmar ve Ferris, 1993; Ralston vd., 1994; Parker vd., 1995).

Örgütlerde politikadan, politika oyuncularından ve politik kararlar üzerinde oldukça uzun bir süreden beri konuşulmaktadır. Ancak bu görüşlerin belli bir düzenlilik içinde örgütsel davranış yazınına girmesi 1960'lı yıllarda başlamıştır. Gandz ve Murray (1980) örgütsel politika ile doğrudan ilgili 1962 yılından önce 3, 1963 ve 1967 yılları arasında 5, 1969 ve 1972 yılları arasında 7, 1973 ve 1977 yılları arasında 11 kaynağa ulaşılabildiğini söylemektedirler. Bu kaynakların büyük bir çoğunluğu kavramsal ve teorik düzeyde çalışmalardan oluşmaktadır. Drory ve Romm (1980) örgütsel politika kavramının pek çok ders kitabına (Robbins, 1983; Hellrigel, Slocum ve Woodman, 1983) oldukça geleneksel başlıkların yanında yer alarak girdiğini söylemektedirler. Günümüzde ise bir çok davranış bilimi ders kitabında bu başlık ayrıntısı ile incelenmektedir (Robbins, 1996; Luthans, 1992; Veccio, 1991; Newstrom ve Davis, 1993; Koçel, 1993)

Örgütlerde irrasyonelliğe dikkat çeken Pfeffer (1981) "örgütlerde rasyonelliğin neredeyse bir din haline geldiğini" söylemektedir. Aynı şekilde Mintzberg (1983) ve Miles (1980) örgütlerin irrasyonel özelliklerinin gözardı edilemeyecek kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Alvin Toffler (1990) işletmeler daima politika ve güç çarpışmalarına sahne olmuşlardır ve bu normal hayatın bir parçasıdır demektedir. Aynı şekilde Walter Nord (1978) örgütlerde politik gerçekliği vurgulayan çalışmasında, örgütlerde politik realiteyi açıklayacak dört önermede bulunmaktadır.

1. Örgütler birbirleriyle kaynaklar, enerji ve etki için rekabet eden koalisyonlardan ibarettir.

2. Çeşitli koalisyonlar kendi çıkarlarını ve etkilerini korumaya çalışırlar.

3. Gücün dengesiz dağılımı örgütü de-humanize etmektedir.

4.Örgüt içinde gücün kullanımı büyük sosyal sistemler içinde gücün oluşması için yaşamsaldır.

Miles (1980) örgütlerin hangi nedenlerle rasyonel olmaktan ziyade politik olduklarını açıklamak için farklı alanlardaki değişik oluşumlara dikkat çekmiştir. Bu alanlar;

a. **Kaynaklar:** Politik davranışın yoğunluğu ile kıt olarak algılanan kaynakların göreceli önemleri ve miktarı arasında doğrudan bir ilişki vardır.

b. **Kararlar:** Belirsiz, üzerinde fikir birliği olmayan, kesin olmayan ve uzun dönemli stratejik kararlar rutin kararlara göre politika yapmaya daha açıktır.

c. **Hedefler:** Hedefler ne kadar belirsiz ve karmaşık olursa politika yapılmaya o kadar açık olacaktır.

d. **Teknoloji ve Dış Çevre:** Örgütün kullandığı teknoloji ne kadar karmaşık ise o denli çok politika olacaktır.Aynı şey hızla değişen çevrelerde faaliyet gösteren örgütler için de söz konusudur.

e. **Değişim:** Yeniden yapılanma, planlı bir örgüt geliştirme çabası veya dış faktörler tarafından getirilen bir plansız değişim politik manevraların yoğunluğunu arttırabilir.

Politika en geniş anlamı ile “etki ve etkileme” olarak tanımlanabilir. Güç ve otorite yapısı, temel değerler ve hedefler bu politik yapı içinde kurumsallaşır. Politika başkaları üzerinde daha fazla denetim sağlamak için gerek fiziksel gerekse insan kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kendi güvenlik ve doyumunu arttırmak için kullanmadır (Miles, 1980).

Yukarıdaki tanımlar genel olarak politika kavramını tanıtmaktadır. Yaşamın pek çok kesitinde insanoğlunun pek çok aktivitesinin ayrılmaz bir parçası olan politika kavramı, devletler düzeyinden tek tek bireylere kadar uzanan farklı düzeylerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak konumuz gereği insanların ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birarada bulundukları örgütlerde ortaya çıkan politik davranış yani örgütsel politika kavramı tartışılacaktır.

Örgütsel politika kavramını inceleyen yazın tarandığında yazarların aynı konuya farklı bakış açıları ile bakmaları sonucu ortak bir tanıma varılamadığı görülmüştür.

En genel anlamı ile örgütlerde çalışan insanların güçlerini harekete geçirmeleri politika süreci olarak tanımlanabilir. Politik süreci harekete geçirebilmek içinse bireylerde politika yapmak için bir istek ve beceri olması gerekmektedir. Bu anlamda politik beceri güç temellerini etkin olarak kullanmayı gerektirir (Mintzberg, 1983).

Örgütsel politika tanımları, özellikle örgütlerde karar verme sürecini etkileyen veya örgüt tarafından yasaklanmış ve örgüt üyelerinin kendi çıkarları doğrultusundaki davranışları vurgulamaktadırlar.

Örgütlerde politik davranış, kişilerin örgüt içindeki resmi rollerinin bir parçası olarak kabul edilmeyen aktiviteler ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımına etki etmek veya etkiye teşebbüs etmek olarak tanımlanabilir (Farrel ve Petersen, 1982).

Politika örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütler farklı değerleri, hedefleri ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşmuştur. Bu bileşim

kaynaklar üzerindeki çatışma için de bir potansiyel oluşturmaktadır. Bölüm bütçeleri, mekan dağıtımları, proje sorumlulukları ve ücret ayarlamaları örgüt üyelerinin paylaşımı üzerine anlaşılmadıkları kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, örgütlerdeki kaynaklar sınırlıdır ve bu sınırlılık potansiyel çatışmayı gerçek bir çatışmaya dönüştürecektir.

Örgütlerde pek çok karar belirsizlik ortamında verilmektedir. Örgüt üyeleri karar verme sürecine kendi hedef ve çıkarlarını kollayacak şekilde etki etmeye çalışırlar. Bu aktivite politika yapmak olarak adlandırılır.

Günümüz örgütleri gerçekten sınırlı kaynakları olan, muğlak ve belirsiz kararlar alan, açık olmayan ve karmaşık hedefleri olan, gittikçe karmaşılaşan teknolojiler kullanan ve sürekli değişime zorlayan bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin karşı karşıya oldukları bu durum onları hem daha politik yapılar haline getirmekte hem de örgüt içi güç oyunlarının önemini arttırmaktadır.

Hiç kuşkusuz örgütler birbirini destekleyen, uyum içinde çalışan, güven ortamının bulunduğu, karşılıklı yardımlaşmaya dayanan resmi gruplar olsaydı ütöpik olmakla birlikte yönetim bilimi ile uğraşanların işleri epey kolaylaşırdı. Politik olmayan bu bakış açısı çalışanların örgütlerin çıkarları doğrultusunda davranacağını varsaymaktadır. Buna karşılık politik bakış açısı, örgütlerde irrasyonel davranışı açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanların neden bilgi akışını engelledikleri veya çarpıttıkları, çıktılarını kısıtladıkları, krallıklar kurma girişimleri, başarılarını neden herkese ilan ettikleri, hatalarını neden sakladıkları, kendilerini daha iyi göstermek için performans figürlerini çarpıtmalarını, örgütün kendilerinden beklediği etkililik ve etkinliğe rağmen politik davranışı niçin yaptıkları sorusuna yanıt aramaya çalışır.

Diğer bütün örgütsel dinamikler gibi örgütsel politika da basit bir süreç olarak görülemez. Örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi, aynı örgütün alt birimleri arasında da farklılık gösterebilir (Luthans, 1992).

Örgütsel politika, örgütlerde bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını korumaları veya arttırmaları için çatışan durumlar söz konusu olduğunda, kasıtlı olarak yapılan etkileme faaliyetlerini içerir (Gray, Ariss;1985).



1.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANIMLANMASI

Yukarıda ana boyutları verilmeye çalışılan örgütsel politika kavramının ilgili yazında nasıl tanımlandığı aşağıda tartışılacaktır.

1.2.1. Örgütsel Politika Kavramı İle İlgili Yazın Taraması

Vrendenburg ve Maurer (1984) örgütsel politika tanımlamaları yapılırken üç ana yaklaşım ile hareket edildiğini belirtmektedirler. Bu yaklaşımlar sırası ile ya politika saptanması veya kaynak dağılımında çatışan karşılıklı bağımlı çıkar grupları ve bu süreçler üzerinde yoğunlaşmakta; ya kendi çıkarları doğrultusunda ve /veya örgüt tarafından tasvip edilmeyen davranışlar ya da gizli veya açık amaçlar ve araçlar üzerindeki etkileme süreçlerini incelemektedir.

Bu yaklaşımdan hareketle ilgili örgütsel politika tanımları üç ana boyut çerçevesinde incelenecektir.

I. Bireylerin Çıkarları Doğrultusunda Hareketlerini ve Örgüt Tarafından Onaylanmayan Davranış Biçimlerini Vurgulayan Tanımlar:

Bu boyutu vurgulayan tanımlar kendi çıkarları doğrultusunda davranma ve örgüt tarafından izin verilmeyen davranışlar üzerinde durmaktadır.

Robbins'e (1979) göre örgütsel politika kendi çıkarını gerçekleştirmeye yönelik bir üye davranışı olup, neredeyse bütün örgütlerdeki hemen hemen tüm kararlar politiktir. Burada önemli olan politik davranışın örgüt için fonksiyonel ya da disfonksiyonel olup olmadığının sınanmasıdır.

Gandz ve Murray (1980) örgütsel politikanın algısal yönü üzerinde durmakta ve bunun ancak sübjektif olarak ifadesinin mümkün olduğunu söylemektedirler. Bu sınıflamada karar vermenin dışında daha geniş bir davranışlar yelpazesi bulunmakta ve politik davranışı anlamada örgütsel onayın üzerinde durulmaktadır.

Miles (1980) ise örgütün arzu ettiği çıktılarından veya teknolojik ve ekonomik rasyonellikten ayrılan bu rasyonel olmayan etkilerin, aktörlerin kendi çıkarlarını ön plana çıkarmalarından dolayı karar almayı etkilediğini öne sürmektedir.

Pfeffer'e göre (1981) örgütsel politika aktiviteleri; örgütsel seçimlerde, bir belirsizlik ve fikir ayrılığı var ise örgüt içindeki gücü ve diğer kaynakları ele geçirmek, geliştirmek ve kullanmada bireylerin arzu ettikleri sonuçları elde etmek yolunda örgüt içindeki uğraşları olarak özetlenebilir.

Örgütsel politika, başkaları üzerinde denetim sağlamak, kendisine daha güvenli ve tatmin edici koşullar sağlamak için insan faktörünü de içerecek şekilde kaynakları kendi çıkarları için kullanmak olarak tanımlanmaktadır (Vrendenburg ve Maurer; 1984).

Örgütsel politika, aktörlerin çıkarları doğrultusunda işleyen informal bir davranış olup iki ana bölümden oluşmaktadır; etkileyerek gücü kullanmak isteyen bir başlatıcı ve bir hedef. Bu hedef etkinin amacını oluşturmaktadır (Ralston, Gicaione, Tepstra; 1994).

Ferris ve arkadaşları (1996) örgütsel politikayı kişileri ve/veya grupları birbirleri veya örgüt ile karşı karşıya getiren, iş çevresinde çatışma ve düzensizlik yaratan ve örgütler tarafından resmen onaylanmayan bir davranış olarak tanımlamaktadır.

II. Karşılıklı Bağımlı Çıkar Grupları ve Çatışma Süreçlerini Vurgulayan Tanımlar:

Bu kategoride yer alan tanımlar politik aktörler olarak bireylerden ziyade çıkar grupları üzerinde durmakta ve örgütsel politikayı örgüt işleyişinin objektif bir yönü olarak görmektedirler.

Tushman (1977) tamamen farklı bir biçimde örgütsel politikayı politik kararlardan ayırt ettiği bir altbirimler arası pazarlık kavramı olarak sunmaktadır. Pfeffer (1978) 'e göre örgütlerin tasarımlarını belirleyen bu gerekli politik pazarlık ve çatışma aktivitesi asli ve devamlı bir süreci temsil etmektedir.

Miles (1980) örgütsel politikayı, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı(otorite, amaç, kişilik) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi ve grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hakim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.

Mintzberg ise (1983) politik davranışı informal, görünüşte sınırlı, bölünmüş, bütün bunların yanında teknik bir bakışla kanun dışı, formal otorite tarafından tasvip edilmeyen bir ideoloji fakat belgelenemeyen bir uzmanlık alanı olan birey ve grup davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış bireyler ve/veya gruplar arasında çatışma yaratmakta,onları birbirleri

veya örgütün resmi otorite yapısına karşı getirmektedir. Mintzberg (1983) bir benzetme yaparak örgütleri bir “politik arena” olarak isimlendirmektedir.

III.Amaç ve Araçlar Üzerindeki Etki Sürecini Vurgulayan Tanımlar:

Üçüncü boyut çerçevesinde incelenen tanımlarda politik davranış, esasen amaçlar ve araçları etkileme teşebbüsünden oluşmakta ve genellikle gizli ve açık hedefler paralel olmaktadır.Örgütsel politika, ne örgüt tasarımı ne de resmi olmayan normlar kriterlerini kullanmadan hedefler ve araçlar üzerinde bir yargı gerektirir. Örgütsel politika, psikolojik süreçlerden geçmiş, algılamaya dayalı, karar vermeyi etkileyen ve çatışmaya neden olan hem objektif hem de sübjektif bir olgudur.

Mayes ve Allen (1977)’ e göre örgütsel politika etkinin amaçları ve araçları ile tanımlanabilir. Örgütsel politika örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara ulaşma veya tasvip edilen sonuçlara tasvip edilmeyen araçlarla ulaşma yöntemidir.Bu boyutlar aşağıdaki Tablo: 1de özetlenmektedir.

I.Bölge iş yönelimli ve politik olmayan bir davranışı tanımlamaktadır. Bu bölge bazı örgütsel tasarım süreçleri tarafından (iş tasarımı ve bölümleşme) geliştirilen resmi görev rolünü temsil etmektedir.

		Sonuçlara Etki	
		Örgütçe Tasvip Edilen	Örgütçe Tasvip Edilmeyen
Araçlara Etki	Örgütçe Tasvip Edilen	Politik Olmayan Davranış I	İşlevsel Olmayan Politik Davranış II
	Örgütçe Tasvip Edilmeyen	Potansiyel İşlevsel Politik Davranış III	İşlevsel Olmayan Politik Davranış IV

Tablo 1: Örgütsel Politika Boyutları

Kaynak: BT Mayes ve RW Allen, "Towards a Definition of Organizational Politics", Academy of management Review, vol:2, s.675, 1977.

III.Bölgede örgütsel politikanın örgüt için yararlı olduğu görülmektedir. Mayes ve Allen(1977) burada, onaylanan hedeflerin başarılmasına etki edebilmek için karizma veya ekstra ödüllerin kullanılmasını önermektedir. Araçlara etki örgütçe kabul edilmemekte fakat, istenmeyen yan etkileri olmadıkça işlevsel olabileceği belirtilmektedir. Bir yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere arkadaşlıkları, kişisel becerileri ve diğer benzeri araçları kullanacağından şüphe yoktur. Bu durumda öngörümlenmesi zor olan politik çabaların istenmeyen yan etkileri olup olmadığıdır. Buna karşın ilgili hedefleri gerçekleştirmek üzere bir yönetici olumsuz yan etkileri olacak davranış biçimleri de seçebilir.

Gerek örgütsel politikanın gerekse hedeflerin örgüt tarafından tasvip edilmediği durumu gösteren IV. Bölge’de örgütsel performansın olumsuz olarak etkileneceği görülmektedir. Mayes ve Allen (1977) örgütsel politikanın yöntemler ve çıktılarla ilgili olarak normlardan saptığını ve eğer ortaya çıkarılırsa cezalandırılacağını söylemektedirler.

Etki yönetimi sürecinde I ve II numaralı bölümlerdeki araç amaç kombinasyonu uygulamasından kaçınılabilir ancak I ve II numaralı bölümler uygulamaya değerdir. Bütün bu işlevsel kümelerden yalnız III. Bölüm kombinasyonu politika ve örgüt için potansiyel değer taşımaktadır.

Politika, kısa veya uzun dönemli çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak tanımlanmış bir davranış olup, kasıtlı bir sosyal etki sürecidir (Madison ve diğerleri, 1980; Gray ve Arris, 1985; Ferris ve diğerleri, 1989; Parker ve diğerleri, 1995).

Politik davranış diğerlerini etkilemeye çalışmayı içerir (Mayes ve Allen, 1977; Farrel ve Petersen, 1980; Allen ve Porter, 1983, Robbins, 1983’den aktaran Drory ve Romm; 1988).

Miles (1980) örgütün arzu ettiği çıktılardan veya teknolojik ve ekonomik rasyonellikten ayrılan bu rasyonel olmayan etkilerin, aktörlerin kendi çıkarlarını ön plana çıkarmalarından dolayı karar almayı etkilediğini öne sürmektedir.

Eisenhardt ve Bourgeois III (1988) örgütsel politikayı, yöneticilerin kararları etkilemek için gücün merkezileşmesinden kaynaklanan bir şekilde güçlerini arttırdıkları bir süreç olarak görmektedirler.

Vrendenburg ve Maurer'in (1984) tanımları bu üç boyutu da kapsamaktadır. Örgütsel politika,

a. Aktörün genellikle diğerlerinin hedefleri ile zıt olan kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için, kişilerin veya çıkar gruplarının doğrudan ve dolaylı olarak hedef bireyleri, rolleri veya grupları etkilemesidir. Bu boyut örgütsel politikanın amacına işaret etmektedir.

b. Örgütün olumlu olarak tasvip edilen resmi olmayan normları ve tasarımı ile uyumlu olup olmadığı ve politik normlara uyumu tartışılmaktadır.

c. Örgütsel politika doğası gereği hem objektif hem de sübjektif olup, algısal özellikler kadar gerçek örgütsel olayları da içermektedir. Örgütsel politika, politik davranışı gerçekleştiren aktörler ve onların davranışlarını "politik" olarak algılayan gözlemcilerden oluşur.

Drory ve Romm (1988) ise farklı yazarlar tarafından verilen ana öneme göre geliştirdikleri sınıflamada örgütsel politikayı açıklamak için beş boyut altında yedi farklı kavram kullanmışlardır.

a. Davranışsal Anlam (resmi, gariresmi, yasadışı)

Bu genel kategori genellikle resmi örgüt tarafından resmi, örgüt tarafından onaylanan ve resmi olmayan ve örgüt tarafından yapılmasına izin verilmeyen davranışları içermektedir

Proter, Allen ve Angle (1983) üç davranışsal tarzı kendi arasında farklılaştırmaktadır. Bunlar;

aa. örgütün emrettiği (salık verdiği),

a.b. kişilerin isteğine bağlı (ihtiyari),

a.c. yasaklanmış,

olarak sınıflandırılmaktadır. Bu davranışlar suç sayılmakta, yasa dışı kabul edilmekte ve özellikle resmi kurallarla yasaklanmaktadır. Bu ayrımın ardından Porter, Allen ve Angle (1983) politik davranışın resmi yada yasaklanmış davranıştan ziyade ihtiyari davranışa uyduğunu belirtmektedirler.

b. Örgüte Karşı Davranmak

Pettigrew (1983), Porter (1976) örgütsel davranışın örgütün resmi hedefleri ve çıkarlarına karşı geldiğini öne sürmüşlerdir. Pfeffer (1981) ise örgütsel hedeflerin tanımlanmasının bile tek başına politik bir süreç olduğunu ve bu bağlamda örgütün hedefleri ile uyumlu olmayan hedeflerin de gündeme gelebildiğini söylemektedir.

c. Güç Elde Etme

Güç elde etme olgusunun çoğu zaman örgütsel politika kavranının yerine kullanılabilecek derecede konunun temel özelliği olduğu pek çok yazar tarafından defalarca belirtilmiştir.

d. Çatışma

Drory ve Romm (1988) iki ya da daha çok taraf arasında çatışma olması durumunun örgütsel politikanın çok daha rahat ortaya çıkabileceği bir örgütsel ortam yarattığını söylemektedirler.

e. Saklı Motiv (Saik)

Pfeffer (1981) politik davranışa eşlik eden ana özelliklerin asıl saiki gizlediğini öne sürmektedir. Geçek saik gizlenmiştir çünkü, aktör onun kabul edilmeyeceğini bilir ve yanlış olduğuna inanır. Bunun yerine örgüt tarafından kabul gösterileceğine inanılan bir saik sergilenir.

Kanımızca, örgütsel politikanın nedeni bireylerin başkalarının ve örgütün hedefleri ile her zaman uyum içinde olmayabilen hedeflerini gerçekleştirebilmesi için diğer bireyleri ve/veya grupları etkileyebilme arzusu olalarak görülebilir.

Herşeyden önce kavram başkalarını güç kullanarak etkilemeyi içermektedir. Ancak gücün kullanılma sürecindeki araçlarda farklılıklar görülebilmektedir. Bir kısım araçların (taktik ve stratejiler) kullanımı örgüt tarafından kesin olarak yasaklanmaktadır ve bu tür davranışlar kesinlikle tasvip edilmemekte ve hatta suç sayılmaktadır. Ancak diğer bir kısım davranış ise örgüt tarafından yasaklanmamakta ve kimi zaman açık açık bunlara göz yumulmaktadır. Bu davranışları gösteren kişiler de bir cezalandırma süreci ile karşılaşmamaktadırlar.

Kanımızca örgütsel politika kavramı, içinde iki önemli olguyu barındırmaktadır. Bunlar güç elde etme isteği ve çatışmadır. Bu iki kavram zaman zaman birbirini destekler tarzda hareket ederken kimi zaman ise karşı karşıya gelebilmektedir. Bu ise örgütsel politikanın doğasına son derece uygundur. Çünkü güç elde etmek isteyen veya elde ettiği gücü çeşitli örgütsel alanlara uygulamak isteyen bir kişinin ve/veya grubun uyguladığı bu gücü kabullenenler olabileceği gibi kabullenmeyenler de olabilecektir. Aynı zamanda diğer kişi ve/veya grupların çıkarları ile bir zıtlık sözkonusu

olabilecektir. Bu durum ise doğrudan çatışma sürecinin başlamasına neden olacaktır.

Ancak yukarıda da değindiğimiz gibi olgunun diğer yönü örgüt içinde varolan çatışmaların benzer çıkarları olan birey ve/veya grupları ortak politik davranışa yönlendirme ihtimali de çok yüksek olmasıdır.

Son olarak örgütsel politika davranışlarının hepsine olumsuz bir anlam atfetmenin de hatalı olacağı kanısındayız. İlerideki bölümlerde açıklanan politika taktiklerinden bir kısmı ne örgüt tarafından yasaklanmakta ne de yıkıcı özellikler taşımaktadır. Tamamen rasyonel sonuçlara yönelik legal bir politik davranış kalıbı olabileceği gözardı edilmemelidir. Örgütsel politika da aynı çatışma kavramında olduğu gibi yönetilebilir ve bu anlamda örgütte, gruplarda ve bireylerde meydana getirebileceği olumsuz etkilerin önüne geçilebilir.

Aşağıda örgütsel politika tanımlarından hareketle örgütlerde politik davranış süreci açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. ÖRGÜTLERDE POLİTİK DAVRANIŞ

Örgütlerde politik davranış başlığı altında bu bölümde politik davranışın ortaya çıkma nedenleri, politik davranışın hangi örgütsel alanlarda ortaya çıktığı, politik davranışın uygulayıcısı olan aktörler ve politika uygulama araçları olan taktikler konuları incelenerek konuya bütüncül bir yaklaşım getirilmeye çalışılacaktır.

Politik davranış genellikle sürekli olmayan ve değişen birlikler oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır (Bachrach ve Lawler, 1980; March, 1962). Buna göre bireyler kararlar üzerindeki etkilerini arttırmak üzere bir konu veya sorun ile ilgili birlikler oluştururlar ve bu konu (sorun) çözüme ulaştığında birlik dağılır. Pfeffer (1981) bireylerin birlikleri olabildiğince geniş uygulamalar yapmak için oluşturmaya çalıştıklarını ileri sürmektedir.

Bununla birlikte Eisenharth ve Bourgeois (1988) birliklerin neden ortaya çıktığına ilişkin iki temel yanıt vermektedirler. Bu yanıtlardan ilkinde politik olarak aktif takımların kendi içlerinde güçlü bir kültüre sahip oldukları söylenmekte, araştırma bulgularına dayanarak da kuvvetli ve hatta tehdit edici kültürlerin politik olarak aktif takımlarla birlikte örgüte hakim olduğu söylenmektedir.

Diğer yanıt ise, politik davranışların planlanması ve önceliklerin saptanması yoğun bilişsel proseslerle açıklanmakta veya sınırlı rasyonellik kavramına uygun olarak diğer üyelerin fikirlerine uygun varsayımlarda bulunmakta ve bu durumda onları benzer politika kalıplarına oturtmaktadır.

Daft (1983) ve Pfeffer (1981) politik davranışın kimi zaman yararlı olduğunu ileri sürmektedirler. Yazarlar öncelikle hızla değişen bir çevrede

yeralan örgütlerde politikanın bir uyum mekanizması olarak-kısmen avantajlı olacağını söylemektedirler.

Bu görüşe tamamen katılmaktayız. Zira örgütlerde politikanın ortaya çıkış nedenleri ve aktörlerin özellikleri bilindiğinde yönetilmesi ve özellikle bir uyum mekanizması olarak kullanılması mümkündür. Ancak bunun başarılabilmesi örgüt içinde güçlü bir kültürün varlığı ve bireylerin birbirlerine güven duymalarının sağlanması ile mümkün olabilecektir (Stevenson ve Bartunek, 1996).

1.3.1. Örgütlerde Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri

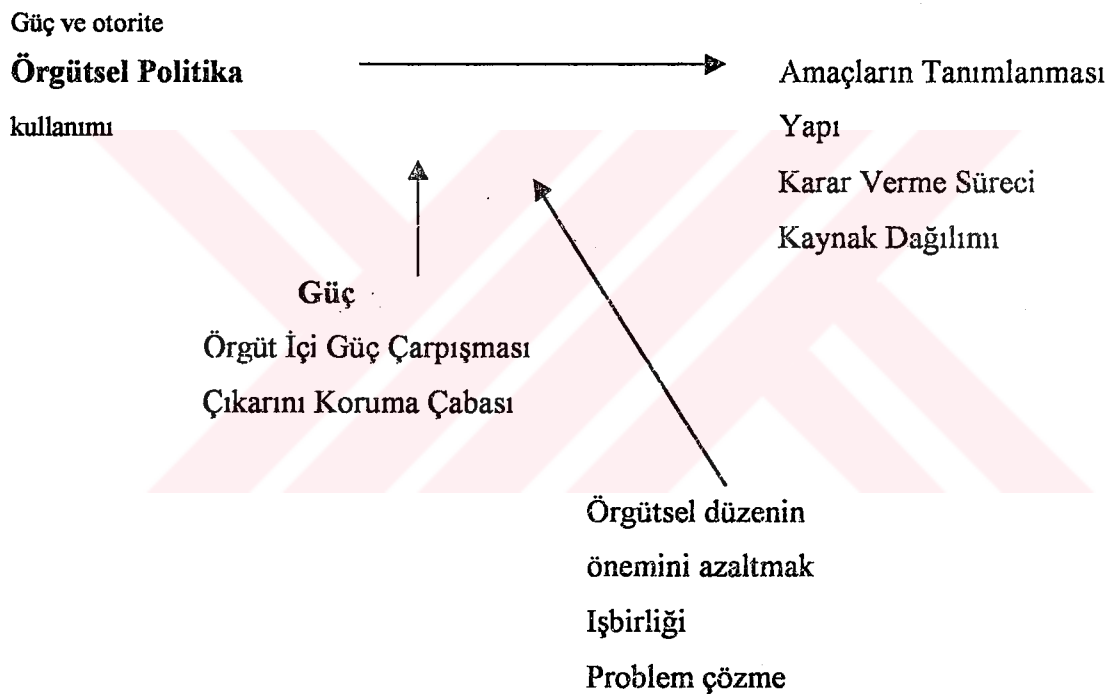
Politik davranış biçiminin örgütlerde ortaya çıkış nedenini sorgulayan bilim adamlarının başlangıç noktaları neden politik davranışa bazı örgütlerde daha çok rastlanırken bazı örgütlerde daha az rastlandığıdır (Eisenharth ve Bourgeois III; 1988).

Yazın incelendiğinde pek çok yazar politik davranışın hırs, rekabet ve kişisel avantaj elde etmek için ortaya çıktığını söylerken, March (1962) işlevsel birimler arasındaki çatışmadan, Hage (1980) yüksek derecede merkezileşmekten, Bahrach ve Lawler (1980) üst yönetim takımındaki güç dengesizliğinden kaynaklandığını söylemektedirler.

Miles (1980) politik davranış, aktiviteleri ve çıktıları birbirine bağlı olan alt birimlerin (kişi veya grup) örgütsel iş bölümüne göre bir simülasyonu olarak tanımlamaktadır. Miles alt birimlerin informal anlamda farklılaşma nedenleri olarak; üyelerin zaman oryantasyonundaki farklılıkları, amaçlar ve görevlerdeki değişkenliği, kullanılan dili, sembolleri,

bireylerin/grupların sosyalizasyon süreçlerini ve örgütsel uzaydaki yerlerini göstermektedir.

Miles örgütsel politikanın aşağıdaki modelde görülebileceği gibi ortaya çıktığını söylemektedir. Buna göre örgütsel davranış amaçların tanımlanmasına, yapıya, karar verme sürecine ve örgüt içi kaynak dağılımına etki etmek için birey ve/veya grupların güç ve otorite kullanmasıyla ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1: Örgütsel Politika Modeli

Kaynak: R.Miles, Macro Organizational Behavior, Goodyear, Santa Monica California, 1980.

Miles (1980) politik davranışın nedenlerini;

- a. örgütlerdeki hedeflerin belirsizliği,
- b. sınırlı kaynaklar,
- c. kullanılan teknoloji ve içine de bulunan çevrenin özellikleri,
- d. programlanmamış kaynaklar,
- e. örgütsel değişim olarak sıralamaktadır.

Bu davranışların olası sonuçlarını ise;

- a. kişisel çıkarların hedeflerin arkasına gizlenmesi,
- b. farklı kişi ve grupların kıt kaynaklardan maksimum payı almaya çalışmaları,
- c. belirsizlikten yararlanarak kişisel çıkar elde etme,
- d. yetersiz kararlar alınması,
- e. reorganizasyon çalışmalarından tarafların kendi çıkarları doğrultusunda çıkar elde etmeye çalışmaları olduğunu söylemektedir.

March (1962), Feffer (1981), Mintzberg (1983) gibi yazarlar politik davranışın kaynağının çatışma olduğunu öne sürmektedirler. Zira onlara göre çatışma olamayan bir ortamda kişi ve/veya grupların kararalma sürecini etkilemeleri için bir neden de yoktur.

Kimi yazarlar ise güç ademi merkezileştiğinde politik davranışın ortaya çıktığını söylemektedirler (Dean, Shafman ve Ford, 1987; Hage, 1980; Pfeffer, 1981). Bireysel aktörlerin güçleri aşağı yukarı birbirine eşit olduğunda, bireyler karar sürecine etki edebilmek için biraraya gelirler. Ters durumda güç merkezileştiğinde de çatışma ile birlikte güç kullanımı artar (Pfeffer, 1981).

Politik davranış en temel şekliyle birey ve/veya grupların kendi çıkarlarını ön plana koydukları ve örgüt tarafından onaylanmayan bir davranış modelini temsil etmektedir (Farrel ve Petersen, 1982; Ferris ve diğerleri, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Mayes ve Allen, 1977; Schein, 1977).

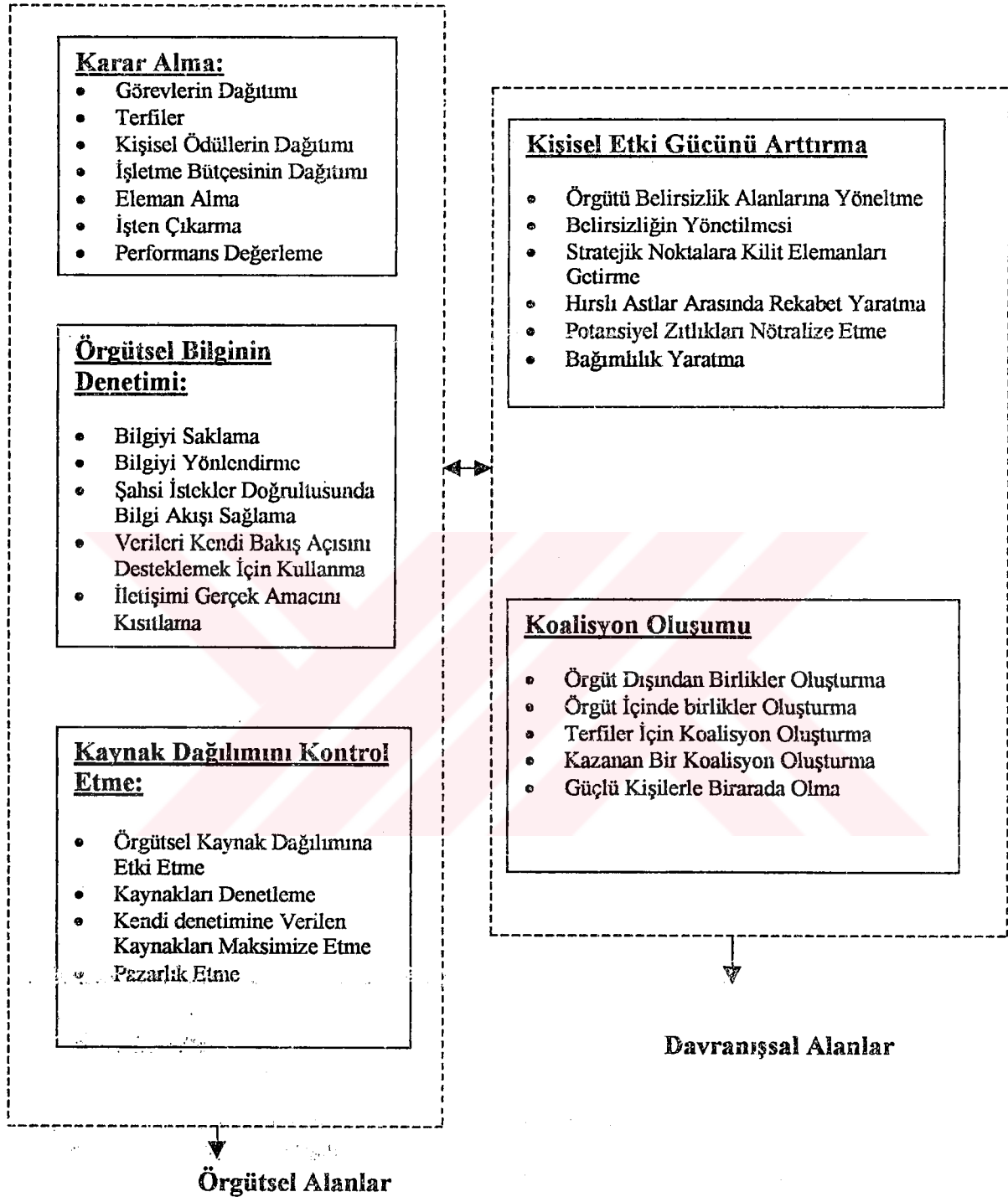
Ferris vd. (1996) politik davranışı örgüt tarafından resmi olarak tasvip edilmeyen, bireyler ve/veya örgütleri birbirleri veya örgütle karşı karşıya getiren, iş çevresinde çatışma ve düzensizlik yaratan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.



1.3.2. Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar

Politik davranışın ortaya çıkma nedenleri aynı zamanda hangi örgütsel alanlarda ortaya çıktığının da belirleyicisi olmaktadır.Yapılan literatür taramasında (Feffer,1981; Salancik ve Pfeffer, 1974; Mintzberg, 1983; Miles,1980; Farrel ve Petersen, 1982; Ferris ve diğerier, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Mayes ve Allen, 1977; Schein, 1977) elde edilen veriler ile aşağıdaki gruplandırmaya gidilmiştir.





Şekil-2 : Örgütsel Politika Alanları

Örgütsel politikanın ortaya çıktığı alanların başında yazarların hemen hemen hepsinin fikir birliği içinde olduğu **karar alma** süreci gelmektedir. Örgütlerin her faaliyetinin altında bir karar yatmaktadır. Örgüt tasarımcıları karar alma yetkilerini görevler ve sorumluluklar çerçevesinde belirlemek için örgüt yapısından faydalanırlar. Yapı görevlerin bölünmesi ile ilgili kararları, karar verme gücünün dağılımını, bilginin sosyal dağılımını ve örgütün denetim mekanizmasını yansıtır. Ancak gerçek hayatta örgütler farklı çıkarları ve öncelikleri olan katılımcılardan meydana gelmiş koalisyonlar olduğundan (Pfeffer,1978) güç ve etki sürecinin kullanımı ile alınan kararlara kendi çıkarları doğrultusunda etki edilmesi söz konusu olmaktadır.

Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu bir iç ve dış çevreye sahip olan örgütlerde belirsizliği kendi açılarından en aza indirerek kendi çıkarlarına hizmet etmesini sağlayacaklardır.

Örgütlerde görevlerin dağıtımı, kişisel ödüllerin dağıtımı, işletme bütçesinin dağıtımı, eleman alma, eleman çıkarma ve performans değerlendirme süreçlerinde karar almaya etki edilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde alınacak olan her kararın öncelikli belirleyicisi o karara ilişkin yeterli ve doğru **bilgiye** sahip olmak gerekliliğidir. Örgütsel politika aktörleri örgüt içinde gerek formel gerekse enformel bilgiyi manüple ederek güç alanlarını genişletmeye çalışırlar. Bilgiye yönetim bilgi sistemleri mantığında ulaşamama o örgütün damarlarını kesmeye benzeyecektir. Belirsizlik ve çatışmanın arttığı bu durum, gücünü arttırmaya çalışan aktörler için son derece uygun bir ortam yaratırken örgüt üyelerinin içinde bulundukları çevreyi daha politik olarak algılamalarına neden olacaktır.

Formal ve /veya informal iletişim kanallarında bilginin saklanması, bilinçli olarak yönlendirilmesi, şahsi istekler doğrultusunda akışının sağlanması, verilerin kişisel bakış açılarını desteklemek için kullanılması ve iletişimin gerçek amaçları üzerinde kısıtlamalara gidilmesi politik davranışın ortaya çıkmasının hem nedeni hem de sonucu olacaktır.

Ekonominin temel varsayımı **kaynakların sınırlı** olduğudur. İşletmeler de bu sınırlı kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşmaya çalışan sosyal örgütler olduğundan, içindeki farklı kişiler ve grupların zaten sınırlı olan kaynaklara sahipliği konusunda çatışma yaşanması da son derece normaldir. Örgütlerde kişiler ve gruplar kontrol ettikleri kaynakların miktarı ve önemi doğrultusunda güçlü veya güçsüz sayılırlar. Bu neden de gerek kişi gerekse gruplar(koalisyonlar veya fonksiyonel birimler) kellerindeki kaynakları maksimize etmek için politik davranışlarda bulunabilirler. Özellikle sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması aktörleri bu davranışlarda bulunmaya teşvik etmektedir.

Örgütlerde politik davranış kişilerin **etki gücünü artırma** süreci ve **koalisyon oluşturma** süreci olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda sözü edilen temel alanlarda ortaya çıkan politik davranışın hizmet ettiği asıl amaç bu araçları kullanarak kişilerin ve egemen koalisyonların etki güçlerini artırma çabalarıdır. Örgütsel politika aktörleri yukarıda sözü edilen karar alma süreci, bilginin denetimi ve kaynak dağılımına etki edebilmek için örgütü belirsizlik alanlarına yöneltme, belirsizliği yönetme, stratejik noktalara kilit kişileri yerleştirme gibi pek çok politik davranışı gerçekleştireceklerdir. Aynı durum güçlerini ortak bir amaç çerçevesinde birleştirme yolunda koalisyon oluşturma ve bu koalisyonların politik aktiviteler gerçekleştirmesi için de söz konusudur.

Yukarıda sözü edilen davranışsal ve kişisel alanlar arasında sürekli değişen bir amaç-arac olma durumu söz konusudur. Kimi zaman örgütsel alandaki bir değişken davranışsal alandaki bir değişkenin aracı olurken kimi zaman da davranışsal amacı gerçekleştirmek için bir araç olmaktadır. Kanımızca model üzerindeki tartışmalarda bu karşılıklı etkileşim özelliği gözardı edilmemelidir.

1.3.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları: Aktörler

Mintzberg (1983) güç oyunu ve oyuncularını içsel oyuncular (Mintzberg etkileyiciler ifadesini kullanıyor) ve dışsal oyuncular olarak ayırmaktadır. Bu ayırım ve sınıflamaya ileride değinilecektir. Bu aşamada konumuz içsel aktörlerin kimler olduğunun saptanması ile sınırlandırılmıştır. Mintzberg altı farklı içsel etki grubu ve beş oyuncu grubu tanımlamıştır.

Birinci oyuncu grubunu örgütün üst yöneticileri oluşturmaktadır. Özellikle tepe yöneticisi bu sınıflamada vurgulanmaktadır. Tepe yöneticisi örgüt içi ve etrafındaki güç sisteminin bütünündeki tek ve en güçlü kişidir. Tepe yöneticisinin kullandığı etki aracı hiç kuşkusuz örgüt tarafından kendisine verilmiş olan yasal gücüdür. Bununla birlikte tepe yöneticisi de bir oyuncu olarak örgüt içinde kendi ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaktır. Örgüt içinde yasal gücü en fazla kişi olarak politika oyunculuğuna soyunan bir tepe yöneticisinin elinde neredeyse bütün oyun araçlarının bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle tepe yöneticisinin politika oyununun etki alanı oldukça geniştir.

İkinci oyuncu grubu hat yöneticilerdir. Tepe yöneticisi için söylenenlerin hemen hemen hepsi hat yöneticiler için de geçerlidir. Ancak, hiç kuşkusuz kendi otorite ve sorumluluk alanları ile sınırlandırılmıştır. Bu yöneticiler kendi birimleri içinde birer tepe yöneticisi gibi çalışırlar. Aynı tepe yöneticileri gibi hedefleri örgüt içinde yaşamlarını devam ettirme ve gelişmedir. Örgütsel hiyerarşide yükseldikçe örgüte bağlılık artar çünkü, bu onun yaşamını devam ettirmesi için son derece önemlidir. Örgütsel gelişme hat yöneticileri için son derece önemlidir. Çünkü hiyerarşi yukarılara çıktıkça daralmakta terfi olanakları azalmaktadır. Bu durumda bir hat yönetici kendi bölümünün büyümesini sağlamak isteyecektir. Üst düzeylerdeki hat yöneticiler bununla beraber daha çok özerklik ve başarı istemektedirler. Bu nedenle kendilerine bölümlerinde prenslikler yaratırlar.

Uygulayıcılar, işi bizzat yapanlardır. Yani üretim hattında makinist, hastanelerde doktorlar ve hemşireler, üniversitelerde öğretim görevlileri gibi. Mintzberg uygulayıcıları sıradan uygulayıcılar ve profesyonel uygulayıcılar olarak ayırmak gerektiğini söylemektedir. Sıradan uygulayıcılar örgütlerdeki temel işleri yaparlar. En önemli güç oyunları koalisyonlar oluşturarak sosyal ilişkileri ön plana çıkarmaktır. Profesyonel uygulayıcılar da ise durum daha farklıdır. Bu grubun güç temelini bilgi ve becerileri oluşturmaktadır. Profesyonel uygulayıcıların temel amaçları kurdukları koalisyonlarla gruplarının özerkliğini arttırmak, sahip oldukları kaynakları arttırmak ve örgüt dışındaki müşteriler ile kendi çıkarları doğrultusunda ilişkiler kurabilmektir.

Kurmay çalışanların (Mintzberg teknoloji analisti ifadesini kullanmaktadır) etki mekanizmalarını anlayabilmek için bu grubun şu özelliklerinin göz önünde tutulması gereklidir. Öncelikle analistlerin karar vermek için resmi otoriteieri yoktur. İkinci olarak genellikle

profesyoneldirler. Örgütsel değişime açıktırlar ve son olarak operasyonel hedefleri kendi tekniklerini kullanarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu kişilerin güçlerinin temelini uzmanlık oluşturmaktadır. Hedefleri ise profesyonelliğin doğası ve kurmay pozisyonlarından ötürü mükemmelliğin sağlanması, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi ve ekonomik etkililiğin artırılmasının sağlanmasıdır.

Destek hizmetleri personeli de bir diğer politika oyuncusu grubunu oluşturmaktadır. Bunları da kendi aralarında düz destek hizmetlisi ve uzman destek hizmetlisi olarak ayırmak mümkündür. Düz destek hizmeti veren bireyler, koalisyonların ve politika oyununun en zayıf oyuncularıdır. Profesyonel destek hizmeti veren çalışanlar için işbirliği sınırlı olan karar verme sürecine etki en önemli amaçları ve araçlarıdır.

Mintzberg örgütsel güç sisteminin altıncı aktörünü ideoloji olarak sunmaktadır. İdeoloji diğer bütün içsel oyuncu gruplarını kapsamakta olup bu grupların paylaştığı ve onları diğer örgütlerden ayıran inançlar sistemidir.

Kipnis ve Schmidt (1987) aktörleri kullandıkları etkileme tarzına göre dört gruba ayırmaktadır. Birinci grup her türlü politik taktiği kullanma çabasında olan ve “hayır”ı bir yanıt olarak kabul etmeyen kişilerden oluşmaktadır. Ve yazarlar tarafından “Tüfekler” olarak adlandırılmaktadır. İkinci grup “Taktikçiler” olarak adlandırılmış olup kişileri muhakeme ve bilgi yoluyla etkilemeye çalışırlar. Üçüncü grup “Yağcılar” olarak adlandırılmakta bu kişiler diğerlerini yağcılık ve dalkavuklukla etkilemeye çalışmaktadırlar. Son grup “Seyirciler” olarak adlandırılmakta olup hareketleri etkilemeye çalışmaktan ziyade seyretmeyi tercih ederler.

Allen vd.(1979) etkin politik aktörlerin kişisel özelliklerini araştırdıkları çalışmalarında aşağıdaki tablodaki sonuçları elde etmişlerdir.

Özellikler	Cevap Yüzdeleri
Konuşkan	%29.9
Hassas	%29.9
Sosyal uzman	%19.5
Kabiliyetli	%17.2
Popüler	%17.2
Dışa dönük	%16.1
Kendine güvenli	%16.1
Saldırgan	%16.1
Hırslı	%16.1
Madrabaz	%16.1
“Örgüt insanı”	%12.6
Yüksek zekalı	%11.5
Bilimsel	%10.3

Tablo 2 : Etkin Politik Aktörlerin Özellikleri

Kaynak: Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P., Mayes, B. ,
 “Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors”, California Management
 Review, vol: 22, 1979, s.80.

1.3.4. Örgütsel Politika Uygulama Araçları: Taktikler

Güç ve politika konuları ile ilgilenilirken öncelikle gücün **nereden** geldiği, **ne tür** güç çeşitleri olduğu, **kimlerin** bu gücü kullandığı sorularından sonra son soru bu gücün **nasıl** kullanıldığıdır. Yani çalışanların güçlerinin temellerini nasıl özel olaylar haline dönüştürdükleri sorusunun cevabı aranmaya çalışılacaktır.

Kipnis ve Schmidt (1980) çalışmalarında yöneticilerden patronlarını, çalışma arkadaşlarını veya astlarını nasıl etkilediklerini açıklayan kısa hikayeler yazmalarını istemişlerdir. Buradan elde edilen 370 güç taktiği 14 grup haline getirilmiştir. Daha sonra bu yanıtlardan 58 maddelik bir soru kağıdı geliştirilmiş ve 750'den fazla çalışana dağıtılmıştır. Araştırma yöneticilerin diğer çalışanları nasıl etkiledikleri ve hangi durumda hangi taktiğin seçildiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmacılar yedi taktik boyutu tanımlamışlardır. Bunlar;

1.Mantık: Bu taktiği kullanan aktörün fikirlerinin bilimsel veya rasyonel olarak sunumu ve gerçeklerin kullanımı,

2.Arkadaşlık: Bu taktiği kullanan aktörün başkalarını övme, iyiniyet gösterisi yapma, alçak gönüllü davranma ve bir istekte bulunmadan önce arkadaşça davranması,

3.Koalisyon: İsteğini gerçekleştirmek için diğer kişilerin desteğinin sağlanması,

4.Pazarlık: Başkaları ile fayda ve iyiliğin değişiminde müzakere yönteminin kullanılması,

5.Kararlılık: İstekle birlikte hemen uymayı bekleyen, emreden, kurallara uyumun önemini vurgulayan dolaysız güç kullanma,

6. Yüksek Otorite: İsteklerinin gerçekleşmesini sağlamak için örgütün üst düzeylerinin desteğinin sağlanması,

7.Yaptırımlar : Ücret artışını gerçekleştirmemek, yeterli olmayan bir performans değerlendirmesi ile tehdit etmek veya terfiye engel olmak gibi örgüt tarafından sağlanan ödül ve cezaların kullanımudur.

Bu araştırmadan elde edilen verilere göre yöneticilerin üstlerini ve astlarını etkilemek için kullandıkları taktikler en çok kullanılanlardan en az kullanana göre aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

	Yöneticilerin Üstlerini Etkilemek İçin•	Yöneticilerin Astlarını Etkilemek İçin
En Çok Kullanılan	Mantık Koalisyon Arkadaşlık Pazarlık Kararlılık	Mantık Kararlılık Arkadaşlık Koalisyon Pazarlık
En Az Kullanılan	Üst Otorite	Üst Otorite Yaptırım

• Yaptırımlar üstlere etki konusunda ele alınmamıştır.

Tablo 3 : En Çok ve En Az Kullanılan Taktikler

Kaynak: Kipnis,D., Schmidt, C., Wilkinson L., " Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers,Tacticians, and Bytanders," organizational Dynamics,Winter 1984,s.62.

Kipnis ve Schimdt in çalışmasından yola çıkan Barss ve Burkhardt (1993) çalışmalarında kararlılık(iddiacılık), sevgi kazanma, mübadele,

üstlere hoş görünme rasyonellik ve koalisyon oluşturma taktikleri ile yapısal belirleyiciler arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Barss ve Burkhardt, makro örgüt bilimcilerin ilgili çalışmalarında gücün temelleri ve kaynaklarını ele alan çalışmalar yaptıklarını; mikro örgüt bilimcilerin ise politik taktikler ve pazarlık tekniklerini ön plana çıkaran çalışmalar yaptıklarını belirtmektedirler. Buradan hareketle, çalışmada yapısal ve davranışsal bakış açıları birlikte ele alınarak bireylerin yapısal pozisyonları ile gösterdikleri politik davranışlar (taktikler) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak örgüt yapısının taktikler ve algılanan güç arasındaki ilişkiyi kısmen düzenlediği ve değişkenler arasında önemli düzeyde karşılıklı etkiler bulunmuştur.

Yukl ve Falbe (1990) literatürde bugünün örgütlerinde en çok rastlanan sekiz taktik boyutu belirlemişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, en çok danışma (istişare) ve rasyonel ikna taktiklerinin kullanıldığını bulmuşlardır. Bu taktiklere aşağıda kısaca değinilecektir.

- a. **Baskı Taktikleri :** Bir isteğin yerine getirilmesi veya bir fikre destek verilmesini sağlamak amacı ile talepte bulunma, tehdit etme veya gözdağı verme gibi davranışları içerir.
- b. **Üstlere Hoş Görünmek :** İsteklerin üst yönetimce uygun görüleceğine ikna etme veya isteklerin kabulü için üst yönetimin yardımını sağlamaya çalışma davranışlarını içerir.
- c. **Mübadele Taktikleri:** Bir istek veya fikrin desteklenmesi için ödüller verilmesi konusunda açık veya gizli olarak söz verme davranışlarını içerir.
- d. **Koalisyon Taktikleri:** Başkalarını ikna edebilmek için aynı fikirde olan kişilerin yardımlarını isteme veya desteklerini bekleme davranışlarını içerir.

e. **Sevgi Kazanma Taktikleri:** Karşısındakini uygun bir anında yakalama veya birşey istemeden önce hakkında iyi düşünmesini sağlamaya yönelik davranışları içerir.

f. **Rasyonel İkna Taktikleri:** karşısındakini etkilemek için bilimsel argümanlar veya gerçek olayları kullanmaya yönelik davranışları içerir.

g. **İlham Verici Görünme:** Karşısındakinin değerleri , idealleri ve eğer isteği veya fikri kabul edilirse bağlılığının artacağını hissettiren duygusal istekler veya fikirler yoluyla etkileme davranışlarını içerir.

h. **Danışmanlık Taktikleri:** Karşısındakinin karar alma veya bir politika, strateji veya değişimin nasıl uygulanacağı ile ilgili katılımını beklemeye yönelik davranışları içerir.

DuBrin (1978) ise modern yöneticilerin kullandığı stratejileri aşağıdaki sınıflamaya tabi tutmaktadır.

a. **Güçlü insanlarla birlikler oluşturma:** Burada bireylerin oluşturdukları koalisyonlar aracılığı ile güç elde etme ve koruma çabaları vurgulanmaktadır.Bu birlikler üst düzey yöneticilerle, önemli bölümlerin yöneticileri ile olabileceği gibi güçlü insanlara yakın olan kişilerle de kurulabilir.

b. **Parçala ve Yönet:** Oldukça iyi bilinen bir politik ve askeri taktik olan parçala ve yönet çağdaş örgütlerde de güç elde etmek için uygulanmaktadır.

c. **Enformasyonun Yönlendirilmesi:** Örgütlerde enformasyonun elde edilmesi ve kullanılabilmesi yaşamsal önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgüt üyeleri güç elde etmek için enformasyonu dikkatli bir şekilde denetler ve gerekirse yönlendirirler.

d. **Hızlı Bir Gösteri Yapmak:** Özellikle belli projeler ve görevler söz konusu olduğunda doğru insanın dikkatini çekecek şekilde konu hakkında iyi görünmek ve çalışıyor hissi vermek şeklinde uygulanmaktadır.

e. **Fabyanizm:** Fabyanizmin kelime anlamı herhangi bir yere veya gruba bağlanmaktan kaçınmayı ifade eder. Burada aktör örgüt içindeki bir bireye veya gruba bağlanmaktan kaçınarak örgütün ve diğer kişilerin güvenini kazanmaya çalışır.

f. **Doğru Zamanda Doğru Adım :** Bütün bir projeyi veya reorganizasyonu götürmeye çalışmak yerine tam zamanında küçük bir adım atarak herkesin dikkatini çekebilmektir.

g. **Bir Kriz Beklemek:** Kriz dönemlerinde artan belirsizlikle birlikte herkesin etkiye daha açık bir konuma gelmesi bu stratejinin özünü oluşturmaktadır.

h. **Dikkatle Önlem Almak:** Bu politik strateji gücün nasıl elde edileceğinden çok nasıl korunacağı ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda astlara karar verme ve benzeri konularda kapılarını açan bir yöneticinin çok dikkatli olması gerekmektedir.

Miles(1980), Pfeffer (1981) ve Mitnzberg(1983) gibi yazarlar güç oluşumunu ve kullanılan taktikleri daha ziyade grup (koalisyonlar) düzeyinde incelemişler ve ilgili stratejileri de bu bağlamda saptamışlardır.

Miles (1980) örgütlerde güç elde etmek için kullanılan stratejileri danışmanlık alma, hareketliliği sağlama, sınırlı iletişimi teşvik etme, güven gösterisinde bulunma, bilginin ve kişilerin denetimini elde tutma, aktivitelerini merkezi ve ikame edilemez hale getirme, bir hami ve korunan ilişkisi yaratma, hırslı astlar arasında rekabet yaratma, potansiyel zıtlıkları nötralize etme, stratejik yerleştirmeler yapma, kazanan bir koalisyon oluşturmak, uzmanlığı geliştirmek, bir kişinin görüş açısını desteklemek için

araştırma verileri kullanmak, politik kabul ve duyarlılığı geliştirme, kişisel bir hava yaratma olarak sıralamaktadır.

Miles gibi Pfeffer de (1981) stratejileri belirsizlikle başa çıkma stratejileri, kaynakları kontrol etmeye dayanan stratejiler ve birlikler oluşturma başlıkları altında toplamıştır.

Mintzberg ise yine gruplar düzeyinde yaptığı çalışmasında politik oyunlar olarak adlandırdığı taktikleri aşağıdaki Tablo:4 de görüldüğü gibi bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Mintzberg'inde ana yaklaşımının grup düzeyinde olduğu ve grup içinde bireylerin güç elde etmek için oynadıkları politika oyunları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda Mintzberg ana oyunlar olarak adlandırdığı taktikleri, bunların oyuncularını ve hangi politik etki aracını kullandıklarını göstermektedir. Sınıflamanın mantığı Mintzberg'in örgütsel politikayı grup düzeyinde incelemesine uygun olarak geliştirilmiş olup kullanılan taktikler ve oyuncular bir topluluk olarak ifade edilmektedir. Yani bireysel politik davranışı açıklamamaktadır. Politik davranışın grup düzeyinde bu denli ayrıntılı açıklamasına yazında sadece Mintzberg (1983) de rastlanıldığından oyunlar, ana oyuncular ve politik etki araçları aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

OYUN	ANA OYUNCU	POLİTİK ETKİ ARACI
İSYAN	Büyük gruplarda basit ve rutin işleri yapanlar, alt düzey yöneticiler ve bazen profesyoneller	Politik istek ve yetenek İmtiyazlı bilgi
KARŞI İSYAN	Kıdemli yöneticiler	İmtiyazlı bilgi, otoriteyi istismar etmek, politik yetenek
DESTEKLEME	Astlar, genellikle Yöneticiler, personeller, Genç profesyoneller	İmtiyazlı kabul
İTTİFAKURMA	Üretim yöneticileri	Politik istek ve yetenek Meşru etki sistemini İstismar etmek
İMPARATORLUK KURMA	Üretim yöneticileri	İmtiyazlı ulaşım ve politik istek
KAYNAKLARI KULLANMA	Üretim yöneticileri	İmtiyazlı ulaşım, bilgi, politik yetenek
TAHAKKÜM	Basit ve rutin işlerde çalışanlar ve onların yöneticileri	Otorite istismarı veya (uzmanlık veya ideoloji)
HAT KURMAYA KARŞI	Üretim yöneticileri, kurmay görevliler	Otorite istismarı, uzmanlık ayrıcalıklı bilgi ve ulaşım

Tablonun devamı bir sonraki sayfadadır.

OYUN	ANA OYUNCU	POLİTİK ETKİ ARACI
DÜŞMAN KAMPLAR	Orta düzeydeki birlikler veya imparatorluklar	İmtiyazlı bilgiye ulaşma, meşru gücün istismarı, politik istek ve yetenek
STRATEJİK ADAYLAR	Üretim yöneticileri, genel müdür, profesyonel yöneticiler ve örgütte temel işleri yapanlar	Politik istek, imtiyazlı ulaşım, politik yetenek, imtiyazlı bilgi
ISLIK ÇALMA	Genellikle alt kademede temel işleri yapanlar veya analistler	İmtiyazlı bilgi
GENÇ TÜRKLER	Genellikle üst düzey hat yöneticileri ve/veya kurmaylar kimi zaman profesyonel operetörler	İmtiyazlı ulaşım, imtiyazlı bilgi hatta politik istek ve yetenek

Tablo 4 : İç Koalisyonlardaki Politik Oyunların Bazı Özellikleri

Kaynak: Henry Mintzberg, "Power In and Around Organizations", Perntice Hall, 1983, s.214-215.

Miles, Pfeffer ve Mintzberg'in çalışmalarında politika oyuncularının davranışlarını tanımlarken taktik yerine strateji demeyi uygun gördükleri saptanmıştır. Bunun bir nedeni araştırmacıların kavramı grup düzeyinde ele almaları olabilir. Ancak yazında neden strateji olarak adlandırdıklarına dair bir bilgiye ratlanılamamıştır.

1.4. ÖRGÜT TEORİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

Makro düzeyde incelendiğinde, örgütsel politikanın asıl amacının bireylerin veya grupların karar verme sürecine etki ederek kendi çıkarlarını koruma ve arttırma çabaları olduğu görülmektedir. Örgütlerde en önemli işlevlerden biri hiç kuşkusuz karar verme işlevidir. Çünkü gerek planlama, gerek örgütlenme, gerek liderlik ve gerekse denetim işlevlerinin hepsinin temelinde kişilerin ve grupların verdikleri kararlar doğrultusunda hareket etme gerçeği yatar. Zira gerek birey, gerek grup gerekse örgüt düzeyinde alınan kararlar örgütün hedeflerine ulaşma anlamında etkinliğin sağlanmasında belirleyici rol oynamaktadırlar.

Karar kelimesinin sözlük anlamı "... bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare..." olarak geçmektedir (TDK Sözlüğü, s.454). Bir kişinin herhangi bir konuda seçim yapması karar olarak adlandırılabilir. Karar aynı zamanda örgüt içinde yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol olarak adlandırılabilir (Koçel, 1993).

Pfeffer'de (1981) örgütleri karar verme işlevinin gerçekleştirilmesi açısından dört ayrı model altında incelemektedir. Farklı örgüt teorilerinin karar alma yaklaşımı açısı ile ortaya çıkan modelleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir. Pfeffer'in bu çalışması, özellikle karar verme perspektifi ile örgütsel işleyiş alanlarında örgütsel politikayı ortaya çıkarabilme açısından yazında son derece önemli kilometre taşlarından birini oluşturmaktadır. Burada dört değişik örgütsel karar verme modelinden bahsedilmekte olup bunlar rasyonel model, bürokratik model, karar süreci modeli ve politik

model olarak adlandırılmaktadır.. Örgütsel politika başkalarının davranışlarını değiştirebilmek için uygulanan kasıtlı bir etki süreci olarak tanımlandığında bu dört farklı modelde ne şekilde işlediği yazar tarafından gözönüne serilmektedir.

Bu modellerin ayrıntısı ile incelenmesi değişik örgütsel karar verme süreçlerinin tanınmasının bu süreçlerle örgütsel politika anlamında bir etki sürecinin nasıl örtüşeceğinin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.4.1. Karar Verme İşlevi Perspektifinden Pfeffer'in Örgüt Modelleri ve Örgütsel Politikanın Bu Modeller İçindeki Yeri

Pfeffer'de (1981) örgütleri karar verme perspektifinden dört ayrı model altında incelemektedir.

1.4.1.1. Rasyonel (Geleneksel) Model

Rasyonel model örgütlerdeki olayların varolan aktörlerin pozitif seçimleri olduğunu varsayar. Bu model her örgütün kendi özelliklerini karakterize eden hedefleri ve amaçları olduğunu varsayar. Böylece bütün rasyonel seçim modellerinin başlangıcı örgütlerin üzerinde uzlaşmış bir hedefleri olduğu varsayımına dayanır. Ekonomi ve yönetim biliminde bu hedefler, amaçlar veya maksimize edilecek amaç fonksiyonu olarak adlandırılır (Pfeffer, 1981).

Rasyonel modelde örgütsel karar alma gerçekleşmeden önce alınacak kararlar ilgili bilgi (enformasyon) elde edilir. Bu bilgi varolan problem ile ilgilidir ve varılmak istenen hedefle uyumludur. Bilgiyi taşıyan belgelerin varlık nedeni problem çözme ihtiyacı veya hedefin gerçekleştirilmesidir. Bilgi

hedefin gerçekleştirilmesi ve problem çözümü için birden fazla seçenek içerir. Aynı zamanda bilgi neden-sonuç ilişkisi içinde bilimsel bir iç tutarlılığa sahiptir. Temel aldığı değerleri tanımlayan bilgi de maksimizasyon yönlüdür (Pfeffer, 1981).

1.4.1.2. Bürokratik Örgüt Modeli

Bürokratik örgüt modelinde rasyonelliğin sağlanması kendini “prosedürlerde rasyonelliğin sağlanması” şeklinde göstermektedir. Seçimlerin bir değeri maksimize etmesinden çok, geçmişte uygulanmış ve etkin olmuş kararlar ve seçimler karara temel oluşturur.

Bu yapıda hedefler, karara ulaşmada bir zorlamalar sistemi olarak görülür. Sınırlı rasyonellik nedeni ile araştırma sınırlıdır ve tatmin edici alternatif bulunur bulunmaz durur. Bu durumda belirsizlik ve risk olasılıkları ilgili alternatifler geliştirilmeksizin dikkate alınmaz ve kararlar göreceli olarak kısa zamanda alınır. Diğer alternatifler ve bakış açıları arasındaki çatışma asla tam olarak çözülmez, öncelikler ve amaçlar sırası ile gerçekleşir.

Böyle bir perspektifle bakıldığında kararlar standart davranış kalıplarına göre işlevini sürdüren büyük örgütlerin çıktıları olarak görülebilir. Davranışların pek çoğu önceden konmuş prosedürlerle tanımlanır (Pfeffer,1981).

Bürokratik model ve rasyonel modeli uygulayan örgütlerin ayırt edilmesi göreceli olarak basittir. Bürokratik örgütler tipik olarak daha az bilgi kullanıp, araştırma ve analiz yaparken daha çok kurallara, önceden belirlenmiş standart işletme prosedürlerine dayanmaktadır. Bürokratik ve

rasyonel modeller arasındaki farkı analiz ve araştırmanın miktarı ve hedef belirlenmesinde odaklaşılan alan oluşturmaktadır.

Bürokratik ve politik örgüt modelleri arasındaki ayrımı gerçekleştirmek bir parça daha zordur. Bu farklılaştırmayı yapmanın bir yolu kararlardaki değişimler ve örgüt içinde yapılan dağılımlar arasındaki ilişkilere bakmaktır. Bürokratik örgütlerde kaynak dağılımı kalıpları işlemlerin ve performansın standart ölçümlerine dayanır. Buna karşın politik örgüt modeli gücün karar alma ve kaynak dağılımındaki en önemli belirleyici olduğunu söylemektedir (Pfeffer,1981).

1.4.1.3. Karar Süreci Modeli (Örgütlü Düzensizlikler)

Bürokratik örgüt modelleri ile aynı gelenek içinde olmalarına rağmen karar süreci modeli örgütsel işleyişte daha az rasyonel olması ile bürokratik modelden ayrılır. Karar süreci modeline göre örgütsel seçimlerde maksimize edilecek genel örgütsel hedefler yoktur. Aynı şekilde öncelikleri belirleyen aktörler de bulunmaz.

Stava (1976)'ya göre, karar süreci teorilerinde politika, bir veya birkaç karar alıcının seçimlerinin bir sonucudur. Bu seçim karar vericilerin kendi başlarına bulundukları durum tarafından tanımlanırken, büyük ölçüde seçimi takip eden süreçlerden kaynaklanır. Birbirini takip eden süreçlerin detaylarını bilmeden politikaları tahmin etmek olanaksızdır.

Bu modelin temel fikri, karar noktalarında oluşan ve örgüt üyelerinin çeşitli problemler ve bunların olası sonuçları ile ilgili fırsatlardır. Çöp kovası varsayımında bir karar, örgüt içinde görece olarak bağımsız ve çeşitli akımların yorumlanması bir çıktısıdır.

Örgütsel bir model olarak üniversiteler örgütlü düzensizlik (organized anarchies) olarak karakterize edilebilirler. Varolan örgütlü düzensizlik teorisi kararların alınmasına veya problemlerin çözümlenmesine ilişkin önceden belirlenmiş bir zaman dilimi gerektirmemektedir. Çöp kovası modeli önceden tarih koymaz, karar verme süreci karar alınana kadar devam eder (Pfeffer; 1981).

Bir örgütün örgütlü düzensizlik olup olmadığını teşhis etmede kullanılacak anahtar kavram karar süreç modelinin niteliğinin ne olduğunun ortaya çıkarılması ile anlaşılabilir. Modelde gerçekleşen aktiviteler, bilinçli bir seçim veya planlama sonucu değildir.

Karar süreci modelleri kimi zaman gözlenen rastgeleselliği tanımlayacak bir dil kullanmakta ancak öngörümleme gücünün büyük bölümünü sağlamamaktadır. Bu anlamda öngörümleme yapmak geniş oranda imkansızdır (Pfeffer; 1981).

1.4.1.4. Politik Örgüt Modeli

Rasyonel seçim modeline karşı yöneltilen bir eleştiri örgüt içinde ilgi ve amaçlardaki farklılıkları dikkate almamasıdır. March (1962) işletmeleri politik koalisyonlar olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin koalisyonlardan oluşan sosyal birlikler olduğunu vurgulayan koalisyonel bakış açısı, March'ın örgütsel karar verme kavramının içinde geliştirilmiştir.

Bürokratik örgüt teorisinde temel varsayım performans veya kıdeme dayanan ödüller gibi denetim araçlarının, herkese standart uygulanan ve dürüstlüğü sağlanmış kuralların, örgüt içinde kendi çıkarı için örgütsel karar

vermeye etki etme davranışını fiilen elimine edilebileceğidir .Oysa politik örgüt modeli bu denetim araçlarının birleşik bir hedefler seti veya teknoloji tanımının üretiminde tamamiyle etkili olamayacağını varsaymaktadır.

Örgütlere politik bakış açısı çoğulcudur ve örgütü çeşitli çıkarlara, alt birimlere ve kültürlere bölünmüş olarak kabul eder. Politik örgütlerde çatışma normaldir veya en azından alışılmış bir şey olarak görülür.

Davranış tarzlarını pazarlık ve uzlaşma süreçleri belirler. Son karar örgüt içindeki bir grubun veya alt birimin önceliklerini yansıtır. Politik seçim modeli karar sürecinin çıktısı olarak öncelikler çatıştığında çeşitli sosyal aktörlerin güçlerini belirler.

Güç modelinde örgüt içinde çıkar gruplarından , alt birimler veya bireylerden kim en büyük güce sahipse örgütsel politika oyununda en büyük ödülü o hak edecektir. Politik modeli kullanan örgütleri anlayabilmek için karar verme sürecine kimlerin katıldığını, her oyuncunun üzerinde durduğu konuları neyin blirlediğini ve karar verme sürecinin nasıl bir sonuca vardığını anlamak gerekir. Bu değişkenlerin herhangi birinde meydana gelecek olan değişme (görelî güç, karar verme kuralları, öncelikler) öngörülen örgütsel kararda değişime neden olacaktır.

Güç modeli rasyonel modelden üzerinde birleşilen örgütsel hedefler olmadığında veya böyle hedeflerin olması durumunda hedefi gerçekleştirmede maksimizasyon ilkesine uygun olmayan kararların verilmesi ile ayırt edilebilir.

Politik örgüt, içinde karar konuları ile uyumlu ve uygulamaya hazır öncelikleri olan ve bunları uygulama konusunda istekli aktörlerin bulunmasıyla örgütlü düzensizliklerden ayırt edilebilir.

Politik modelin diğer bir gerçeği hedeflerden, önceliklerden ve kararın sonucundan ziyade sosyal sistemdeki değerlendirmeden gelmesidir. Gerçekten gücü ölçmek ve harekete geçirmek hem politik sistemleri teşhis etmek hem politik örgüt modellerini test etmek açısından önem taşımaktadır (Pfeffer;1981).

Pfeffer'in dört örgütsel karar verme modeli çeşitli boyutlara göre Tablo:5'de incelenmektedir. Burada her modelde hedefler ve önceliklerin neler olduğu, güç ve denetimin nerede toplandığı, karar sürecinin özelliği, kurallar ve normların nitelik ve nicelikleri, enformasyon, davranışlarla sonuçlar arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğu kararların özellikleri ve ideoloji üzerinde durulmaktadır.

Boyutlar	Rasyonel M.	Bürokratik M.	Örgütlü Düzensizlik	Politik M.
Hedefler, öncelikler	Sosyal aktörler arasında tutarlı	Tutarlı	Açık değil, belirsiz	Sosyal aktörlerin kendi içinde tutarlı, örgüt içinde tutarsız
Güç ve Denetim	Merkezi	Kurallara güvene odaklı	Ademi merkezi, anarşik	Koalasyonlar ve ilgi grupları arasında el değiştiriyor
Karar Süreci	Sıralı, rasyonel	Prosedürel rasyonalizm	Bir kerelik	Düzensiz
Kurallar ve Normlar	Optimizasyon	Gelenekler	Karara ayrı ayrı katılım	Yasaldır ve beklenen çatışma
Enformasyon	Yaygın, sistematik	Kurallar, prosedürler	Gelişigüzel toplama ve kullanım	Stratejik kullanım, kendine saklama
Davranışlar ve sonuçları arasındaki ilişki	Önceden tahmin edilebilir	Rutinler herkes tarafından kabul edilir	Açık olmayan belirsiz bir teknoloji kullanılır.	Kullanılan teknoloji konusunda fikir ayrılıkları
Kararlar	Maksimizasyon	Program ve Rutinler	Kişi, problem ve çözümlerin kesişimi sonucu	Pazarlık, çıkarlar etkileşimi
İdeoloji	Etkinlik Etkililik	Durağanlık, dürüstlük, Öngörülmebilirlik	Oyunculuk, zayıf bağlılık	Çarpışma, çatışma kazananlar ve kaybedenler

Tablo 5: Dört Örgüt Modelinin Karar Verme Açısından İncelenmesi

Kaynak: Pfeffer, Power in Organizations, s.31, Pitman Publishing, Co., Boston, 1981.

Pfeffer'in temel nitelik taşıyan çalışmasının yanında Drory'de bir sınıflama yapmış ve bu modelleri örgütsel politika perspektifinden tartışmıştır. Aşağıda bu model incelenmektedir

1.4.2. Drory'nin Politik Model Yaklaşımı

Örgütlerde geleneksel rasyonel yaklaşımdan duyulan hoşnutsuzluk alternatif örgüt modelleri araştırmalarına giderek artan bir ilginin doğmasına neden olmuştur (Drory, 1993). Bu çalışmalarda üç temel örgütsel karar verme modelinden söz edilmektedir. Bunlar rasyonel model, örgütsel süreç modeli ve politik modeldir. Aşağıda bu modellerin varsayımlarına kısaca değinilecektir.

1.4.2.1. Rasyonel Model

Rasyonel, bilimsel olarak alternatifler arasından seçim yapmaya dayanan ve örgüt üyeleri tarafından hedef ve amaçlar üzerinde fikir birliğine varılmış bir modeldir.

1.4.2.2. Örgütsel Süreç Modeli

Bu modele göre seçilen hareket normal olarak önceden belirlenmiş rutinlerle sınırlandırılmıştır. Kararlar bu çerçeve içinde verilir.

1.4.2.4. Politik Model

Karar verme ve davranışlar, çatışma süreci, güç çarpışmaları ve fikirbirliği oluşturma ile tanımlanır. Bireylerin ve grupların kendilerine hizmet eden çıkarları politik süreçte farklı blokların oluşumuna neden olur.

Frost ve Hayes (1979) ise örgütlerde kaynak dağılımı bağlamında yönetsel, sağduyulu ve politik davranış biçimleri tanımlamışlardır. Yönetsel davranış örgütsel rasyonaliteye, sağduyulu davranış innformel ve kabul edilebilir etkiye ve politik davranış da kabul edilemez ve eğer gerekirse dirençle karşılaşılabacak davranışa örnek gösterilmektedir.

Narayanan ve Fahey (1982) ile Sunesson (1985) gibi yazarlar politik modeli geleneksel yaklaşımın bir alternatifi olarak görmektedirler. Yazarlara göre, gerçekte örgütsel kararlar çatışan bireyler ve grupların amaçlarına hizmet edecek hedeflere ulaşmak için aralarında varolan güç çarpışmasını yansıtan bir süreçtir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA BELİRLEYİCİLERİ

Çalışmanın ikinci bölümü bir önceki bölümdeki tanımların ışığı altında örgütsel politikanın belirleyicilerinin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

Bu belirleyicilerin ilki ve hiç kuşkusuz en önemlisi güç kavramıdır. Çünkü güç politikanın statik ve potansiyel halini temsil eder. Gücü olmayan birinin veya bir grubun etki süreçlerini kullanarak örgütsel politika yapmasından söz edilemez. Bu kavramın otorite ve etkileme kavramları ile ilişkileri, güç kavramına durumsal olarak yaklaşıldığında karşılaşılan sonuçlar ve örgütsel güç kavramları bu başlık altında incelenecektir.

Bunu takip eden başlıklar ise örgütsel politika kavramının birey düzeyinde incelenen belirleyicileri, grup düzeyinde incelenen belirleyicileri ve örgüt düzeyinde incelenen belirleyicilerinin tartışılmasına ayrılmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL GÜÇ

Örgütsel politikanın en genel tanımı başkalarını istenilen yönde etkileyebilmek olduğuna göre bu etkiyi gerçekleştirebilecek bir itici kavrama gerek vardır. Bu örgütsel politikanın temelini ve çıkış noktasını oluşturan “güç” kavramıdır. Bu bölümde güç kavramının tanımı ile birlikte örgütsel politika açısından da son derece önemli olan güç kaynakları ve güç temelleri kavramları tartışılacaktır.

2.1.1. Güç Kavramının Tanımlanması

İnsan ilişkilerini inceleyen sosyal bilimlerin temel kavramlarından biri, başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanan güç kavramıdır. Yönetim bilimi de otorite (yetki), güç ve etkileme konuları üzerinde durmaktadır. Ancak örgütlenme konusu içinde otorite, ayrıntısı ile incelenirken güç ve etkileme kavramlarına yeterince eğilinmemektedir. Örneğin bireylerin davranışları ve güdülenmelerinde gücün rolü ciddi bir biçimde göz ardı edilmektedir. İyi amaçlarla kullanılan güç, liderlik, koruma, yaratıcılık, ve güven verir. Kötü amaçlarla kullanıldığında ise taciz ve hükmetmeyi beraberinde getirir (Horner, 1997).

Salancik ve Pfeffer'e (1989) göre güç en basit anlamı ile bir kişinin olmasını istediği şeyleri başkalarına yaptırabilme yeteneğidir. Bu anlamda gücü, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği davranışları göstermeye yönlendirebilme yeteneği olarak tanımladığımızda dikkat karşılıklı bir ilişkinin varlığına çekilmektedir.

Güç Bertrand Russel'in (1938) tanımında olduğu gibi birşeyi yapabilme veya etkileyebilme kapasitesi olarak kabul edildiğinde yazara göre, fizik bilimi için enerji ne denli temel bir kavramsa sosyal bilimlerde de güç temel kavramdır. Bu nedenle güç kişilerarası ilişkiler ile tanımlanan bir kavramdır, başkaları üzerinde uygulanmayan bir gücün sosyoloji ve yönetim bilimi açısından bir anlamı yoktur. Kast ve Rozenzweig'de (1985) örgüt ve yönetim çalışmalarında sosyal etki ile ilişkili olan kasıtlı etkiler üzerinde durulması gerektiğini ve gücü bu açıdan yaklaşılmasının doğru olacağını söylemektedirler.

Slevin (1989) ise daha farklı bir boyuttan yaklaşmakta gücü örgüt içinde ilerlemek için yapılan çarpışmalar, daha arzulanır sonuçlara ulaşmak için başkalarını etkileme, rekabet ve başarı olarak tanımlamaktadır. Bir yönetici örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacı ile astlarının davranışlarını değiştirebilmelidir. İşte bu davranış değişimi, etkileme yolu ile ve yöneticinin sahip olduğu gücü kullanarak gerçekleşecektir. Bu doğrultuda Slevin (1989), yöneticinin güce sahip olması bu gücü etkili olarak kullanabilmesi gerektiğini söylemektedir.

Kast ve Rosenzweig'e (1985) göre genel anlamda güç, kesin ve gerçek bir oluşumun ortaya çıkmasını sağlar, kasıtlı bir şekilde bir kişinin veya grubun diğerlerini etkileme çabasını yansıtır.

Hicks ve Gullet (1988) gücü bir şey yapabilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güç bir yasak koyma, güç kullanma veya ödül verme yeteneğine işaret etmekte ancak onların aktüel olarak uygulanması anlamına gelmemektedir. Yazarlar,gücün örgütler için çok önemli olduğunu , insan aktivitelerinin ancak güç kullanarak koordine edilebileceğini söylemektedirler. Bunun alternatifi ise kaosdur. Kaos ise kabul edilemez, çünkü kişiler mutsuz ve güvensiz bir hale gelirler ve örgütten elde edilecek yararlardan faydalanmak imkansız hale gelir.

Çeşitli yazarlar “güç” kavramını tanımlarken güç kavramına karşı oluşan olumsuz tutumu vurgulamaktadırlar (Kast ve Rosenzweig, 1985; Slevin, 1989; Hicks ve Gullet, 1988; Vecchio, 1991; Luthans, 1992; Robbins, 1990). Kavrama karşı gelişen olumsuz tutumları Hicks ve Gullet (1988) üç grupta toplamışlardır. İlk grup gücün “kötü” fena birşey olduğunu vurgulamaktadır. Machiavelli’de olduğu gibi amaçlara ulaştıracak her türlü etkinin mübah sayıldığı bir yaklaşımla güç kavramının olumsuz yönü

vurgulanmaktadır. Berle (1969) bu tutuma işaret ederek bugünkü Amerikan düşüncesinin gücü kirli bir konu olarak kabul ettiğini ifade etmektedir. İkinci grup tutumlar ise güç kavramını çapraşık, belirsiz ve üstü kapatılması gerekli bir kavram olarak görmektedir. Yani böyle bir kavramın varlığı reddedildiğinde ondan uzak kalınacağı varsayılmaktadır. Gross (1968) güç konusunun tartışılmasında pek çok efsaneler ve tabuların söz konusuolduğunu, bu nedenle açıkça tartışılmasının zorlaştığını ifade etmektedir. Aynı yazar, Victoria döneminde seksin üzerinde açıkça konuşulması kabul edilmeyen bir kavram olduğunu, ancak karanlığın perdesi altında hem konuşulduğunu hem üzerinde düşünüldüğünü söylemektedir. Üçüncü tutum ise güç kavramına günümüz yaklaşımını ifade etmektedir. Bugün ise güç örgütlerde son derece doğal bir kavram olarak kabul edilmektedir. Pek çok yazar gücün günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir parçası ve gerçekliği olduğunu vurgulamaktadırlar (Kast ve Rosenzweig, 1985; Slevin, 1989; Hicks ve Gullet, 1988; Vecchio, 1991; Luthans, 1992; Robbins, 1990; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Drory, 1993; vd.).

Slevin (1989) gücü tanımlarken değişik formlarına da dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki potansiyel güç ve aktüel güç ayrımıdır. Potansiyel güç hareketsizdir, adeta uyumaktadır. Aktüel güç ise gücün harekete geçmiş şeklidir ve Pfeffer (1981) tarafından politika olarak adlandırılmaktadır.

Slevin'in kullandığı ikinci ayırım yumuşak güç ve sert güç kavramlarına dayanmaktadır. Yumuşak yaklaşımda gücün kullanımı birlikte çalışma ve dayanışma üzerine dayanır. Problemlerin çözümü bir kazan/kazan yaklaşımı ve sinerji ile sonuçlanır. Sert yaklaşım ise kararlılık ve rekabete dayanır. Bir kişinin diğerini denetlemesi ve kazan/ kaybet durumu ile sonuçlanır.

Koçel (1993) de iki önemli kavram üzerinde durmaktadır. Bunlar güç alanı ve güç konusu kavramlarıdır. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin diğer kişileri hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Son olarak gücün kullanılırken arkasında yatan niyetin sonuçları üzerinde durmak doğru olacaktır. Eğer gücün “iyi” olarak kabul edildiği anlamda kullanılması söz konusu ise örgütsel etkinlik, etkililik, koordinasyon, hedeflerin başarılmaması, personelin geliştirilmesi ve iş doyumu mümkün olabilecektir. Ancak gücün suiistimal edilmesi durumunda etkili olamama, üşgücü devri, verimlilikte düşme ve çalışanlarda şikayetlerin artması ile karşılaşılacaktır.

Görüldüğü gibi güç kavramı pek çok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Ancak tanımların hepsinin ortak noktası başkalarına birşey yaptırabilme yeteneğini vurguluyor olmalarıdır. Buradan hareketle kişilerin başkalarına bir şey yaptırma gücünü nereden aldıkları tartışılacaktır. Bu amaçla gücün kaynakları ve temelleri kavramları aşağıda incelenmektedir.

2.1.2. Güç Kaynakları

Güç ile ilgili bir diğer önemli kavram güç kaynakları kavramıdır. Bu kavram kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Güç kaynakları en genel şekli ile kişisel ve örgütsel güç kaynakları olarak ayrılabilir. Pfeffer (1981,1978), Mintzberg (1983), Salancik ve Pfeffer (1977) , Brass ve Burkhardt (1993) ve Kast ve Rozensweig (1985) örgütsel güç kaynağı olarak örgüt yapısına atıfta

bulunmaktadırlar. Yazarlar kişilerin sahip oldukları pozisyonundan kaynaklanan yasal güçlerinin başkalarını etkilemek için örgüt tarafından kendilerine verilmiş olan bir güç olduğunu vurgulamaktadırlar.

Hicks ve Gullett (1988) ise örgütlerde kullanılan güç çeşitlerini fiziksel , ekonomik , bilgi, performans, kişilik, pozisyon ve ideolojik güç olarak sınıflamaktadır. Fiziksel güç kullanmak günümüz örgütleri için modası geçmiş görülmekle birlikte, askeri örgütlerin özellikle karşı tarafı etkilemek için fiziksel güç kullandıkları da unutulmamalıdır. Ekonomik güç sahiplik, paranın ve diğer kaynakların kontrolüne dayanır. Üçüncü güç türü bilgidir. Özellikle bilginin denetimi Pfeffer (1981), Salancik ve Pfeffer (1974), Miles (1980) son derece önemli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı bir performans kişilere ve gruplara örgüt içinde önemli bir güç sağlamaktadır. Hicks ve Gullett (1988) kişisel gücü karizma olarak adlandırmakta bunun yanısıra fiziksel çekiciliğin önemini vurgulamaktadırlar. Yazarların bir diğer güç çeşidini pozisyonel güç oluşturmakta olup, bu gücün hiyerarşiden kaynaklandığını söylemektedirler. Şen olarak ideolojik güç üzerinde durulmaktadır. Aynı yaklaşım Mintzberg (1983) de de bulunmaktadır. İdeolojik güce ve etkilerine en iyi örnek yeryüzündeki büyük dinlerdir. Kişiler eüzerindeki etkileri ve yaptırım güçleri son derece açıktır. Günümüz örgütleri de temel değerlerini, inançlarını ve normlarını ön plana çıkardıkları örgüt kültürü ile bir anlamda ideolojik güç odağı yaratmaktadırlar (Stevenson ve Bartunek, 1996).

Bunun yanısıra Drory(1993), Parker vd.(1995), Ferris ve Kacmar (1992), Vrendenburg ve Maurer (1984), Gandz ve Murray (1980), Ferris vd. (1995) gibi yazarlar ise kişisel güç kaynakları üzerinde durmuşlardır.

Robbins(1990) kavramı gücün nereden geldiğini ifade etmek için dört temel güç kaynağı tanımlamaktadır.Bunlar kişisel güç, pozisyondan kaynaklanan güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç ve doğru zamanda doğru yerde olmaktan doğan fırsatlardan kaynaklanan güçtür.

Kişilik özellikleri bir güç kaynağı olarak doğrudan kişiye bağlıdır, bu zaman zaman karizma olarak adlandırılan kavramı ifade etmektedir.

Kişinin gücü doğrudan örgütsel hiyerarşideki yerinden kaynaklanabilir.Bu nedenle resmi gruplar ve örgütlerde en geçerli güç kaynağı temellerini yapısal pozisyonlardan almaktadır.

Kişinin uzmanlığından kaynaklanan bir gücü varsa özellikle teknoloji odaklı toplumlarda bunu kişileri etkileyebilmek için kullanmaktadırlar.

Doğru zamanda doğru yerde olmaktan kaynaklanan fırsat gücü için ne resmi bir pozisyona ne iletişimi kontrol etmeye gerek yoktur.

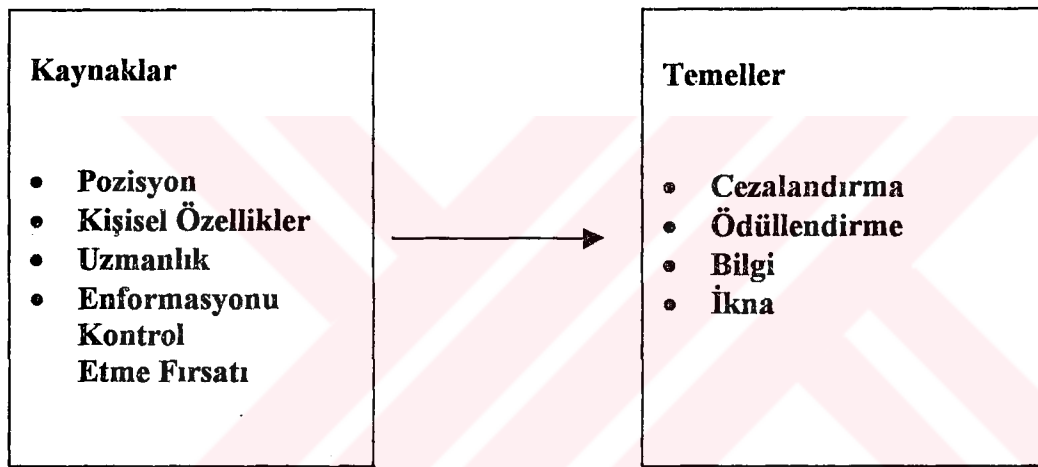
Örgütlerde güç kavramının kaynaklarının kişisel ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflanmasını takiben aşağıda ku kaynakların hangi temellere dayandırıldığı incelenecektir.

2.1.3. Güç Temelleri

Yabancı literatürde gücün temelleri ve kaynakları şeklinde bir ayrım gözlenmektedir (Luthans, 1992; Veccio, 1991; Robbins, 1990; Hicks ve Gullet, 1988, Daft, 1993; vd.). Bu ayrımın birinci kısmını gücün nereden elde edildiğini anlamak için kullanılan “Sources of Power”(güç kaynakları) oluştururken, ikinci kısmını başkalarını etkilemek için hangi araçların kullanılacağını açıklayan “Bases of Power” (Gücün Temelleri) kavramları

oluşturmaktadır. Ancak Türkçe yazında bases of power olarak adlandırılan etki araçlarının da gücün kaynakları başlığı altında ele alındığı görülmektedir. Biz bu kavramları gücün temelleri olarak adlandırarak kullanmayı uygun buluyoruz. Aşağıdaki Şekil: 4'de gücün kaynak ve temelleri görülmektedir.

Gücü nereden elde edebilirim? Başkalarını etkileyebilmek için hangi araçları kullanabilirim?



Şekil 3: Gücün Kaynakları ve Temelleri

Kaynak: S. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall International, Inc. 1979, s.275.

French ve Raven (1959) in sınıflamasına göre yöneticiler güçlerini beş önemli temele dayandırabilmektedirler.

a. Cezalandırma Gücü: Korkuya dayanan bu güçte, gücü kullananın gerçekten cezalandırma olanağına sahip olması kadar, etkilemenin hedefi olan bireylerin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 1993).

b.Ödüllendirme Gücü: Etkinin hedefi olan birey/bireyleri ödüllendirerek güç kullanmayı ifade eder. Ödüllendirme için gerekli kaynaklara sahip olunması durumunda güdüleme için önemli bir araç elde edilmiştir.

c.Yasal Güç: İzleyicilerin gücü kullanan kişinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri veya kişinin gücünü resmi örgütsel konumundan almalarından kaynaklanmaktadır.

d.Benzeşim Gücü: Burada güç doğrudan gücü kullanan kişinin kişiliği ile ilgilidir. Sosyolojik anlamda grup içindeki bazı kişiler kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecek dolayısı ile grup üyelerini etkileme olanağına sahip olacaklardır.

e.Uzmanlık Gücü:Burada gücün temeli lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ise ve izleyiciler için önemli olarak algılanıyorsa etkileme gerçekleşecektir.

Thomas (1985) geliştirdiği güç temelleri envanterinde altı farklı güç temeli tanımlamıştır. Bunlar bilgi (enformasyon), uzmanlık, benzeşim, otorite ödüllendirme ve cezalandırmadır. Yazar bu güç temellerinin ne zaman kullanılması gerektiğini de belirtmektedir. Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.

Astların büyümesi ve gelişmesi arzulandığında, yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve bağlılık tesis edilmek istendiğinde ve bol zaman olduğunda bilgi (enformasyon) gücü kullanılabilir.

Eğer üstler astlarından daha fazla kapasite ve bilgiye sahiplerse, kararlarından eminlerse, veriler veya durum karmaşık ve gizli ise uzmanlık gücü kullanılabilir.

Uyum önemli olduğunda, arkadaşlığa değer verilen ortamlarda, astlar üstlere güvendiğinde ve aynı değerler paylaşıldığında benzeşim gücü kullanılabilir.

Örgütte açık prosedürler açık olduğunda, kararlar hızla kabul edildiğinde, kararın bütün sorumluluğu üzerlerinde olduğunda, yöneticiler otorite gücünü kullanabilirler.

Yöneticiler astlarını motive etmek için onlara yeni özendiriciler eklemek istediğinde, üst düzeyde bir performans beklentisi olduğunda ve astlar için ödül değerli olduğunda ödüllendirme gücü kullanılabilir.

Kurallar vurgulanmak istendiğinde, disipline ihtiyaç olduğunda ve temel ahlaka aykırı hareketler olduğunda cezalandırma gücü kullanılabilir.

Daha farklı bir açıdan sınıflamada Kotter (1977) tarafından geliştirilmiştir. Kotter başkaları üzerinde uygulanabilecek dört tip güçten sözlemektedir. Bunlar yükümlülük hissi, yöneticinin uzmanlığına olan inanç, yönetici ile benzeşim ve yöneticiye algılanan bağımlılıktır. Kotter (1977) başarılı yöneticilerin astları üzerinde bir yükümlülük ve mecburiyet hissi yaratarak güç kullanabileceklerini söylemektedir. Eğer astlar yöneticinin konusu üzerindeki uzmanlığına inanıyorlarsa yöneticinin onlar üzerinde güç kullanması çok daha kolay olacaktır. Benzer şekilde eğer ast üstünü kendine model alıyor ise onun etkisine daha açık bir hale gelecek ve yönetici gücünü daha kolay kullanabilecektir. Son olarak ast ve yöneticinin sınırları gerek

örgüt tarafından çizilmiş gerekse informel olarak algılanan karşılıklı bağımlılık ilişkisinin derecesi yöneticinin güç kullanmasına etki edecektir.

Astın kendini üstüne bağımlı algıladığı oranda üstün güç kullanımı sonucu etkisi artacaktır. Güç ve bağımlılık ilişkisi Kotter(1985) yanısıra Robbins tarafından da ele alınmış ve güç esnekliği kavramı geliştirilmiştir. Bu konuya aşağıda ayrıntılı olarak değinilmektedir.

2.1.4. Güç ve Bağımlılık İlişkisi

Yönetim işlevi birden fazla kişinin biraraya gelmesi ile başlar ve en önemli özelliği bu kişilerin kendi aralarında ortaya çıkan “karşılıklı bağımlılık”dır. Gerek yöneticilerin gerekse yönetenlerin saptanan hedeflere ulaşma anlamında etkinliği gerçekleştirebilmeleri için yöneticilerin, yönetilenlerin, rakiplerin, sendikaların, müşterilerin ve daha pek çok farklı grubun karşılıklı ilişkilerine bağlıdır. Bu karşılıklı bağımlılık ilişkisi güç kullanan kişi ile etkilenecek kişi arasındaki sürecin en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu nedenle örgütlerde karşılıklı bağımlılık ilişkisinin örgütsel politika kavramında etkiyi yapan ve etkinin hedefi arasındaki ilişkinin tanımlanabilmesi için çok önemlidir.

Bir varsayım yapacak olursak eğer B, A'ya bağımlı ise B'nin bağımlılığı ölçüsünde A, B'nin üzerinde bir güce sahip olacaktır. Eğer A başkalarının ihtiyacı olan birşeyi elinde tutup denetleyebiliyorsa bu noktada onları kendisine bağımlı kılacak ve üzerlerinde güç sahibi olacaktır.

Örgüt yapısı makro düzeyde ve resmi olarak kişilerin örgüt içindeki konumlarını ve sahip oldukları gücü belirlerken aynı zamanda karşılıklı

bağımlılığı da düzenlemektedir (Pfeffer, 1978; Mintzberg, 1979). Ancak yapının belirlediği bağımlılık ilişkisi resmi olup gayri resmi oluşumların varlığı daima söz konusudur.

Aşağıda örgütlerde bağımlılığın ortaya çıkış nedenleri incelenecek ve bunların güç kullanımı ile ilişkisi tartışılacaktır.

2.1.4.1. Örgütlerde Bağımlılığın Ortaya Çıkış Nedenleri

Eğer kişilerin denetimleri altındaki kaynaklar önemli, kıt ve ikame olunamaz kaynaklar ise diğer kişilerin bu kişilere bağımlılığı artacaktır. Bu nedenlere aşağıda değinilmektedir.

a.Önem:

Örgüt içindeki bireylerden birinde bulunan birşey başkaları için önem taşııyorsa ve istenmiyorsa bu durumda bağımlılık ilişkisinin yaratılmasından söz edilemez. Ancak bu kişinin denetimi altındaki şey diğerleri tarafından “önemli” olarak algılanıyor ise bağımlılığın ortaya çıkması beklenir.

Örgütler sürekli olarak belirsizlikten kaçınmaya çalışırlar. Bu durumda örgütsel belirsizliği en aza indirebilen bireyler ve grupların önemli bir kaynağı denetlediği düşünülür. Bu durum bu birey ve/veya gruplara bir güç kazandırır (Robbins, 1991).

b. Kıtlık:

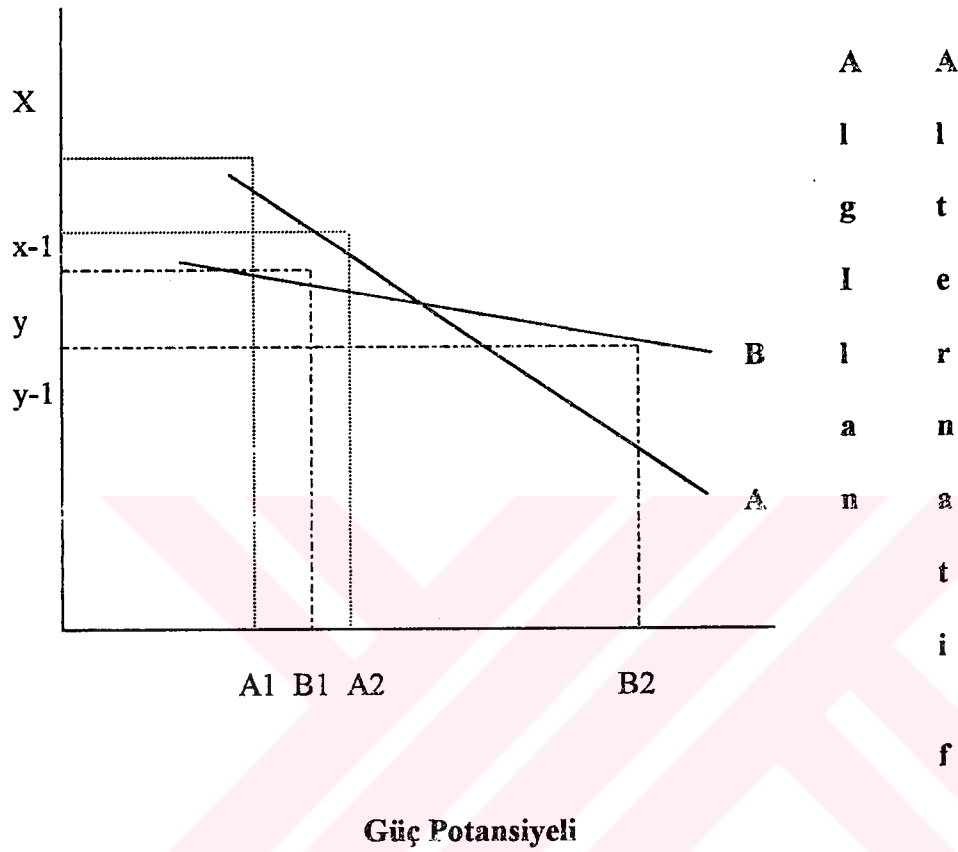
Orgütlerde bol olan kaynakları denetleyen pozisyonlardan ziyade, örgüt üyeleri tarafından kıt olarak algılanan kaynakları denetleyen pozisyonlara bağımlılık artacaktır.

c. İkame Edilemezlik:

Eğer bir kaynağı ikame edecek başka kaynaklar yoksa bu kaynağın denetimi sahip olana çok daha fazla güç sağlayacaktır. Robbins (1991) bu kavramı ekonomi bilimindeki esneklik kavramını kullanarak “güç esnekliği” şeklinde açıklamaktadır. Güç esnekliği uygun alternatiflerde bir değişme olduğunda gücün bu değişime gösterdiği tepki olarak açıklanabilir. Bir kişinin başkalarını etkileyebilme potansiyeli diğerlerinin kendi alternatiflerini nasıl gördüklerine bağlı görünmektedir.

Çizim 1’de Bay A’nın güç esnekliği eğrisi görelî olarak esnek değildir. Bu durumda A dışarıda kendisi için pek çok istihdam olanağı görmektedir. Eğer A’nın işinden ayrılması söz konusu olursa (x ’den $x-1$ ’e) A’nın davranışlarının çok fazla etkilenmesi beklenmez. A’nın üstü pozisyonunda ona karşı güç kullanan kişinin gücünde A 1’den A 2’ye küçük bir artış olur.

Ancak B için durum farklıdır. B çeşitli nedenlerle dışarıda kendisi için alternatifler görememektedir. İşten ayrılması durumunda (y ’den $y-1$ ’e) B’nin üstünün güç potansiyelinin B1’den B2’ye oldukça büyük miktarda arttığı görülür. Bu durumda B için çalıştığı örgütün yerine ikame edebileceği başka örgüt olmaması örgüte ve üstlerine bağımlılık yaratmaktadır.



Şekil 5: Güç Esnekliği

Kaynak: S. Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall Int., Inc, NJ, 1990, s.278.

Örgütlerde başkaları tarafından önemli, kıt ve ikame edilemez kaynakları denetleyen birey ve gruplara karşı bağımlılık artmakta bu durum onların daha fazla güç sahibi olmalarına neden olmaktadır. Kanımızca gerek örgüt yapısı tarafından belirlenen resmi bağımlılık gerekse etkinin hedefinin gücü kullanan kişinin elindeki kaynakları önemli, kıt ve ikame edilemez

olarak algılaması ile gelişebilen informal bağlılık güç kullanımı sürecinin ve bunun sonucunda ortaya çıkacak politik davranışın önemli bir belirleyicisidir.

2.1.5. Otorite , Etkileme Kavramları ve Güç İle İlişkisi

Otorite emir verme hakkı olup, belirli bir örgütün üyelerinin isteyerek ve koşulsuz olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır (Hicks ve Gullett, 1988). Fayol ise otoriteyi emir verme ve bunun karşılığında itaat edilmesini bekleme hakkı olarak tanımlamıştır (Koçel,1993) .

Resmi otorite bir güç kullanım şekli olarak başkalarını etkilemenin yasallaştırılmış, gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreci ifade eder. Güç daha ziyade statik bir kavram olarak algılanırken etkileme harekete geçmiş dinamik bir kavramı ifade etmektedir. Etki, etkiyi yapan kişinin davranışları ile hedef kişi veya grubun davranışlarını değiştirdiği süreçtir.

Güç etki ve kavramlarının her ikisi de başkalarının davranışlarını değiştirebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Ancak etki daha genel ve zayıf bir anlam ifade ederken güç sınırları daha belirli bir alana yönelmiş ve daha kuvvetli bir anlam ifade etmektedir (Vecchio,1991).

Güç kullanan bir kişi ile gücünü yönelttiği hedefi arasındaki etki sürecinin işleyebilmesi için etkileyici ve hedefe ilişkin değişkenler önemli rol oynamaktadır (Luthans,1992). Bu değişkenlere aşağıda kısaca değinilecektir.

a.Bağımlılık: Eğer hedef ve etkileyici arasında bir bağımlılık varsa (örneğin hedef bu ilişkiden kaçınmıyorsa, başka seçeneği olmadığını algılıyorsa veya etkileyici çok özel ödüller vaad ediyorsa hedef etkiye daha açık olacaktır (Kotter, 1977).

b.Belirsizlik: Davranışlarının doğruluk veya uygunluğu konusunda emin olmayan kişiler davranışlarını değiştirme konusunda etkiye çok daha fazla açıktırlar. Aynı şekilde çevresel belirsizlik de güç kullanan kişilerin etkileyici üzerinde daha kuvvetli bir etki yapmalarına neden olabilmektedir (Madison vd., 1980). Belirsizlik ve güç ilişkisi Pettigrew (1973) tarafından ele alınmış ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda etki süreçlerinin daha farklı işlediğini, politik davranışın ortaya çıkması için son derece uygun bir ortam yaratıldığını söylemiştir.

c.Kişilik: Pek çok araştırma kişilik özellikleri ile etkilenebilirlik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bazı bulgular gayet açıktır (örneğin belirsizliği tolare edemeyen veya anksiyetesi yüksek olan kişiler etkiye çok daha açıktır) ancak bazı bulgular için aynı şeyi söylemek mümkün değildir (örneğin, kendine güven ve etkilenebilirlik arasında hem pozitif hem negatif etkiler saptanmıştır). Ferris ve Kacmar (1992) kendini gözleme gücü yüksek olan bireylerin örgütsel iklimi algılamalarının da daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu örgütsel politika algılamasının artması anlamına gelirken etkilenebilirlik açık olma anlamında bir fikir vermemektedir.

d.Zeka: Zeka ve etkilenebilirlik arasındaki ilişki karmaşık olarak adlandırılabilir. Örneğin, yüksek zekalı kişilerde dinleme yönünde yüksek bir istek bulunabilirken kendilerine olan saygıları nedeni ile etkiye karşı daha fazla direnç gösterebilmektedirler.

e.Cinsiyet: Geleneksel yaklaşımlarda kadının etkiye daha açık olduğu varsayılsa bile, kadının değişen rolü ve bakış açısı ile bugün etkilenebilirlik ve cinsiyet arasında cinslere göre ciddi bir farklılık görülmemektedir.Parker vd.(1995) kadınların örgütsel politika algılamalarında daha hassas olacaklarını varsaymışlar ancak çalışmalarında bunu destekler bir sonuca ulaşamamışlardır.

f.Yaş: Sosyal psikologlar etkiye karşı en hassas dönemin yaşamın ilk sekiz yılı olduğunu ve daha sonra bu hassasiyetin giderek azaldığını söylemektedirler. Parker vd.(1995), Ferris ve Kacmar (1992) ,Gandz ve Murray(1980) de çalışmalarında örgütsel politika algılaması anlamında etkiye açık olma ile yaş arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır. Kanımızca burada örgütlerde çalışmaya başlama yaşı yaklaşık yirmi olarak kabul edildiğinde kişiliğin zaten oturmuş olması gerçeği yatmaktadır.

g.Kültür: Toplumların kültürel değerleri kişilerin etkilenebilirlikleri üzerinde çok önemli etkiler yapmaktadır. Örneğin Batı kültürü bireysellik ve farklılığı vurgularken; Doğu'da bağlılık, uzlaşma ve birlik üzerinde durulmaktadır.Böylece Batı kültüründe etkiye açık olma azalırken Doğu'nun kültürel özellikleri kişiyi etkiye daha açık normlarla donatmaktadır. Ralston vd., 1994).

Buraya kadar güç kavramının tanımı, kaynakları, temelleri, karşılıklı bağımlılık ilişkileri incelenmiştir. Buradan hareketle bu güç kaynaklarının işleyebilmesi gerekli olan koşullar incelenecektir.

2.1.6.Güç Kavramının Durumsal Yaklaşımla İncelenmesi

Güç durumsal yaklaşım ile incelenirken dört temel değişken grubu dikkate alınmaktadır (Luthans,1992). Bunlar gücün kaynakları grubu, güç süreci (etkileme), hedefin etkiye açıklığı (etkilenebilirlik) ve arzulanan sonuçlar gruplarıdır.

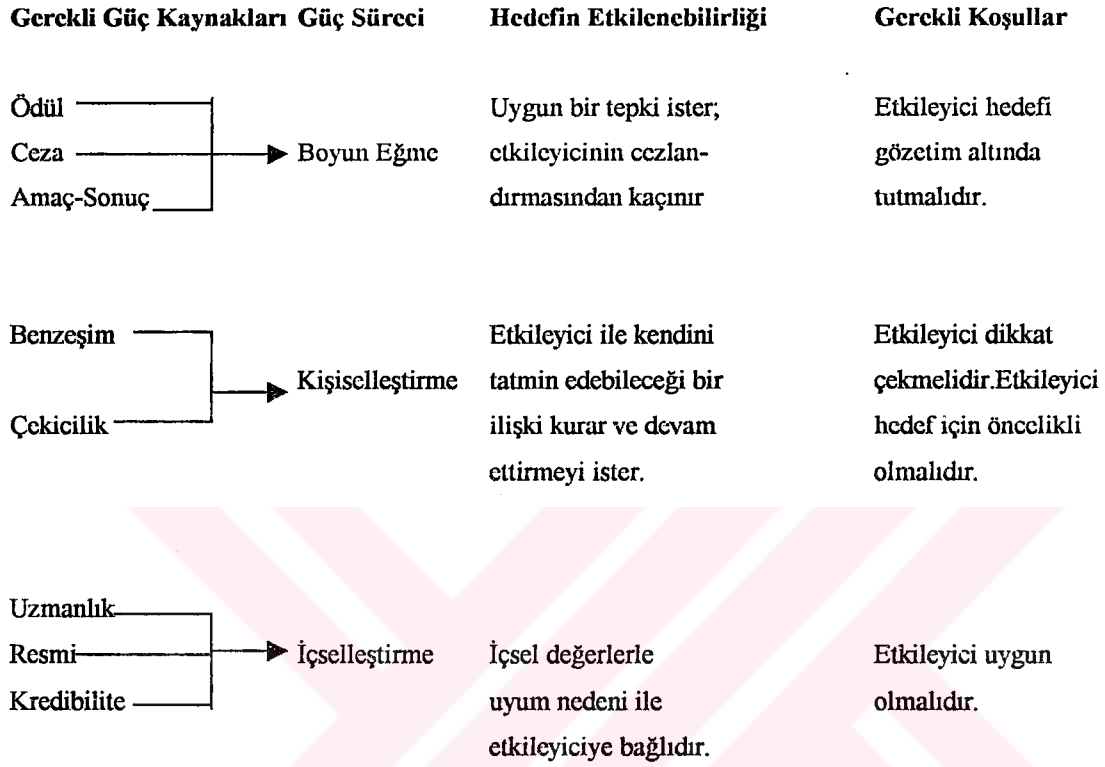
Güç kaynakları olarak ödül, ceza, amaç-sonuç denetimi, benzeşim, karizma, uzmanlık ve resmi güç ve kredibilite sayılmaktadır. Gücün harekete geçiş süreci olan etkinin sonuçları; boyun eğme, kişiselleştirme ve içselleştirme olarak gruplanmakta ve her grup farklı güç kaynaklarından etkilenebilmektedir.

Örneğin ödül, ceza ve amaç-sonuç denetimi bir güç kaynağı olarak kullanıldığında hedefin boyun eğme tarzında etkilendiği görülebilir. Hedefin etkilenebilirliği, etkiyi yapanın vereceği cezadan kaçınan uygun bir tepki beklenmesi ile açıklanabilir. Böyle bir güç kullanımı ve etki etkileyicinin hedef üzerinde onu gözleyebildiği durumlarda mümkündür.

Benzeşim ve karizma gücün kaynakları olduğunda etki kişiselleştirme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Burada hedefin etkilenebilirliği etkiyi yapan kişi ile arasında doyurucu bir ilişki olmasına bağlıdır. Ayrıca hedef etkileyici ile bir ilişki kurmayı ve bunu devam ettirmeyi istemektedir. Ancak böyle bir güç kullanımı etkileyicinin hedefin dikkatini çekmesi ve hedefin etkileyicinin farkında olması ile mümkündür.

Uzmanlık, yasal kaynaklar ve kredibilitenin kullanımı ile hedefin etkilenmesi sonucu içselleştirme gerçekleşmektedir. Doğrudan etkileyiciye bağlıdır ve etkileyicinin içsel değerleri ile uyum halindedir. Böyle bir

durumda gücün hedefi etkileyebilmesi için etkileyici ve hedef arasında bir uygunluk olmalıdır.



Şekil 6: Genel Durumsal Güç Modeli

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behavior, s.435, 1992, Mc.Graw Hill Publications.

Özetle, güç ve etki kavramlarının hangi çeşidinin ne tür ortamlarda, hangi özellikte etkileyici ve hedef tarafından en etkin biçimde varolacağı durumsal yaklaşım ile ve bu değişkenlerin en uygun bileşiminin bulunması ile mümkün olmaktadır.

2.1.7. Örgütsel Güç Kavramının İncelenmesi

Buraya kadar güç kavramını mikro düzeyde kişilerarası ilişkileri dikkate alarak inceleyen çalışmalar tartışılmıştır. Bu bölümde ise karmaşık örgütlerin üyelerinin davranışlarını nasıl yönlendirmeye çalıştığı örgüt düzeyinde incelenecektir. Bu bağlamda Etzioni (1975) üç tip örgütsel güç tanımlamıştır.

Bu örgütsel güç tiplerinden ilki **cezalandırıcı** olarak tanımlanabilir. Bu çeşit örgütler tehdit ve cezalandırma ile üyelerinde bir kabul yaratmaya çalışırlar. Örnek olarak hapishaneler, bazı akıl hastaneleri ve ordudaki birimler gösterilebilir.

İşletme örgütlerinin pek çoğu hiç kuşkusuz cezalandırmaya dayanmaz ancak üyelerine bazı özendiriciler sunar. Eğer çalışanlar önermeleri izlerlerse ödüllendirilmeyi bekleyebilirler. Bu çeşit örgütlerin **faýdacı güç** kullandıklarını söylemek mümkündür. Bu tip örgütlerde çalışanların dikkatleri önermelere uymanın getireceği fayda üzerine odaklanmıştır.

Etzioni'ye göre üçüncü örgüt grubu **kuralcı (normatif) güç**e dayanır. Bu örgüt tipinde üyeler yönlendirmeyi kabul ederler çünkü, örgüt ile aynı değerleri taşımaktadırlar. Profesyonel birlikler veya dini örgütler üyelerini etkileyebilmek için tipik olarak normatif güç kullanmaktadırlar.

Aynı çalışmasında Etzioni her yaklaşımın görece etkinliğinin örgüt üyelerinin yönelimlerine veya örgüte bağlılıklarına göre değiştiğini söylemektedir. Bağlılığın ise üç farklı şekilde ortaya çıkabileceğini ifade etmekte ve bunları; **feragat edici, hesapçı, ve ahlaki bağlılık modelleri** olarak adlandırmaktadır.

Örgüte karşı feragat edici bir bağlılık(alienative involvement) duyan örgüt üyeleri düşmanca, reddedici ve son derece olumsuz tutumlara sahiptirler. Hesapçı bir bağlılık duyan üyele kişisel kazançlarını maksimize etmek ve rasyonellik üzerinde yoğunlaşmışlardır.Moral bağlılık olan üyeler ise örgütlerin sosyal faydaları ile ilgilenmektedirler.

Etzioni'ye göre yukarıda sözü edilen üç çeşit örgütsel güç, üç farklı bağlılık modeli ile birleştirilebilir.Ve bilimsel olarak her güç tipinin etkin olabileceği ancak bir bağlılık tipi vardır.Aşağıda Şekil' 2'de güç ve bağlılık çeşitleri arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

	Güç Tipleri		
	Cezalandırıcı	Faydacı	Normatif
Feragat Edici Bağlılık	X		
Hesapçı Bağlılık		X	
Moral Bağlılık			X

Tablo 6: Etzioni'nin Güç ve Bağlılık Modeli

Kaynak: Robert P. Vecchio, Organizational Behavior,s.276.Dryden Press,1991,Orlando.

Kanımızca, Etzioni'nin (1975) modeli örgütlerin değer ve normları ile oluşturdukları güç tiplerine karşılık kişilerin bu güçten nasıl etkilendiklerini açıklamaktadır. Etzioni'nin normatif gücü French ve Raven'in(1959)-sınıflamasındaki resmi güç ile, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile benzer bir kategori oluşturabilir. Ödüllendirme gücünün karşılığı Etzioni'nin çalışmasında faydacı güç olarak ortaya

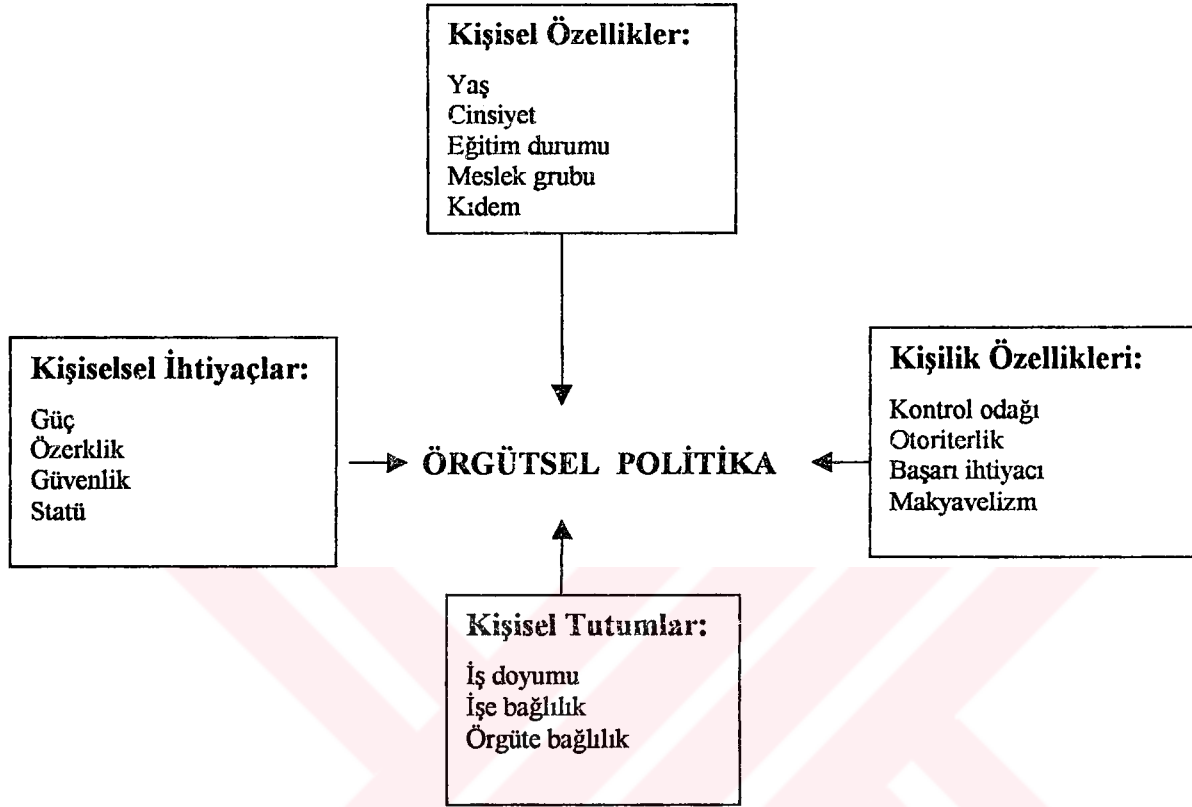
çıkılmaktadır. Cezalandırma gücü yine cezalandırıcı güç olarak ele alınmıştır. Etzioni'nin diğerlerinden farkı, çalışmasını örgüt düzeyinde gerçekleştirmiş olmasıdır.

Cobb (1986) politika analizinin üç düzeyde yapılması gerektiğini söylemektedir. Bunlar birey, koalisyon ve network düzeyleridir. Kanımızca network düzeyindeki bir analiz bir bütün olarak örgütün bir fotoğrafını vermekte zaman zaman yetersiz kalabilir. Bu nedenle aşağıda birey ve grup (koalisyon) düzeyinde ortaya çıkan belirleyiciler ve ayrıca örgüt düzeyinde ortaya çıkan belirleyiciler incelenecektir.

2.2. BİREY DÜZEYİNDE İNCELENEN BELİRLEYİCİLER

Örgütsel politikanın ortaya çıkmasında önemli rol oynayan bireysel değişkenler dört ana grupta incelenebilir. Bunlar; kişisel özellikler, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar ve bireysel tutumlar olarak gruplandırılabilir. Tarafımızdan geliştirilen bu modelde Vrendenburg ve Maurer (1984), Ferris ve Kacmar (1982), Parkervd. (1995) ,Gandz ve Murray (1980) ve Drory (1993) çalışmaları esas alınmıştır. Ancak yazarlardan hiçbiri bu faktörlerin hepsinin birarada kullanıldığı bir model üzerinde durmamıştır.

Kanımızca örgütsel politika belirleyicilerinden olan bireysel değişkenler incelenirken Şekil:7 görülebileceği gibi ayrıntılı bir sınıflamaya gitmek doğru olacaktır. Örgütsel politikayı algılayan örgütsel politika olarak mikro düzeyde inceleyen Ferris ve Kacmar (1992), Drory (1993), Parker vd. (1996) nin daha ziyade kişisel özellikler ve kişisel tutumlar içerisindeki değişkenler grupları ile çalıştıkları görülmektedir. Daha kavramsal düzeyde çalışan Vrendenburg ve Maurer (1984) ise kişisel ihtiyaçlar ve kişilik özellikleri kategorilerini ön plana çıkarmaktadırlar.



Şekil 6 : Örgütsel Politikayı Etkileyen Bireysel Değişkenler

Politik davranış örgütsel aktörlerin tek tek ve/veya birlikte hareketleri ile ortaya çıktığından bu aktörlerin kişisel özellikleri belirleyici olabilmektedir. Aşağıda kişisel özellikler tartışılacaktır.

2.2.1. Kişisel Özellikler

Bu özellikler yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve meslek olarak gruplanmaktadır. Yazında bazı yazarlar araştırmalarında sadece yaş ve cinsiyeti kişisel özellikler kategorisinde kabul ederken (Ferris ve Kackmar, 1992; Drory, 1993), bir diğer yazar grubunun araştırmalarında yaş ve

cinsiyetin yanısıra eğitim durumu ve mesleğin de irdelendiği görülmektedir (Drory ve Romm; 1988, Parker vd.; 1995, Ferris vd.; 1996). Bunun yanısıra kıdem, çalışma hayatı süresi, etnik gruplara üye olmak gibi değişkenlerin de kişisel (demografik) özellikler kategorisinde incelendiği görülmektedir. Bu özelliklerden kıdem ve çalışma hayatı süresi ile örgütsel politika algılamaları arasında istenen ölçüde anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Aynı şekilde yazında ülkeler arasındaki örgütsel politika farklılıklarını araştıran çalışmaların içinde (Ralston vd., 1994) doğu ve batı değerleri üzerinde durmuşlar ancak doğrudan etnik gruplara üye olmakla örgütsel politika arasında bir ilişki saptayamamışlardır.

Bu araştırmaların sonucunda yaş faktörünün örgütsel politika algılamalarında bir düzenleyici değişken etkisi olabileceği saptanmıştır. Ancak yaş ve örgütsel politika algılamaları toplamaları arasında önem düzeyi yüksek olan bir farklılık, ilgi ya da ilişki saptanamamıştır.

Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel politika algılamaları arasında oldukça kuvvetli ilişkiler bulan araştırmaların (Ferris vd.; 1996) yanısıra kimi araştırmalarda (Drory, 1993; Ferris ve Kackmar, 1992; Parker vd., 1992) bu ilişki önemsiz olarak nitelendirilmiştir. Drory ve Beaty (1991) çalışmalarında erkeklerin kadınlara göre politika ile ilgilenmeye karşı daha meyilli oldukları, bu konuya daha aşina oldukları ve bu durumu örgütsel yaşamın doğal bir parçası olarak kabul ettiklerini bulmuşlardır. Bu ise erkeklerin iş çevresini kadınlara göre neden daha politik olarak algıladıklarını açıklamaktadır.

Parker vd. (1995) yüksek eğitim düzeyine sahip olan kişilerin belirsizliği yok etme anlamında daha fazla beceri ile donatılmış olduklarından, örgütsel politika algılamaları ile yüksek eğitim düzeyi

arasında ters bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak Madison vd. (1980) örgütsel politika oyunlarının üst kademelerdeki akkörler tarafından daha sıklıkla uygulandığını bulmuşlardır. Örgütün üst düzeylerindeki kişilerin genellikle eğitim düzeylerinin de yüksek olacağı varsayımından hareketle bu iki bulgu çelişmektedir. Ancak biz, eğitim düzeyinin örgütsel politika algılamaları üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmadığını düşünmekteyiz.

Madison vd. (1980) meslek grupları ile bağlantılı olarak personel hareketleri ve bütçe dağıtımı gibi yönetsel süreçlerin diğer süreçlere göre daha politik olarak algılandıklarını söylemektedirler. Sonuç olarak Parker vd. (1995) yönetsel profesyonellerin örgütsel politika alanını bilim adamları ve mühendislerden daha iyi anlamalarının beklenebileceğini öne sürmektedirler.

Demografik özelliklerin incelenmesinin ardından takip eden bölümde güç, özerklik güvenlik ve statü ihtiyaçlarının nasıl birer örgütsel politika belirleyicisi olabildiği incelenmektedir.

2.2.2. Kişisel İhtiyaçlar

Örgütsel politikanın kavramında doğrudan güç elde etme, statü sahibi olma, özerk olma ve kendi çıkarlarını güvenlik altına almanın politik aktörün öncelikli çabaları olduğu görülebilir. Bu bağlamda, Vrendenburg ve Maurer (1984) kişisel ihtiyaçlar ve tutumların politika yapmanın bir nedeni olduğunu söylemektedirler. Porter ve Lawler (1968) güç, güvenlik ihtiyacı ve özerkliğin yanı sıra statü ihtiyacının da potansiyel politik aktörlerde ortaya çıktığını söylemektedir. Madison vd. (1980) statü ihtiyacının örgütsel politika için önemli olduğunu bulmuşlardır.

Kanımızca örgütler içinde örgütsel politika aktörünü harekete geçirecek olan kişisel ihtiyaçlar oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Güç sahibi olma ve bunu başkalarını etkilemek için kullanma zaten örgütsel politika kavramının doğasında bulunmaktadır. Özellikle politika aktörlerinin politik davranışlarını gerçekleştirecekleri örgütsel alanlarda özerk olmaları bu davranışları çok daha rahat yerine getirebilmelerini sağlayacaktır. Kimi zaman ise örgütlerde kişinin güvenlik ihtiyacı , örgüt içindeki varlığını devam ettirme isteği onun bireysel veya gruplar içinde politika yapmasına neden olabilecektir. Statü ise hiç kuşkusuz politik aktörün gücünün bir kısmını örgütten sağladığı ve başkalarının gözünde daha saygın bir imajla çok daha rahat güç kullanabileceği bir ortamı yaratmaktadır.

2.2.3. Kişilik Özellikleri

Bazı insanlar kendilerini kaderlerinin tek belirleyicisi olarak görürken, bazıları kendilerini kaderin elinde tutsak olarak görürler. Birinci türden kişilik özelliği gösteren kişilere içsel denetim odaklı kişiler denirken ikinci grup dışsal denetim odaklı kişilik özelliğini temsil etmektedir. Örgütsel politika kavramı en temel ifadesi ile kişilerin kendi çıkarlarını ön plana çıkarmak üzere yaptıkları aktiviteleri ifade etmektedir. Bu bağlamda, içsel denetim odaklı olarak adlandırılan birinci grup kendileri için önemli olan örgütsel çıktılar üzerinde bir denetim sağlamak isteyecek ve bunu başaramazsa doyumunu düşecektir (Robbins, 1979). İç denetim odaklı çalışanlar örgütsel çıktıların kendi hareketlerinin bir sonucu olarak görme eğiliminde olup, örgütsel süreçlere etki etmeye çalışacaktır. Moberg (1978) ise dış denetim odağının politika algılaması ile önemli derecede ilişkili olduğunu bulmuştur.

Weber'e (1947) göre otorite, bir örgütün üyelerinin isteyerek ve koşulsuz olarak üstlerin talimatına uymaları olarak tanımlanmaktadır. Otoriteryanizm örgütlerde kişiler arasında güç ve statü farklılıkları olduğu varsayımını içinde barındırır. Bu bağlamda otoriter kişilik özelliğine sahip kişiler katı, başkalarını yargılayıcı, güvenilmez ve değişime dirençli olma özellikleri gösterirler (Luthans, 1992). Bu noktada önemli olan örgütsel politika aktörlerinin daha fazla otorite istekleri ve otoriter tutumlarının yüksek olmasıdır. Bu bizi Millgram (1963) deneylerinde görüldüğü gibi bir grup insanın otoriteyi hiç sorgulamadan ne denli uyduğu gerçeğine götürür ki bu durum örgütsel politika aktörlerinin etkileme sürecinin farklı bir yanını oluşturmaktadır.

Yukarıda iç denetim odaklı kişilerin başarıma ihtiyaçlarının yüksek olduğundan söz edilmişti. Örgüt içinde bazı insanların başarı ihtiyaçları ve sonunda bundan duyacakları doyum politik davranış açısından önem taşımaktadır. Örgütsel politika aktörü ya gerçekten başarı ihtiyacı ile güdülenip politik araçlarını hedeflerine ulaşabilmek için kullanacak, ya da kendini başarı güdüsü yüksek biri olarak gösterme eğilimi içinde olacaktır. Ancak her iki koşulda da başarı güdüsü yüksek kişilerin örgütlerde performanslarının yüksek olduğu ya da yüksek olarak algılandığı söylenebilir. Performansı yüksek olarak algılanan yüksek başarı ihtiyacı içinde olan kişi örgüt içindeki bazı kişilerde sırf bu özellikleriyle bile güç kullanabilir ve başarılı bir etki gerçekleştirebilir.

Niccolo Machiavelli (1469-1527) İtalyan filozofu ve devlet adamı olup politik davranışı ilk tanımlayan yazarlardandır. Batı değerlerini temsil eden Machiavelli'nin yanısıra diğer Dünya kültürlerinde de benzer görüşleri irdeleyen yazarlar (Çin'den Efendi Shang, Güney Hindistan'dan Kouniya) bulunmaktadır. Machiavelli politik etkinliğe ulaşabilmek için ahlaki

değerlerin yeri geldiğinde gözardı edilebileceğini söylemektedir. Daha çok bilinen tabiri ile amaçlara ulaştıracak her türlü yol mübahtır.

Araştırmacılar kişilerdeki Makyelist eğilimleri ölçmek üzere çeşitli ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçümler sonucunda kişilerin Makyelistik özellikleri Yüksek-Makyelist ve Düşük-Makyelist olarak bir ölçek üzerinde sınıflanmaktadır. Yüksek Makyelist kişilerin daha çok manüpile ettikleri, daha fazla kazanma arzusu duydukları, daha az ikna edilebilir oldukları ancak başkalarını düşük Makyelistlere göre daha fazla ikna edebildikleri saptanmıştır. Yüksek Makyelistlerin diğer kişilerle dolaylı ilişkiye girmektense doğrudan, yüzyüze ilişkiye girdikleri görülmektedir. Eğer içinde bulunulan durumda kurallar ve düzenlemeler minimum düzeyde veya yetersiz ise o anda Yüksek-Makyelistler bu boşluğu dolduracak ancak, kendi çıkarlarına hizmet eden kurallar ve düzenlemeler yaratmaktadırlar.

Toparlanacak olursa Makyelistik bireyler sosyal olarak başat ve yönlendirici olup örgütteki diğer üyelere göre politik davranışı daha yüksek oranda göstermektedirler (Veccio, 1991).

Kanımızca, kişilik özellikleri bireyi bir politika aktörü yapacak özelliklere yönlendirdiğinden son derece önemli bir bireysel belirleyici grubudur. Kimi bireylerin örgütsel koşulların zorlaması ile politik davranış göstermelerine karşılık kimi bireylerin örneğin Makyelistik kişilik özelliklerinden dolayı neredeyse doğal bir örgütsel politika aktörü oldukları söylenebilir.

Kişilik özelliklerinin yanı sıra kişilerin sahip oldukları tutumlar da örgütsel politikanın bireysel belirleyicilerinden oluşturmaktadırlar. Örgütsel

politikanın birey düzeyindeki belirleyicileri arasındaki bu tutumlara aşağıda değinilmektedir.

2.2.4. Kişisel Tutumlar

Literatürde örgütsel politika algılamaları sonucunda ortaya çıkan tutumlar genel olarak; iş doyumu, işe bağlılık ve örgüte bağlılık olarak ele alınmaktadır. Ferris ve Kacmar (1992) çalışmalarında örgütsel politika algılamaları ile iş doyumu arasında bir ilişki saptamışlardır. Buna göre ortamda politika algılaması yüksekse bu iş doyumsuzluğunu önemli oranda açıklamaktadır. Gandz ve Murray (1980) , Parker vd. (1995) de aynı sonucu elde etmişlerdir. Ancak Ferris vd.(1996) iş doyumunu genel iş doyumu ve üstlerden duyulan doyum olarak ayırdıklarında örgütsel politika ile genel iş doyumu arasında önemli bir ilişki saptayamazken, üstlerden duyulan doyum ve örgütsel politika algılamaları arasında ters yönlü ve önemli bir ilişki saptamışlardır. İşilkinin ters yönlü olması durumu kişinin üstlerinden duyduğu doyumu azaldıkça örgütsel politika algılamalarının arttığına işaret etmektedir. Drory'de (1993) çalışmasında doyumu üstlerden duyulan doyum olarak ele almıştır. Bulgularına göre kişilerin üstlerinden duydukları doyum azaldıkça bulundukları ortamı daha politik olarak algılamaktadırlar.

İşe ve örgüte bağlılık değişkenleri örgütsel politika ile ilgili bir diğer değişken grubunu oluşturmaktadır. Mowday vd. (1979) örgüte bağlılığı örgütün bir üyesi olarak kalmak için duyulan kuvvetli istek, örgüt adına yüksek düzeyde bir çaba sarfetmeye gönüllü olmak, örgütün değerleri ve hedeflerine kesin olarak inanmak ve kabul etmek olarak tanımlamaktadır. Ferris ve Kacmar (1992), Parker vd. (1995), Drory (1993), Vrendenburg ve Maurer (1984) örgütsel politika algılamalarının işe/ örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu varsaymışlar ve test ettikleri modellerde değişik

önem derecelerinde politika algılamalarının yükseldikçe işe bağlılığın azaldığı yönünde ilişkiler saptamışlardır.

Kanımızca, örgüte /işe bağlılık olgusunun gerçekleşebilmesi için kişinin bulunduğu ortam ile ilgili iklim algılamalarının olumlu olması gerekir. Kişi bulunduğu ortamı beklentileri doğrultusunda olumlu olarak algıladığında politik davranış göstermesini gerektiren nedenlerin büyük bölümünü de bertaraf etmiş olmaktadır. Bu nedenle örgüte bağlılığın azaldığı ortamlarda kişilerin bulundukları ortamı daha politik algılamaları da beklenen bir sonuçtur.

Örgütsel politikanın bireysel düzeydeki belirleyicileri olarak adlandırdığımız kişisel özellikler, kişisel ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve kişisel tutumların tartışılmasından sonra grup düzeyinde örgütsel politika belirleyicisi olarak karşımıza çıkan koalisyonlar incelenecektir.

2.3. GRUP DÜZEYİNDE İNCELENEN BELİRLEYİCİLER (KOALİSYONLAR)

Örgütsel politika aktörlerinin temel çabaları oynadıkları çok sayıda oyunun haricinde sahip oldukları gücü arttırmadır. Fakat bireysel olarak zaman zaman bu çok zor olmaktadır. Bu noktada karşımıza koalisyon oluşturma çabaları çıkar. Koalisyon oluşturmayı, bireyin tek başına güç kullanarak gerçekleştiremeyeceği etkiyi bir grup insanın ortak hareketi sonucunda oluşturdukları kollektif güç ile gösterme çabası olarak tanımlayan March (1962), işletmeleri politik koalisyonlar olarak adlandırmıştır.

Mintzberg (1983) koalisyonu, bir grup insanın belli konularda başarılı olmak için bir araya gelmesi olarak tanımlamanın ötesinde ; örgütsel gücün

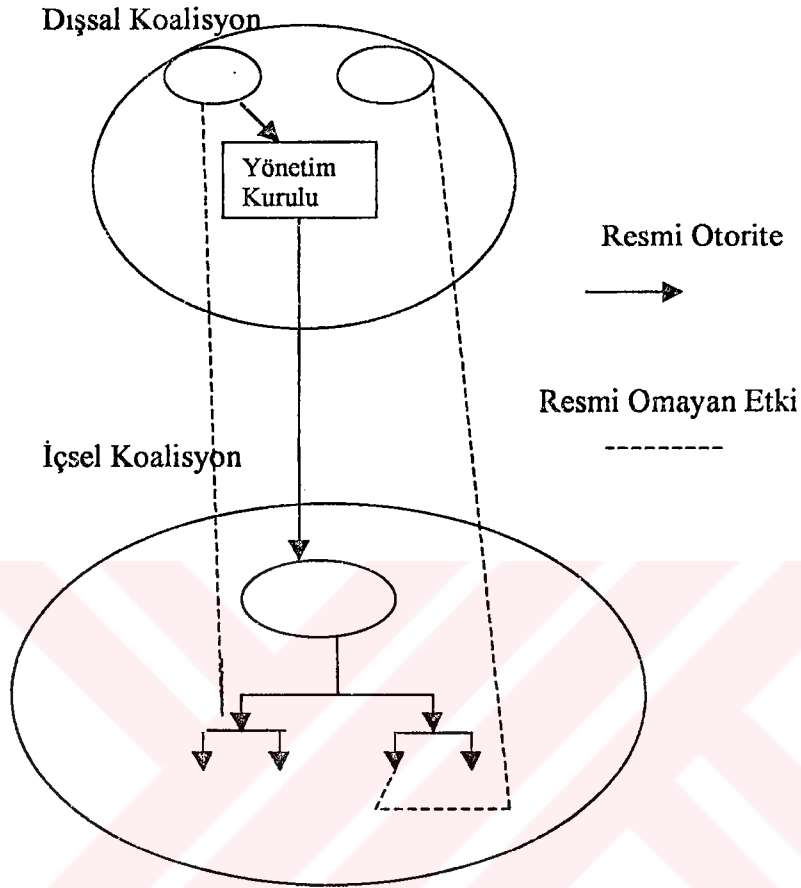
dağılımına etki edenibilmek için aralarında uzlaşmış bir insan topluluğu olarak tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Ancak hemen ikili bir ayrım getirmekte ve mutlaka içsel koalisyon ve dışsal koalisyonun farklı incelenmesi gerektiğini söylemektedir. Mintzberg dışsal koalisyonlarda yer alan etkileyicileri (aktörleri);

- Sahipler
- Tedarikçiler
- Çalışan kuruluşları
- Halk olarak sınıflamaktadır.

İçsel koalisyonların aktörleri ise;

- Üst düzey yöneticiler
- Operatörler
- Hat yöneticiler
- Kurmay yöneticiler
- Destek personeli
- İdeoloji olarak sınıflamaktadır. İdeolojiyi içsel etkileyiciler

tarafından paylaşılan ve onları diğer örgütlerden ayıran inançlar grubu olarak tanımlamakta ve bizzat bir politika oyuncusu olarak oyuna girdiğini belirtmektedir.



Şekil 7: İçsel ve Dışsal Etkileyiciler Arasındaki Bağlantılar

Kaynak: Henry Mintzberg, "Power In and Around Organizations", Prentice Hall, 1983, s.181

Şekilde resmi otorite tarafından kullanılan etki düz çizgi ile belirtilirken resmi olmayan etki kesikli çizgi ile belirtilmektedir. Yönetim kurulu veya diğer bir değişle en üst düzey otoritenin içsel koalisyona doğrudan etkisinin yanında dış koalisyonda yer alanların iç koalisyonlara resmi olmayan etkilerinin de bulunduğu açıkça gösterilmektedir. Bu etkilerin yönü ve etki ile etkileyicilerin kombinasyonu hiç kuşkusuz örgütten örgüte farklılık gösterecektir.

Bu farklılığı en iyi ifade eden Pfeffer (1981) ise, koalisyonların sabit bir yapısı olmadığını, koalisyon üyelerinin amaçlarına ve güç dengesine göre sürekli değişen yapılar olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin sınırlı olan güçlerini birleştirmek suretiyle kullanabilecekleri etki miktarını artırma sürecini koalisyon oluşturma olarak tanımlamaktadır.

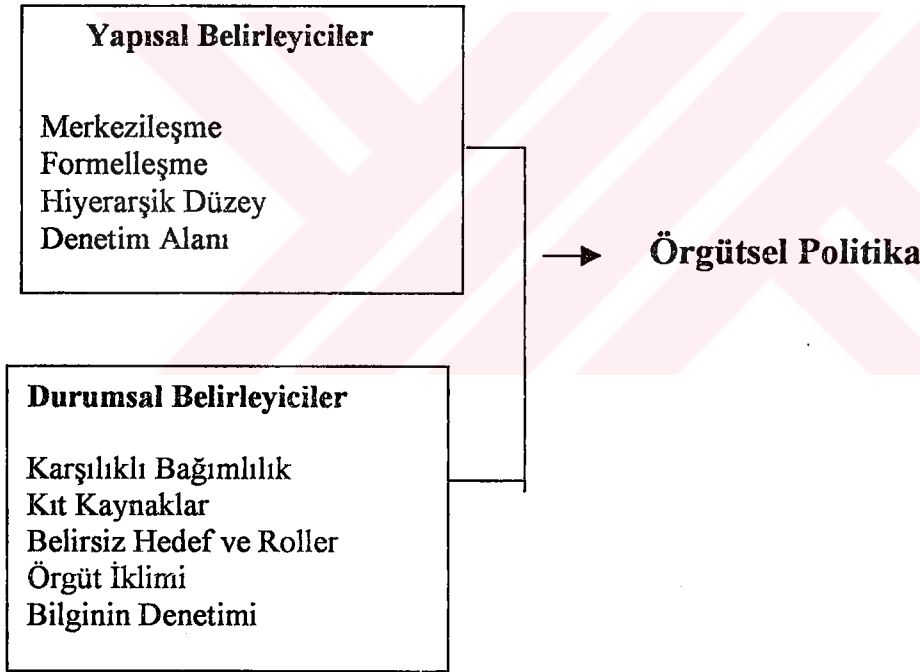
Kanımızca örgütlerde politikanın grup düzeyindeki belirleyicisi olan koalisyonlar değişken yapıları ve örgütsel politika aktörlerinin farklı ihtiyaçlarına göre sürekli değişen bir yapı göstermektedirler. Bu nedenle benzer ihtiyaçları olan kişilerin biraraya gelerek oluşturdukları koalisyonların hangi amaçlarla kurulduğu ve hangi etki süreçlerini gösterecekleri de yine bu kişilerin biraraya gelme amaçlarının neler olduğunun saptanması ile mümkün olacaktır.

Örgütsel politikanın birey ve grup düzeyindeki belirleyicilerinin tartışılmasının ardından örgüt düzeyindeki makro belirleyicilerinin neler olduğu aşağıda tartışılmaktadır.

2.4. ÖRGÜT DÜZEYİNDE İNCELENEN BELİRLEYİCİLER

Yapılan yazın taraması sonucunda örgütsel politika kavramının örgüt düzeyindeki belirleyicileri kanımızca iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan ilki yapısal belirleyiciler grubu olup ana boyutlarını merkezileşme, formelleşme, hiyerarşik düzey ve denetim alanı kavramları oluşturmaktadır. Durumsal belirleyiciler olarak adlandırılan ikinci grubun alt boyutları ise karşılıklı bağımlılık, kıt kaynaklar, belirsiz hedef ve roller, örgüt iklimi ve bilginin denetimidir.

Tarafımızdan oluşturulan modelin yapısal belirleyiciler bölümündeki alt boyutlarının oluşturulmasında, Ferris ve Kacmar (1992) ve Parker vd.(1995), Eisenhardt ve Bourgeois (1988) , Welsh ve Slusher (1986), Welsh ve Slusher (1986)' in modellerinden yararlanılmıştır. Durumsal belirleyiciler bölümünün oluşturulmasında ise, Vrendenburg ve Maurer (1984), Miles (1980), Pfeffer (1981), Mintzberg (1983) ve Cobb (1986)'dan yararlanılmıştır. Ancak daha önceki modellerde olduğu gibi yazarların hiçbiri bu boyutların hepsini birarada kullanmamışlardır. Kanımızca çalışmanın bütünsel bakış açısının korunabilmesi için bu boyutların hepsinin bir arada ele alınması gerekmektedir. Şekil: 9 da örgütsel politikanın makro belirleyicileri görülmektedir.



Şekil 9 : Örgütsel Politikanın Makro Belirleyicileri

2.4.1. Yapısal Belirleyiciler

Örgütsel politikanın belirleyicisi olarak yapısal değişkenler çok önemli bir rol oynamaktadır. Ferris ve Kacmar (1992) ve Parker vd.'nin (1995) de belirttiği gibi belirsizliğin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda politika çok daha kolay ortaya çıkmaktadır. Bu yapısal değişkenlerden ilki biçimselleştirme ve standartlaştırmadır. Biçimsellik uygun davranışların ne olduğunun yazıya dökülmesini, standartlaşma ise bu davranışların nasıl olması gerektiğini gösteren kural ve işlevlerden oluşmaktadır (Aldemir, 1985). Bu nedenle biçimselleştirme ve standartlaştırma arttığında çalışanların algıladıkları rol belirsizliği azalacağından örgütsel politika algılamaları azalacak, biçimselleştirme ve standartlaştırma azaldığında ise artacaktır. Mintzberg (1979) örgütsel hedeflerin oluşturulma sürecinde güç kullanımının en zayıf olduğu örgütlerin biçimselleşmiş örgütler olduğunu söylemektedir.

Hedeflerin, rollerin, prosedürlerin biçimselleşmesi örgüt üyelerinin amaçlarına ulaşmalarındaki belirsizliği yok edeceğinden politik davranışta bir azalma gerçekleşecektir. Ancak Ferris ve Kacmar (1992) biçimselleşme ve örgütsel politika algılamaları arasında bir ilişki bulamamışlardır.

Kanımızca biçimselleşme ve standartlaşma ile örgütsel politika algılamaları arasındaki ilişkinin iki yönü bulunmaktadır. İlk olarak yukarıda aktarıldığı gibi biçimselleştirme ve standartlaştırma örgütlerdeki belirsizliği azaltacağından politik davranışın ortaya çıkması zorlaşabilecektir. Ancak, biçimselleştirme standartlaştırmada çok ileriye gidilip katı bir yaklaşım benimsendiğinde kişiler işlerin yerine getirilmesi ve kendi çıkarları

doğrultusunda hareket etme olanağı yaratmak amacı ile politik davranışa daha fazla başvurulabilirler.

Örgütlerde gücün dağıtımını temsil eden **merkezileşme** (Örgütlerde kararların hangi düzeyde alındığını ve yetki devrinin miktarını gösterir. Yetkinin örgütün üst düzeyinde toplandığı ve aşağıya göçerilmediği örgütler merkezileşme derecesi yüksek olarak adlandırılır) derecesinin de politika algılamalarını etkilemesi beklenir (Ferris ve Kacmar, 1992). Eğer kişilerin elinde kullanabilecekleri güç miktarı arzuladıklarından veya koşulların gerektirdiğinden daha az ise bu durumda başka etkilme stratejileri uygulamaya yöneleceklerdir. Eğer örgüt yüksek düzeyde merkezileşmiş ise alt düzeylerde çalışanlar karar çıktıkları üzerinde daha az denetime sahip olacaklar ve bu nedenle daha çok kararı politik olarak algılamaya güdüleneceklerdir (Parker vd., 1995). Eisenhardt ve Bourgeois (1988) ve Welsh ve Slusher (1986) merkezileşme arttığında örgütlerdeki politik davranışlarda bir artış meydana geldiğini bulmuşlardır. Bu durum politika algılamaları ile merkezileşme arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Kanımızca merkezileşme derecesi ile örgütsel politika algılaması arasındaki ilişki bir önceki biçimselleştirme ve standartlaştırma durumundaki ilişkiye benzemektedir. Merkezileşme derecesinin yüksek olduğu durumlarda politik davranışın ortaya çıkması için uygun ortam yaratılırken, ademi merkezi yapılarda da yerinden yönetim birimlerinin örgütün genel amaç ve hedeflerinden farklı amaç ve hedefleri olan koalisyonlar haline gelmeleri ve politik davranışta bulunmaları beklenebilir.

Kişilerin bulundukları **hiyerarşik düzey** ile örgütsel politika algılamaları arasında literatürde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Madisson

vd.(1980) üst düzey yöneticilerin orta ve alt düzey yöneticilere göre bulundukları ortamı daha politik algıladıklarını söylemektedir. Araştırmalarında yöneticilerin % 90'I politikanın üst düzeylerde daha sık rastlanan bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber Gandz ve Murray (1980) çalışmalarında örgüt içinde alt düzeylerde politikanın daha yoğun algılandığını bulmuşlardır. Ferris ve Kacmar (1992) örgütsel politika algılamaları açısından yönetici ve yönetici olamayan çalışanlar arasında bir farklılık bulamamışlardır. Parker vd.(1995) de hiyerarşik düzey ile örgütsel politika algılamaları arasında doğrusal bir ilişki bulamamışlardır.

Bir üste rapor eden ast sayısını ifade eden **denetim alanı kavramının** örgütsel politika algılamaları ile ilişkili olduğu varsayıldığında bir üste rapor eden astların sayısı arttığında, üstün her ast altındaki yönlendirici ve denetleyici etkisi azalacaktır. Bu durumda roller ve görevler ile çevrede artan belirsizlik örgütsel politika algılamalarının da artmasına neden olacaktır. Ferris ve Kacmar (1992) genişleyen denetim alanının belirsizliğe neden olacağını ve bu kısır yapının çalışanları politik davranışa yönlendireceğini söylemektedirler.

Denetim alanı kavramını etkileyen faktörler görevin belirsizliği, çalışan kişilerin profesyonelliği ve işteki karşılıklı bağımlılık ilişkisidir (Aldemir, 1985). Bu bağlamda ele alındığında denetim alanı kavramı ile örgütsel politika algılamaları arasındaki ilişkiyi sorgularken dar veya geniş denetim alanlarının görevin belirsizliği, profesyonellik derecesi ve karşılıklı bağımlılık değişkenleri ile kombinasyonları da dikkate alınmalıdır. Örneğin dar denetim alanı uygulaması olan, çok sayıda hiyerarşik düzeyden oluşan ve çok sayıda profesyonelin çalıştığı bir örgütte bu profesyonellerin meslekleri gereği böyle bir yapıda çalışmalarının getireceği sakıncalar politik davranışın ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlayacaktır.

Örgüt düzeyinde incelenen makro belirleyicilerin ikinci ana grubunu durumsal belirleyiciler oluşturmaktadır. Bu belirleyiciler takip eden bölümde tartışılmaktadır.

2.4.2. Durumsal Belirleyiciler

Durumsal değişkenler başlığı altında karşılıklı bağımlılık, kıt kaynaklar, belirsiz hedef ve roller, örgüt iklimi, bilginin denetimi boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki **karşılıklı bağımlılık** ilişkisidir. Örgütün resmi yapısı iş bölümü ile kişilere farklı görevler vermektedir. Ancak işin tamamlanmasının bir süreçler bütünü olduğu düşünüldüğünde yapısal karşılıklı bağımlılığın önemli bir faktör olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Yapısal bağımlılık örgütsel tasarımın bir sonucu olarak kişilerarası karşılıklı bağımlılık ilişkilerini de ortaya çıkarmaktadır. Kişilerin veya grupların birbirine karşılıklı bağımlılığı hedeflere ulaşmada politik teori açısından güç kullanımını getirmekte bu durum ise belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde politik davranışı teşvik etmektedir (Kotter; 1977, Robbins; 1990).

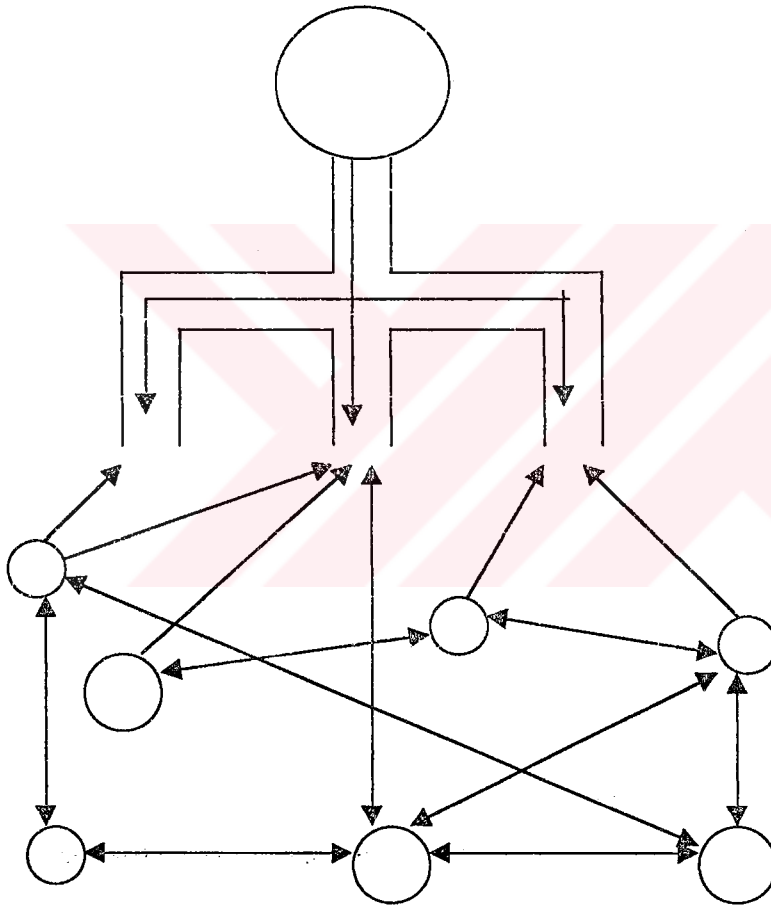
Örgütlerde **kaynakların** kıt olması kaynak dağılımı ile ilgili kararları son derece önemli bir hale getirmektedir. Örgüt içinde kaynak dağılımı ile ilgili kararlarda, kaynaklardan alınacak payı maksimize etmek için etki etmeye çalışan birey veya aynı çıkarı temsil eden kişilerden meydana gelmiş olan koalisyonlar güçlerini kullanmaya çalışacaklardır. Kişiler kendilerine daha fazla güç ve statü sağlayacak her türlü kaynağa ulaşmayı isterken, koalisyonlar güçlerini arttıracak kaynaklara ulaşmaya çalışacaklardır (Pfeffer,1981; Mintzberg, 1983).

Örgütsel politikanın ortaya çıkmasına neden olan en önemli durumsal belirleyicilerden biri de hiç kuşkusuz **belirsiz hedef ve roller**dir. Makro düzeyde incelediğimiz bu belirleyici gerek bireysel, gerek koalisyonlar ve gerekse örgütün bütünü için son derece önemlidir. Bireysel aktörlerin bireysel hedeflerinde, örgüt tarafından kendisine verilmiş olan görevlerinde ve rollerinde bir belirsizlik olduğunda politik davranış ortaya çıkacaktır. Aynı durum koalisyonlar için de söz konusudur. Zaten koalisyonların oluşturulmasındaki bir neden de güçlerini birleştirmek isteyen kişilerin birlikte belirsizliğe daha rahat karşı koyabilecekleri ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda kendi çıkarları doğrultusunda davranışları çok daha rahat gerçekleştirebilmeleridir. Örgütün genel hedeflerinin belirsiz olması ise en kötü durumu temsil etmektedir. Bu durumda bireylerin ve alt birimlerin kendi hedefleri örgüt hedeflerinin yerine güç kullanarak geçirilecek örgütsel etkinlik ve etkililik kavramlarından uzaklaşılacaktır. Aynı şekilde örgütün bütününde görevler ve roller açısından bir belirsizlik varsa bu boşluk politik süreçler kullanılarak kapatılacaktır. Bu durumu Henry Mintzberg'in (1983) aşağıdaki çizimi son derece iyi açıklamaktadır. Şekilde artan belirsizlik karşısında yasal gücün nasıl değişebileceği görülmektedir.

Örgüt iklimi Litwin ve Stringer (1968) tarafından “ iş çevresinin bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve onların davranışlarına etki edebildiği kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel politikanın çalışanların algılamalarına dayanan bir kavram olduğu pek çok kez vurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışanların örgüt ile ilgili algılamalarının bütünü oluşturulan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüt iklimi kavramından politik iklim kavramına hareket edilebilir. Politik iklim

örgütte çalışan bireylerin örgütü ne kadar politik olarak algıladıklarını göstermektedir. Örgütsel politika algılamalarını ölçen Drory (1993), Ferris ve Kacmar (1992), Parker vd.(1995) de aslında ölçtüklerinin örgüt içindeki politik iklim olduğunu belirtmişlerdir. Kanımızca yukarıdaki varsayımdan hareketle kişilerin politik iklimi daha yoğun algıladıkları ortamlarda hem politika oyuncularına gösterilen tolerans hem de politik davranışlar artacaktır.



Şekil 10 : Yasal Gücün Politika ile Yer Değiştirmesi

Kaynak: -Henry Mintberg, "Power In and Around Organizations" Prentice Hall,1983,s.173i

Örgütsel politikayı belirleyen bir diğer durumsal değişken örgüt içindeki bilgi akışıdır (Pfeffer, 1981; Salancik ve Pfeffer, 1977). Bilginin saklandığı, yönlendirildiği, bireylerin şahsi istekleri doğrultusunda bilgi akışı sağladığı, verileri kendi görüşlerini desteklemek için kullandığı ve iletişimin kısıtlandığı ortamlarda örgütsel politika algılamaları artacaktır. Örgütler aslında sürekli olarak çevrelerindeki belirsizliği enaza indirmeye çalışırlar. Çünkü bu şekilde alacakları kararların etkinliğinin artacağı varsayılır. Ancak karar verebilmek için hiç kuşkusuz bilgiye ihtiyaç vardır. Karar vermeye etki etmeye çalışan kişi ve koalisyonlar kararlara veri teşkil eden bilgilerle oynayarak kendi istedikleri yönde verilmesini sağlamaya çalışacaklardır.

Örgütsel poitikayı belirleyen durumsal değişkenler olarak ele aldığımız karşılıklı bağımlılık, kıt kaynaklar, belirsiz hedef ve roller, örgüt iklimi, bilginin denetimi değişenleri hiç kuşkusuz örgütten örgüte farklı biçimlerde ortaya çıkarak örgütsel politika algılamalarını etkileyeceklerdir. Bu değişkenler grubuna dahil edilebilecek başka gruplar da bulunabilir. Örneğin Cobb (1986) örgütün çevresi ve kültürün de bu konuda etkili olabileceğini söylemektedir. Ancak kanımızca vurgulanması gereken örgütün iç çevresi ve iklimi olduğundan Cobb'un görüşleri çalışmaya aktarılmamıştır.

Örgüt düzeyinde incelenen değişkenler grubunun sonuncusu İş/çalışma çevresi belirleyicileridir. Aşağıda bu belirleyiciler tartışılacaktır.

2.4.3. İş / Çalışma Çevresi Belirleyicileri

Kişilerin örgütsel politika algılamalarını etkileyen son grup iş ve çalışma çevresinden kaynaklanan belirleyiciler olup bunlar literatürde ;

özerklik, işin çeşitliliği, geribildirim, kişilerin gelişme olanakları, üstler ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin kalitesidir.

Hackman Ve Oldham (1980) işin özerkliğinin,çeşitliliğinin ve geribildirimnin çalışanın kendi iş çevrelerindeki belirsizliği azaltacağını söylemektedir. Bu faktörlerin herhangi birindeki veya hepsindeki bir artış örgütsel politika algılamasını azaltacaktır. Örgütsel politikanın ortaya çıkmasında belirsizlik son derece önemlidir.Artan belirsizlik politik davranışın ortaya çıkmasına daha müsait bir zemin hazırlayacak bu da politika algılamalarının artması ile sonuçlanacaktır. Ferris ve Kacmar(1992) çalışması bu varsayımı doğrulamış ve özerklik, çeşitlilik ve geribildirimnin politika algılamaları ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Örgütlerde kişilerin gelişimlerini sağlayacak kariyer olanakları sınırlı olduğunda bu pozisyonları elde etmek için etki süreçlerinin kullanılması beklenir. Madison vd.(1980) reorganizasyon ve eleman değişimleri süreçleri yaşayan örgütlerde diğerlerine göre politika algılamasının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Diğer çalışmalarda kişilerin kariyer gelişimi algılamaları ile politika algılamaları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır (Gandz ve Murray,1980; Ferris ve Kacmar, 1992). Parker vd.(1995) çalışmalarında örgütün çalışanlarına eşit kariyer geliştirme olanakları tanıdığına çalışanların daha az politika algıladıklarını bulmuşlardır.

İşin kendisinden kaynaklanan son belirleyici üst ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin kalitesidir. Ferris ve Kacmar (1992) örgüt üyelerinin çalışma arkadaşları ve üstleri arasındaki ilişkinin kalitesinin örgütsel politika algılamaları ile negatif yönde ilişkili olduğunu söylemektedirler. Fırsatçı (oportunistik) olarak davrandığı düşünülen bireylerin varlığı algılandığında örgütsel politika algılamaları da artmaktadır.

Drory (1993) çalışmasında üstler ve çalışma arkadaşları olan ilişkileri araştırmış ve örgütsel politika algılaması ile arasında diğer araştırmacılar ile paralel olarak negatif bir ilişki saptamıştır. Yani üstler ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek olarak algılandığında örgütsel politika algılamaları azalmaktadır.

İş/çalışma çevresi belirleyicileri kişilerin örgütsel politika algılamalarının şekillenmesinde kanımızca doğrudan bir etki yapmaktadır. Çünkü algılamanın ilk kademesi kişinin içinde bulunduğu en yakın çevresini içerir. Bu nedenle çalışılan iş çevresi ve bunun belirleyicileri politik davranışın ortaya çıkmasında ve algılanmasında önemli olmaktadır. Bu nedenle iş/çalışma çevresinin kalitesi politik davranışın önemli bir belirleyicisidir.

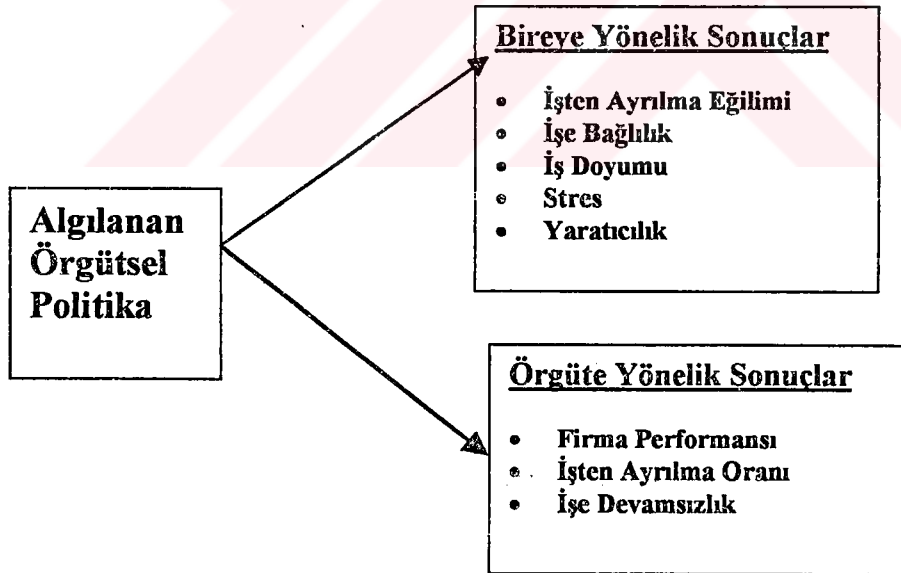
Bu bölümde örgütsel politika kavramının belirleyicileri olan güç kavramı ile birlikte, birey, grup, örgüt düzeyinde incelenen belirleyiciler üzerinde durulmuştur. Bir anlamda politik davranışın ortaya çıkma nedenleri de sayılabilecek bu belirleyicilerin tartışılmasının ardından bir sonraki bölümde örgütsel politikanın sonuçları tartışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA SONUÇLARI

Bir önceki bölümde bireylerin bulundukları ortamı politik olarak algılamalarının nedenleri incelenmişti. Bu bölümde ise ortamın politik olarak algılanması sonucunda kişilerde ve örgütlerde ortaya çıkan etkiler tartışılacaktır. Bu modelde yer alan değişkenler, Ferris ve Kacmar(1992), Parker vd. (1995), Ferris vd. (1996), Eisenhardt ve Bourgeois (1988) modelleri temel alınarak oluşturulmuştur.

Yukarıda sözü edilen yazın taraması sonucu tarafımızdan geliştirilen model Şekil: 11'de görülmektedir.



Şekil 10 : Örgütsel Politika Algılamaları Sonuçları

Şekilde de görüldüğü gibi örgütlerde iklimin politik olarak algılanmasının iki ana grup sonucu vardır. Bunlardan ilki bireye yönelik sonuçlar olup; işten ayrılma eğilimi, işe bağlılık, iş doyumu, stres ve yaratıcılıktır. İkinci grup sonuçlar ise örgüte yönelik olup; firma performansı, işten ayrılma oranı, işe devamsızlık bu boyut altında incelenmektedir.

3.1. BİREYE YÖNELİK SONUÇLAR

Örgütsel politika yazınında örgütsel politika algılamalarının bireye yönelik sonuçları işten ayrılma eğilimi, işe bağlılık, iş doyumu, anksiyete(stres) ve yaratıcılık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Parkervd., 1995; Ferris vd., 1996).

3.1.1. İşten Ayrılma Eğilimi

Kişisel hedefleri olan bireyler, örgütün kendilerine verdikleri örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere öncelikle psikolojik bir anlaşma ile örgütlerin bir parçası haline gelirler. Bu süreç içinde çalışanlar kendi maddi ve manevi çıkarlarını örgüt değerleri ile uyumlu bir şekilde veya politika kullanarak maksimize etmeye çalışırlar. Ancak her zaman için bu yazılı olayın sözleşme tarafları bekledikleri oranda memnun etmeyebilir. Bu durumda kişi örgütün bir parçası olmaktan vazgeçecektir. Vazgeçme kararında kişi ile ilgili belirleticiler kadar, örgütsel faktörler de etkili olabilir (Aldemir ve Ataol, 1986).

Ferris ve Kacmar (1992) çalışmalarında örgütsel politika algılamaları ile örgütten ayrılma arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymışlardır.

Yani kişiler bulundukları ortamı ne kadar çok politik olarak algıarlarsa o kadar çok işten ayrılma eğilimi içinde olacaklardır.

Bu çalışmada işten ayrılma kavramı işten ayrılma eğilimi ile aynı anlamda kullanıldığından işten ayrılmayı etkileyen çevresel faktörler gözardı edilerek örgüt ve kişinin kendisinin işten ayrılma üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Bireylerin işten ayrılma kararı vermelerinde örgütün büyüklüğü, kullandığı teknoloji, örgüt politikaları etkili olabilmektedir. İşten ayrılmayı etkileyen kişisel faktörler kişilerin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği tutumlarla ortaya çıkmaktadır. Bu tutumların başında bireyin işinden duyduğu doyum ve işine olan bağlılığı gelmektedir. Bulundukları ortamı politik olarak algılayan bireylerin politika oyununun bir parçası olmayı reddettikleri veya egemen koalisyonlardan birinde beklentilerini gerçekleştiremediklerinde ayrılma eğiliminin artması beklenir.

3.1.2. İşe / Örgüte Bağlılık

Bireysel bir tutum olarak bağlılık yazında çok değişik açılardan tanımlanmaktadır. Bunlardan en sık rastlananları; örgütün bir üyesi olarak kalmak için duyulan kuvvetli istek, örgüt adına yüksek düzeyde bir çaba sarfetmeye gönüllü olmak, örgütün değerleri ve hedeflerine kesin olarak inanmak ve kabul etmektir (Mowday vd., 1979).

Ferris ve Kacmar (1992) , Parker vd (1996) örgütsel politika algılamaları ile işe/örgüte bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduklarını varsaydıkları çalışmalarında bunu doğrulamışlardır

Örgüte bağlılık kişilerin bulundukları ortam ile ilgili algılamalarının ancak kendilerinin örgütten beklentileri ile örtüştüğünde mümkün

olabilecektir. Bu nedenle kanımızca örgüte bağlılık ile politik davranışın ortaya çıkması arasında negatif bir ilişki söz konusu olabilir. Yani bir kişinin örgütten beklentileri ile kendisinin örgüte verebilecekleri olumlu olarak algılanıyor ve örtüşüyor ise bu kişinin kendi çıkarlarını kollayan politik davranış göstermesi veya ortamı politik olarak algılaması beklenemez.

3.1.3. İş Doyumu

İş doyumu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Davis, 1981; s.83). Bir kişinin işten beklentileri ve işin sağladığı ödüller arasındaki uyumun bir ölçüsü olarak ortaya çıkar. İş doyumu beş ayrı boyutta ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işin kendisi, ücret, ilerleme olanakları, üstlerle ilişkiler ve çalışma arkadaşlarından duyulan doyumdur.

İş doyumu kavramı ve örgütsel politika kavramları birlikte ele alındığında aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu varsayılabilir(Ferris vd., 1996). Aynı zamanda ampirik çalışmalar da (Ferris ve Kacmar, 1992; Gandz ve Murray, 1980; Parker vd., 1992) bu iki kavram arasında ters bir ilişkinin olduğunu desteklemektedir. Yani örgütlerde işten duyulan doyum arttıkça kişilerin politik davranışta bulunma ve ortamı politik algılama olasılıkları azalmaktadır.

İş doyumunun boyutlarından biri olan üstlerden duyulan doyum ile politika algılamaları arasında (Ferris ve Kacmar, 1992 ve Drory, 1993) ters yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Eğer astlar üstlerinin politika ile çok fazla ilgilendiklerini düşünürlerse onlardan duydukları doyum azalmaktadır.

Ferris vd. (1996) de örgütsel politika algılamaları ile genel iş doyumu ve üstlerden duyulan doyum arasında ters bir ilişki olduğunu söylemektedirler.

Kanımızca yukarıda sözü edilen şekilde iş doyumu, çalışma arkadaşları ve üstlerle ilişkilerindeki doyumu yüksek olan bireyler bulundukları ortamı karşılıklı güvenin de etkisi ile politik olarak algılamaktan uzaklaşacaklardır. Yukarıda sözü edilen görgül çalışmalar da bizim bu görüşümüzü destekler niteliktedir.

3.1.4. Stres

Pek çok bilim adamı stresi farklı özelliklerini vurgulayarak tanımlamışlardır. Stres, birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanabilen bir güç yada uyarıcı olarak tanımlandığında uyarıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır(Kesken; 1991).. Stres, bireyin istenmeyen olay yada durum gibi çevresel bir stres vericiye gösterdiği fizyolojik ve psikolojik tepkidir (Baltaş ve Baltaş,1987). Artur vd. (1981) makro düzey stres vericileri politikalar, yapı, fiziksel koşullar ve yöntemler olarak sınıflamışlardır. Politika boyutu içindeki stresörler;

- Haksız, keyfi performans değerlendirmeleri,
- Ücretlerde haksızlık, eşitsizlik,
- Katı kurallar,
- Değişen görevler,
- Belirsiz prosedürler,
- Sık yer değiştirmeler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları olarak sınıflanmıştır.

Yöntemler boyutunda yer alan stresörler ise;

- Yetersiz iletişim
- Performansla ilgili yetersiz geribildirim
- Belirsiz/ çatışan hedefler
- Eksik/ belirsiz performans ölçümleri
- Haksız denetim sistemleri
- Eksik bilgilendirme olarak sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere sözü edilen stresörlerin hepsi aynı zamanda politik davranışın ortaya çıkmasında da rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütsel politika algılamalarının yüksek olduğu dönemlerde kişilerin daha yüksek bir stres düzeyine sahip olacakları varsayılmaktadır. Ferris vd.(1996) çalışmalarında bu varsayımı doğrulamışlar ve kişilerin politika algılamalarının yüksek olduğu ortamlarda anksiyetelerinin de yüksek olduğunu saptamışlardır.

Sters ve örgütsel politika algılamaları arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğuna dikkat çekilmelidir. Yukarıda görüldüğü gibi örgütsel politika algılamalarının yüksek olduğu ortamlarda duyulan stres yüksek olabileceği gibi kişilerin hissettikleri yüksek stres de hem örgütsel politika algılamasının hen de politik davranışın artmasına neden olabilir.

3.1.5. Yaratıcılık

Yaratıcılık algılanan örgütsel sorunlara yeni ve alışlagelmişin dışında çözümler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Daft,1993). Bu bağlamda örgütsel politikanın daha önceki bölümlerde ele alınan ortaya çıkma nedenleri göz önüne alındığında algılanan örgütsel politika ile algılanan

yaratıcılık arasında ters bir ilişki olduğu varsayılabilir. Parker vd. (1996) , çalışmalarında aynı varsayımdan hareket etmişler ve ters yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Örgüt içinde daha fazla politika algılandığında bu kişiler örgütün yaratıcılığı daha az desteklediğini düşünmektedirler.

Yaratıcılık daha çok kişiye bağlı olan bir kavram olarak görülse bile kimi örgütsel iklimler yaratıcılığı destekler bir etki yapabilir. Bu bağlamda biryler eğer içinde bulundukları ortamın yaratıcılıklarına engel olduğunu düşünürlerse politika algılamaları ve politik davranışa başvurmanın artması beklenebilir. Ancak unutulmadan vurgulanması gereken bir nokta aslında politik davranışın kendisinin de bir yaratıcılık özelliği barındırıyor olmasıdır. Zira ortamda istediğini elde edemeyen kişi gerek bireysel gerekse bir grupla birlikte kendi ihtiyaçlarını ençoklama sürecinde kullanacağı yöntemlerde yaratıcılığından yararlanmaktadır.

3.2. ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLAR

Örgütsel politika algılamalarının örgüte yönelik sonuçları firma performansı, işten ayrılma oranı ve işe devemsizlik olarak incelenmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Eisenhardt ve Bourgeois, 1988).

3.2.1. Firma Performansı

Yukarıda sözü edilen bireysel faktörler ve aşağıda kısaca değinilecek olan işgücü devir oranı ve işe gelmeme oranları tek tek ve birarada firmanın toplam performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle kişilerin politika algılamaları sonucunda geliştirecekleri tutumlar ve davranış biçimleri doğrudan ve dolaylı olarak hem bireylerin performansını hem de firma performansını etkilemektedir.

Eisenhardt ve Bourgeois (1988) örgütsel politikanın niçin firma performansını etkilediği sorusuna iki yanıt geliştirmektedirler. Yanıtlardan ilki politik aktiviteler ile ilgilenmenin zaman alıcı olduğu ve zamanlarının büyük bölümünü bu konuda harcayan çalışanlar ve yöneticilerin örgütün performansı üzerinde olumsuz etki yapmasıdır. İkinci yanıt, politikanın bilgi akışının yönünü ve doğruluğunu etkilemesidir. Bu bağlamda özellikle hızla değişen çevrelerde stratejik kararlar vermek yetersiz ve yönlendirilmiş bilgi ile neredeyse imkansız hale gelmektedir. Bu durum örgütün genel performansını kararların yanlış alınması sonucunda olumsuz etkilemektedir.

3.2.2. İşten Ayrılma Oranı

İşten ayrılma, bir örgüte insangücü bakımından giriş ve çıkışları ifade eden bir kavramdır. İşten ayrılma oranı, işletmeden belirli bir süre içinde ayrılan kişi sayısının aynı dönemde aynı işletmede çalışanların toplam sayılarına oranlanması ile bulunur (Himmetoğlu, 1977). Örgütlerde politik aktivitenin fazla olması işten ayrılmayı etkileyen örgütsel ve kişisel faktörlerden bazılarının harekete geçmesine neden olacaktır. Nitekim bu varsayım Ferris ve Kacmar'ın (1992) çalışmalarında doğulanmış, politika algılamaları ile işten ayrılma oranı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

3.2.3. İşe Devamsızlık

Kişisel özelliklerden bazıları hariç (hastalık, mücbir sebepler vb.) işe devamsızlık iş doyumunun bir sonucudur. Kişilerin genel olarak işlerinden, ücretinden, ilerleme olanaklarından, üstlerle ilişkilerinden ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden hoşnut değilse bunun sonucunda işe devamsızlık yapabilecektir. Aynı şekilde örgütte yüksek düzeyde politika algılayan bir kişi bu oyunun bir parçası olmamak yolunda bir tutum içine girerse işe devamsızlığında bir artış olması beklenebilir.

Özetlenecek olursa eğer kişi bulunduğu örgütte ortamı politik olarak algılıyor ancak politik davranışa girmeyi benimsemiyorsa tutumunu işten ayrılarak veya işe devamsızlık yaparak belli edecektir.

Bu bağlamda işten ayrılmalar ve işe devamsızlık olgusu kişilerin bulundukları ortam ile ilgili politika algılamalarının yüksekliğinden kaynaklanabilir ve hem kişinin hem de firmanın performansını olumsuz yönde etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE DEĞİŞKENLER

Daha önceki bölümlerde örgütsel politika kavramının çalışma hayatının vazgeçilmez bir gerçeği olduğu ancak, bu gerçeğin örgütler tarafından kabul edilmek istenmediği belirtilmiştir. Hatta örgüt bilimi ile uğraşan yazarların bir kısmı da bu olgu hiç yokmuş gibi kuramlarını oluşturduklarından söz edilmiştir. Bu nedenle örgütlerde politik davranışın nasıl algılandığının ve kullanılan taktiklerin neler olduğunun belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Tezin görgül araştırma bölümünde, amaçlar kısmında sözü edilen iki ana olgu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu olgular çalışanların örgütsel işleyişin ana konularına yönelik örgütsel politika algılamaları ve politika oyuncularının örgütsel işleyişin yukarıda sözü edilen konularında gösterdikleri politik davranışların yani taktiklerin saptanmasıdır. Bu bağlamda çalışmanın iki serimi bulunmaktadır.

İlk olarak çalışanların terfiler, görevlendirmeler, kişisel ödüllerin dağıtımı, işletme bütçesinin dağıtımı, işe eleman alma, işten eleman çıkarma, bilgiyi diğer bölümler ve bireylerle paylaşma, performans değerlendirme, genel eşya ve ekipmanın dağılımı ve örgüt yapısına ilişkin kararların alınmasının ne denli politik olarak algılandığının ölçüldüğü örgütsel politika değişkeni ile bu algılamaya neden olan ve bu algılamının sonucu olan değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci seriminde yukarıda sözü edilen örgütsel işleyiş alanlarına ilişkin hangi taktiklerin kullanıldığının saptanmasına çalışılmaktadır.

Serim 1’de yer alan kişisel değişkenler kategorisinin oluşturulmasında Ferris ve Kacmar (1992), Drory (1993), Drory ve Romm (1988), Parker vd. (1995) ve Ferris vd. (1996) çalışmalarından hareket edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışmada örgütsel politika algılamaları açısından önemli olabilecek değişkenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma hayatındaki kıdemleri olduğuna karar verilmiştir.

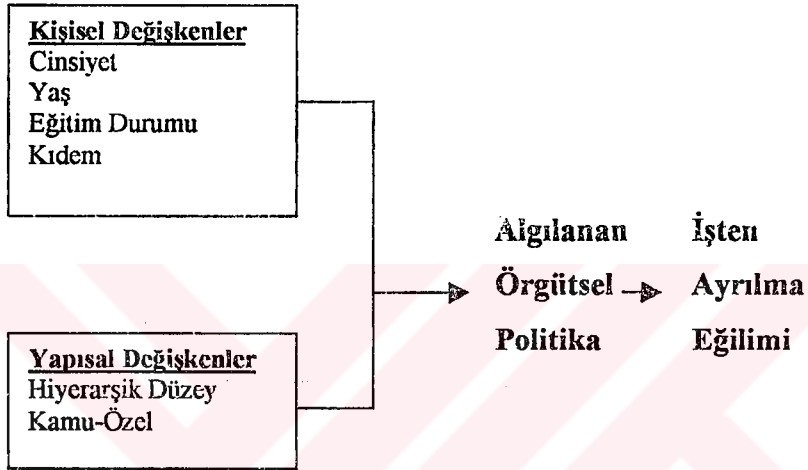
Yapısal değişkenlerden hiyerarşik düzey yönetici pozisyonunda olup olmama kriterine göre değerlendirilecektir. Bu Boyuto Drory ve Romm (1988) ile Gandz ve Murray (1980) çalışmalarında kullanmışlardır.

Ulaşabildiğimiz çalışmalarda seötörün özel veya devlet olaral ikili bir ayırımla incelenmesine rastlanılamamıştır. Ancak kanımızca böyle bir ayırım ile inceleme ülkemiz açısından önem taşımaktadır.

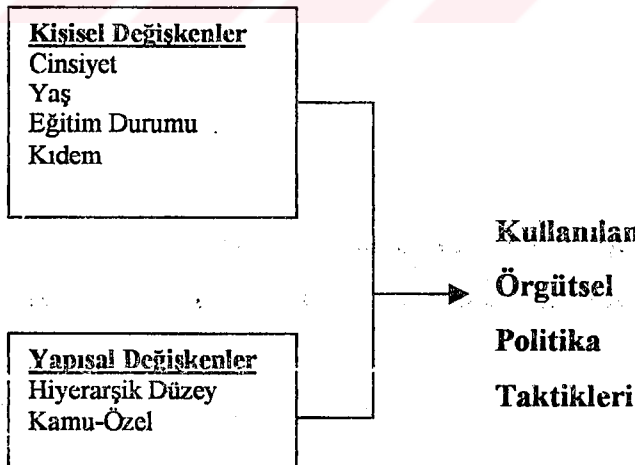
Algılana örgütsel politikayı karar konuları açısından inceleyen Drory (1993) kanımızca en geniş perspektifi getirmektedir. Bu nedenle terfiler, görevlerin dağılımı, ödüllerin dağıtımı, bütçe dağıtımı, eleman çıkarma, eleman alma, bilgi payaşımı, performans değerlendirme, eşya ve ekipmanların dağıtımı ve yapı karar konularında kişilerin bu kararların alınmasının nedenli teknik profesyonel faktörlerden ya da örgüt içi politik güçten kaynaklandığı ile ilgili algılamaları ölçülecektir. Bu algılarile ayrılma eğilimi arasında bir ilişkinin olup olmadığı da sınıanacaktır.

Çalışmanın ikinci seriminde yer alan ilişkileri sorgulayan bir araştırmaya olanaklar ölçüsünde yazında ıstlanılamamıştır. Kullanılan örgütsel politika taktiklerini ortaya çıkarmaya yönelik araştırma da tamamen tarafımızdan tasarlanmakta ve uygulanmaktadır.

Serim 1



Serim 2



Şekil 11: Araştırma Tasarımı

Yukarıda iki ayrı modelde özetlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için en az bir yıldan beri çalışma hayatı içinde olan kişilerin konu ile ilgili düşüncelerine başvurulmuştur. Çalışmada her düzeyden ve farklı sektörlerdeki kişilerin yanıtlarına ihtiyaç olduğundan sektör ve düzey sınırlaması getirilmemiştir.

4.2. BENİMSENEN YAKLAŞIMLAR

4.2.1. Öznel Görüş Yaklaşımı

Çalışmada ele alınan örgütsel politika ile ilgili verilerin toplanmasında öznel görüş yaklaşımı benimsenmiştir. Zira örgütsel politika kavramı temelde kişilerin içinde bulundukları ortamı ne denli politik buldukları ile ilgili algılamalarına dayandığından konu ile ilgili verilerin toplanmasında öznel görüş yaklaşımının benimsenmesi zorunludur. Kişilerin algılamalarına göre yapacakları değerlendirmelerin kişiden kişiye farklılık göstermesi olasılığına karşılık, kimi gerçek durumların ölçülmesindeki zoluk bu yaklaşımın sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yaygın olarak kullanımını gerektirmektedir (Arbak, 1993).

4.2.2. Durumsal Yaklaşım

Klasik yaklaşımlar etkinlik, örgütlerin genel ilkeleri ve en iyi örgütsel yapı konuları ile ilişkili olarak geliştirilen her yerde geçerli evrensel yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması ile en iyi organizasyon yapısını kurmanın ve işletmenin mümkün olacağını varsaymaktadırlar. Oysa ilkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas alan, evrensel ve öngörümleyici bir nitelik taşıyan kalsik yaklaşımlara karşılık durumsallık yaklaşımı içinde bulunan koşulları temel alır ve öngörümleyici bir nitelik taşımaz (Koçel,

1993). Durumsallık yaklaşımı her örgütün içinde bulunduğu çevresi ve alt sistemlerinin tamamen kendine özgü olduğunu ve tasarımı için bu kendine özgü koşulların temel alınması gerektiğini söylemektedir (Kast ve Rosenzweig, 1985). Geleneksel yaklaşımlar mikro temellere otururken , sistem yaklaşımı makro düzeyde inceleme yapma olanağı yaratmaktadır. Oysa örgütsel politika kavramı, örgüt içinde birey ve grupların ve hatta örgütün bazı temel niteliklerine ve politik örgüt yapısına kadar uzandığından durumsal yaklaşım geleneksel ve sistem yaklaşımının bu eksikliğini kapatmaktadır (Aldemir, 1985). Her durumun (her örgütün) kendine has ayrı yasaları olduğunu kabul etmekte olan durumsal yaklaşım hangi düzeyde olursa olsun (birey, grup, örgüt) kanımızca örgütsel politika konusunda yapılacak araştırmalar için en uygun yaklaşımdır.

4.3. ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı yukarıda iki model halinde gösterilen değişkenlerin birbirleri ile olası ilişkilerinin varlığını saptamak ve örgütsel politika taktiklerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu amaçla geliştirilen analiz yöntemi şu aşamalardan oluşmaktadır.

a. Öncelikle örgütsel işleyişe giren karar verme konuları ile Drory tarafından (1993) geliştirilen soru formu Türkçe'ye çevrilmiştir. Ancak formun Türkçesinde anlaşılabilirliğin kolaylaştırılabilmesi için ölçek beşli Likert olarak yeniden düzenlenmiş ve Drory'den farklı olarak ölçek üzerinde her noktaya o noktayı tanımlayan ifadeler konmuştur. Kullanılan soru formunda ölçümlenmek istenen boyutlarda bir değişiklik yapılmadığı için madde analizi yapılmamış ancak soru örgütsel politika algılamalarını ölçen soru formunun güvenilirliğini ölçmek için Alfa Katsayısı formülünden

yararlanılmıştır. Buna göre örgütsel politika algılamalarını ölçen soru formunun ($\alpha = .8179$) istenen ölçüde güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

b. Kullanılan ikinci form birinci formda politika algılamaları ölçülen örgütsel işleyişe ilişkin karar konuları hakkında ne tür taktiklerin kullanıldığını ortaya çıkarmak amacı ile düzenlenmiştir. İçerik analizinde kullanılacak olan verilerin elde edildiği bu formun oluşturulma aşamalarından aşağıda kısaca bahsedilecektir.

Öncelikle örgütsel politika davranışı sergilenirken kullanılacak taktiklere ilişkin veriye hangi yoldan ulaşılabileceğine karar verilmiştir. Yapılan literatür taraması ve tartışmalar sonucunda karar verme konularının nedenli politik olarak algılandığını ölçen karar konularının aynen taktiklerin saptanmasında da kullanılabileceğine karar verilmiştir. Bu kararın verilmesindeki en önemli neden örgütsel işleyişteki bu karar konularına etki etme potansiyeli olan bir örgütsel politika aktörünün bu konulara ilişkin hangi taktikleri geliştireceğinin görülebilemesini sağlamaktır.

Karar konularının neler olduğu üzerinde fikir birliğine varıldıktan sonra her bir karar konusu ile ilgili birer küçük öykü yazılmıştır. Öykülerde karar konularından yalnız birisi ile ilgili bir olay yer almakta olayın örgütsel politika aktörü olan bir kahramanı ve genellikle de bir kurbanı bulunmaktadır. Öykünün başında genel olarak durum hakkında bilgi verilmekte, daha sonra politik davranışı temsil eden olay anlatılmakta sonuç kısmında ise yanıtlayıcıdan aktörün bu sonuca ulaşmak için ne veya neler yaptığı sorulmaktadır. Ancak bu öykülerin hiçbirinde ne örgütsel politika kelimesi ne örgütsel politika aktörü kelimesi ne de bunları anımsatacak hiç bir kelimenin bulunmamasına özellikle önem verilmiştir.

İlk öykülerin yazım işleminin tamamlanması ile bu öyküler 34 kişilik bir gruba dağıtılmış ve deneklerin öyküleri anlama ve yanıtlama düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ön testin arkasından oluşturulan bir hakemler grubu bütün öyküler üzerinde tek tek çalışarak öyküleri mümkün olduğunca yönlendirici etkilerden arındırmaya çalışmışlardır. Böylece ortaya çıkan öykülerde deneklerin tamamen tarafsız öykülere politik ya da rasyonel yanıtlar vermelerinin sağlanması amacı güdülmüştür. Son hali verilen bu öyküler örgütsel politika algılamaları ve demografik özelliklere ilişkin sorular ile deneklere verilmiştir.

Formların deneklerden toplanması ile ikinci aşama olan verilerin işlenmesi aşamasına geçilmiştir. Ön deneme olarak adlandırılabilir olan bu aşama esas uygulama için bir prova anlamına gelmektedir. Çalışmanın bu aşamasında hem kodlamaların uygulanabilirliği (bütünlüğü, soruların içerik ve anlam açısından anlaşılabilirliği, ortaya çıkabilecek sorun ve aksaklıklar) hem de kodlama işleminin pratik olup olmadığı denenmiştir.

Bu bağlamda çalışmamıza yanıt veren bütün deneklerin yanıtları hazırlanan kodlama kartonlarına birebir geçirilmiştir. Daha sonra bir hakemler kurulu büyük kodlama kartonlarını satırlar ve sütunlar esasına göre tarayarak ve tartışarak verilen yanıtları ilk aşamada sekiz boyut altında toplamıştır (her bir boyu bir kod numarası ile temsil edilmektedir).

Bundan sonraki aşamada araştırmacı belirlenen bu sekiz kodu bütün yanıt metinlerinin bulunduğu yanıt kartonlarında işaretlemiştir. Bu işlem sonucunda hakemler kurulu tekrar toplanmış ve hiç bir yanıt atlanmadan bütün yanıtların bir boyut altına yerleştirilmesi işlemi gerçekleştirilmiştir.

Ancak bu toplantıda kullanılması gerekli olan boyut sayısının sekizden ona çıkması gerektiğine karar verilmiştir. Araştırmacı yeniden bu on boyutu temsil eden on farklı koda göre verileri işlemiştir. Son kodlama işleminin de kontrolünden sonra araştırmada karar konuları ile ilgili öykülere verilen yanıtların hepsi on kod grubu (boyut) altında ifade edilebilir hale gelmiştir.

Bir sonraki aşamada formun diğer iki bölümü ile birlikte kodlanmış olan öyküler içerik analizi sonucunda ulaşılan veriler olarak bilgisayar ortamında değerlendirilmeye hazır hale gelmiştir.

Son olarak yapılan içerik analizinin güvenilirliği üzerinde durmak gerekmektedir. Kodlayıcılar tarafından yapılacak olan belli bir çözümleme metninin sınıflamalara yerleştirilmesinde her zaman aynı sonuç elde edilmelidir. Aynı koşullar altında aynı ya da benzer sonuçlar elde ediliyorsa, o zaman içerik analizinin sonuçları “güvenilir” nitelik taşır (Gökçe, 1994).

Veri çözümlemesi işlemi sadece bir kişi tarafından uygulandığında, bu kişinin aynı metni değişik zamanlarda, aynı şekilde kodluyorsa, yani bu kişikodlama formunu değişik zamanlarda aynı çözümleme birimine uyguladığında aynı sonuçlara varıyorsa güvenilirlik sağlanmaktadır.

Bu sakıncaların ortadan kaldırılması için kodlama işleminin hem ön kontrol hem de son kontrol aşamalarında oluşturulan hakemler grubu bütün kodlama işlemlerini kontrol etmiş ve hepsi üzerinde fikir birliğine varılarak işlenmesi sağlanmıştır.

c. Son aşamada verilerin istatistiki analizinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler ve ön çalışmalar yapılmış, bilgisayara girişler tamamlanarak verilerin analiz edilmesi işlemi gerçekleştirilmiştir.

4.3.1. Çalışmanın Örneklemi

Birey düzeyinde örgütsel politika algılamaları ve kullanılan taktiklerin belirlenmesine yönelik olarak tasarımılanan çalışma toplam 184 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verilerini test etmek amacı ile rastlantısal olmayan katmanlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile öncelikle bireyler kamu yada özel sektörde çalışan bireyler olarak sınıflandırılmıştır. Kamu sektöründe çalışan bireylerden de karar alma sürecine etkinin diğer kamu kuruluşlarından daha yüksek olduğu tespit edilen hastaneler araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Özel sektör kuruluşlarından örneklem kapsamına alınan kişilerin ise belli sektörlerde yoğunlaşmalarının sağlanmasına özen gösterilmiştir. Kamu ve özel sektörde çalışan kişilerin örneklemde birbirine yakın oranlarda temsil edilmesine özellikle dikkat edilmiştir.

Yukarıdaki gibi bir örneklem kullanılmış olması araştırmayı amacına ulaştıracak şekilde gelişimini sağlamak içindir. Örneklem seçiminde aşağıdaki kıstaslar rol oynamıştır.

a. Örneklem kapsamına alınan kişiler sadece bir çalışan olarak çalışma hayatı içinde bulunmaları yeterli sayılmaktadır. Bu bağlamda mavi yakalı beyaz yakalı veya yöneten yönetilen gibi ayrımlara gidilmemiştir. Bunun amacı her düzeyde bireyin örgütsel politika ve kullanılan taktikler ile ilgili algılamalarının ölçülmesi istenmesidir.

b. Örneklem seçiminde kamu özel sektör ayrımına gidilmemiş, sadece kamu sektörü içinde hastaneler ve üniversiteler çalışanların kararlara etki edebilmelerinin diğer kamu kuruluşlarına nazaran daha kolay olması nedeni ile örneklem kapsamına alınmışlardır.

4.3.1.1. Araştırma Kısıtı

Araştırma örnekleminin seçiminde alan kısıtı getirilmiştir. Bu kısıtla ilgili olarak araştırmanın uygulanacağı alan İzmir ve Manisa illeri ve bu illerin yakın çevreleri olarak belirlenmiştir.

Bu iki ilin araştırma kapsamına alınmasının en önemli nedeni deneklere ulaşma kolaylığı olmuştur.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada elde edilen verileri değerlendirmek amacı ile tanımlayıcı istatistiklerden sıklık, ortalama ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise yordamlayıcı (inferential) istatistiklerden ki-kare testi, varyans analizi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca taktiklerin belirlenmesi için hazırlanan küçük örnek olaylar içerik analizi yöntemi ile değerlendirilerek sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

a. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada tanımlayıcı istatistiklerden merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama, yayılım ölçüsü olarak da standart sapma ve frekans dağılımları kullanılmıştır. Bu istatistikler yardımı ile araştırma örnekleminin demografik özellikleri saptanmaya ve veriler özetlenerek genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

b. Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmada ölçümlenen örgütsel politika algılamalarının örneklemin değişik demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığı araştırılmasında tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

d. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilginin derecesini saptamaya yönelik bir istatistiksel yöntemdir. Bu amaçla örgütsel politika algılamaları ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilgi olup olmadığı saptanmasında bu yöntemden yararlanılmıştır.

e. Ki-kare Analizi

Ki-kare analizi iki nominal değişken grubu arasındaki ilişkiyi inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Bir gruptaki frekansların diğer gruptaki frekans kategorilerinden farklı olup olmadığını araştırır. Bu analiz kullanılarak taktik gruplarının örneklemin değişik özelliklerine göre dağılımlarında bir farklılık olup olmadığını gösterir.

f. İçerik Analizi

Bilgin'e göre (1988) "İçerik analizi, çok çeşitli söylemlere (discours) uygulanan bir takım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olarak tanımlanabilir. İçerik analizi adı altında toplanan bu araç ve teknikler, herşeyden önce kontrollü bir yorum çabası ve genelde tümdengelim dayalı bir **okuma** aracı olarak nitelendirilebilirler. Söz konusu okuma, sınırları belirlenmiş söylem örneklerinin çözümlenmesi esasına dayanmaktadır." Gökçe'ye göre (1994) ise içerik çözümlemesinin amacı metnin bütününden hareketle içerik hakkında veriler kazanmaktır. Bu metin bir yada daha fazla değişik işaret sistemi ile oluşmuş olabilir.

Araştırmada, cevaplandırılması istenen küçük hikayelere verilen yazılı metin yanıtları bu anlamda içerik analizine tabi tutulmuştur. Metinde yapılan inceleme sonucunda bir kodlama işlemi yapılmış ve bir hakem grubu ile buradan hareketle metinden elde edilen yanıtlardaki ortak boyutlara ulaşılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ

Çalışmada ele alınan örgütsel politika ile ilgili verilerin toplanmasında öznel görüş yaklaşımı benimsenmiştir. Zira örgütsel politika kavramı temelde kişilerin içinde bulundukları ortamı ne denli politik buldukları ile ilgili algılamalarına dayandığından konu ile ilgili verilerin toplanmasında öznel görüş yaklaşımının benimsenmesi zorunludur. Kişilerin algılamalarına göre yapacakları değerlendirmelerin kişiden kişiye farklılık göstermesi olasılığına karşılık, kimi gerçek durumların ölçülmesindeki zorluk bu yaklaşımın sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yaygın olarak kullanımını gerektirmektedir (Arbak, 1993).

4.4.1. Görüşmeler

Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce şirket yöneticileri, kamu yöneticileri ve potansiyel denekler ile bir dizi görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde çalışma konusunun uygulanması için gerekli izinlerin alınması ve çalışmanın uygulanabilirliği saptanmaya çalışılmıştır.

Özellikle soru kağıdının düzenlenmesinde konu ile ilgili bilim adamlarının görüşleri alınmış ve soru kağıdı oluşturulan bir komisyonun ortak çalışması ile son haline getirilmiştir. Yapılan toplantılar sonucunda

deneklerin anlamalarında problem yaratacağı düşünülen sorular yeniden düzenlenmiştir.

Ayrıca soru kağıdının uygulanması sırasında deneklerle yüzyüze olmaya dikkat edilmiş, gerektiğinde formun doldurulması ile ilgili talimatlar deneklere bizzat verilmiştir.

4.4.2. Soru Kağıdı

Araştırmada örgütsel politika ile ilgili verilerin tümü soru kağıdı yöntemi ile toplanmıştır. Dağıtılan soru kağıtlarında soruların yanıtlanma şeki ile ilgili yönergeler verilmiş olup, samimi yanıtlar alabilmek amacı ile yanıtlayıcılardan formlara isim yazmamaları rica edilmiştir.

İlgili kurumlar ve işletmelerde soru kağıtları tarafımızdan dağıtılmış ve deneklerin başlarında durarak soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan soru kağıdının özellikleri aşağıda açıklanmaktadır:

Esas olarak üç bölümden oluşan soru kağıdı; yanıtlayıcıların örgütsel işleyiş konularındaki kararları ne denli politik olarak algıladıklarını, politika oyuncularının kullandıkları taktiklerin neler olduğunu ve örneklemin demografik özelliklerini ölçmektedir ve Ek 1’de sunulmuştur.

Birinci bölümde beşli Likert tipi bir ölçek kullanılarak çalışanların örgütsel politika algılamaları ölçülmektedir. Her bir örgütsel işleyiş karar konusunun altında bulunan ölçekte yanıtlayıcılardan kendilerini nerede görüyorlarsa o noktayı işaretlemeleri istenmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde birinci bölümdeki karar konularına ilişkin küçük hikayeler verilmiş yanıtlayıcıdan bu hikayeyi okuması ve sonuçlara yönelik yorumlarını altta bırakılan boşluğa yazmaları istenmiştir.

Soru formunun üçüncü bölümünde örnekleme ilişkin demografik özellikler saptanmaya çalışılmıştır.

Soru kağıdının sözü edilmesi gereken bir diğer özelliği iki eşit grup halinde hazırlanmış ve dağıtılmış olmasıdır. Birinci grup ile ikinci grupta örgütsel politika algılamalarına dayanan sorularda hiçbir farklılık bulunmamaktadır. Ancak örgütsel politika taktiklerinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bölümdeki küçük hikayelerin kahramanları her iki grupta farklılaşmaktadır. Bir grupta politika oyuncusu olduğu izlenimi verilmeye çalışılan aktörün cinsiyeti erkek ise diğer grupta kadın olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemenin amacı kadın ve erkek aktörlerin örgütsel politika taktikleri konusunda farklı olarak algılanıp algılanmadıkları ve farklı yöntemler geliştirip geliştirmediklerinin saptanmaya çalışılmasıdır.

4.4.3. Sorular

4.4.3.1. Karar Konuları İle İlgili Örgütsel Politika Algılamalarını Ölçen Sorular

İş yerlerinde çalışanlar bakımından önemli kararların çeşitli düşüncelere göre verildiği varsayımından hareketle kimi kararlar, çalışanların becerisi ve iş performansı gibi teknik ve profesyonel faktörlere göre veya örgüt içinde imkanlar elde etmek, güç ve dost kazanmak ve bu kazançları sürdürmek gibi örgüt içi politik güç faktörlerine göre verilebilir. Soru formunun bu bölümünde yukarıdaki olgunun ışığı altında aşağıda sözü

edilen karar konularının her birinin ne ölçüde teknik profesyonel faktörlere veya ne ölçüde politik güç ilişkisine göre verildiği ölçülmeye çalışılmıştır. Soru kağıdının düzenlenmesinde Drory'nin karar konularına tamamen sadık kalınmış, ancak ölçek beşli olarak değiştirilmiş ve ölçek üzerinde her noktanın üzerine o noktayı açıklayan ifadeler konmuştur.

Bu karar konuları:

- Terfiler
- Görevlendirmeler
- Kişisel Ödüllerin Dağıtımı
- İşletme Bütçesinin Dağıtımı
- İşe Eleman Alma
- İşten Eleman Çıkarma
- Bilgiyi Diğer Bireyler ve Bölümlerle Paylaşma
- Performans Değerlendirme
- Genel Eşya ve Ekipmanların Dağılımı
- Örgüt Yapısı olarak belirlenmiştir. Yanıtlayıcılardan bu konulara ilişkin düşüncelerini genellikle teknik profesyonel faktörlerden, genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine uzanan bir açılamda beş nokta üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

4.4.3.2. Örgütsel Politika Taktiklerini Saptamaya Yönelik Sorular

Yazında örgütsel politika taktiklerini saptamak için yanıtlayıcıların öznel değerlendirmelerini rahatça yapabilecekleri ve ifade edebilecekleri soru kağıtlarının oluşturulması çabası görülmektedir. Bu amaçla en çok kullanılan yöntem politika aktörlerinin hangi taktikleri kullandıklarını belirten küçük hikayeler yazmadır. Ancak burada yazında iki ayrı uygulama görülmektedir. Bunlardan ilki politika aktörlerinin diğer kişileri nasıl

etkilediklerini açıklayan kısa hikayeleri yanıtlayıcılara yazdırmaktır (Kipnis ve Schmidh, 1980). İkinci yöntemde Drory ve Romm, (1988) çalışmalarında küçük hikayeler kullanmışlar ancak yanıtlayıcılardan bu hikayeleri ne denli politik olarak algıladıklarını her hikayenin altındaki dörtlü ölçeği kullanarak yanıtlamalarını istemişlerdir. Bu bağlamda hikayenin araştırmacı tarafından verildiği ve hikayede aktörlerin kullandığı taktiklerin ortaya çıkarılması için yanıtlayıcının görüşlerini alan bir çalışma en azından ülkemiz için ilk kez yapılmaktadır.

Örgütsel karar alma konuları ile ilgili hikayelerin yazımından sonra bilim adamları tarafından oluşturulan bir komisyon her hikaye üzerinde ayrı ayrı çalışarak gerekli düzenlemeleri yapmışlardır. Daha sonra formun bu bölümü 35 kişilik bir denek grubu üzerinde denenmiş ve hikayelerin anlaşılabilirliği ve formun işleyişi kontrol edilmiştir.

Yanıtlayıcılara karar konularında çalışma hayatlarında hergün karşılaştıkları türden olaylar olduğu bildirilerek verilen her hikayenin sonunda politik aktörün bu sonuca ulaşmak için ne veya neler yapmış olabileceği sorulmaktadır.

Hikaye edilen olaylar diğer formun diğer bölümünde politik güçten ne denli etkilendiği ölçülmeye çalışılan örgütsel karar konuları ile aynıdır. Böylece çalışmada kişilerin bu karar konularında ne kadar politika yapıldığı ile ilgili algılamaları ölçülürken aynı konularda hangi taktiklerin de kullanıldığı saptanmaya çalışılmıştır. Soru formunun hazırlanması aşamaları analiz yöntemi başlığı altında a ve b şıklarında daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.4.3.3. Demografik Özelliklere İlişkin Sorular

Soru kağıdının bu bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kaç yıldır çalışma hayatı içinde bulunulduğu, en son işteki çalışma süresi, değiştirilen işyeri sayısı ve yapmakta olduğu işteki pozisyonun ne olduğuna ilişkin sorular yer almaktadır.

4.4.4. Yazın Taraması

Araştırmaya temel oluşturacak kaynakların belirlenebilmesi ve elde edilebilmesi için Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, University of South Dakota ve Dakota State University merkez kütüphanelerinden ve YÖK Dökümantasyon Merkezi'nden yararlanılmıştır. Ayrıca internet aracılığı ile bir çok üniversite kütüphanesinden özet düzeyinde bilgi ve kaynak transferi sağlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİ VE BULGULAR

5.1. VERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer vermeden önce elde edilen veriler yardımı ile örneklemin demografik özellikleri tanıtılacak, daha sonra tanımlayıcı istatistikler yardımı ile elde edilen veriler özetlenmeye çalışılacaktır.

5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veriler

Araştırma toplam 184 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin yaklaşık üçte ikisini erkeklerin üçte birini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Ancak Tablo 7’de de görüldüğü gibi iki denek cinsiyetini belirtmekten kaçınmıştır.

CİNSİYET	n	%
Kadın	61	33.5
Erkek*	121	66.5
Toplam	182	100

Tablo 7: Örnekleimde Cinsiyet Dağılımı

* Tablolarda yer alan en yüksek değerler izleme kolaylığı sağlanması açısından koyu yazılmıştır.

Örnekleme yaş dağılımları incelendiğinde deneklerin yarıya yakın bölümünün 26 – 35 yaş grubu içinde toplandığı görülmektedir. Örnekleme yaş dağılımı Tablo 8’de görülmektedir.

YAŞ	n	%
25 ve altı	36	19.9
26 – 35	80	44.2
36 – 45	40	22.1
46 ve üstü	28	13.8
Toplam	184	100

Tablo 8 : Örnekleme Yaş dağılımı

Örnekleme oluşturan bireylerin eğitim durumları incelendiğinde % 29.9’unun ilk, orta ve lise eğitimi aldıkları, % 11.4’ünün yüksek okul eğitimi aldıkları, % 40.2’sinin mühendislik, işletme, iktisat ağırlıklı lisans ve yüksek lisans eğitimi aldıkları ve son olarak %18.5’inin de tıp eğitimi aldıkları görülmektedir. Aşağıda Tablo 9’da bu dağılım ayrıntılı olarak görülmektedir.

Eğitim Düzeyi	n	%
İlkokul	13	7.1
Orta Okul	9	4.9
Lise	33	17.9
Yüksek Okul	21	11.4
Üniversite	63	34.2
Master	11	6.0
Tıp Eğitimi	34	18.5
Toplam	184	100

Tablo 9 : Örnekleme Eğitim Düzeyinin Dağılımı

Örnekleme oluşturan bireylerin ne kadar zamandır çalışma hayatı içinde olduklarına ilişkin soruya verdikleri yanıtlar Tablo 10'da özetlenmektedir. Burada örneklemin yaklaşık üçte ikisinin 4 ila 20 yıl arasında toplandığı , kalan üçte birlik bölümün de 1 ila 3 yıl ve 21 yıldan fazla kıdemleri olduğu görülmektedir. Örnekleme oluşturan bireylerin en az 1 yıldan beri çalışma hayatı içinde olması ön koşul olarak kabul edilmiştir.

KIDEM	n	%
1 – 3 yıl	31	16.8
4 – 10 yıl	62	33.7
11 – 20 yıl	58	31.5
21 yıl ve üstü	33	18.0
Toplam	184	100

Tablo 10: Örnekleme Oluşturan Bireylerin Kıdem Dağılımı

Araştırma tasarımında yer alan bir diğer demografik değişken bireylerin kaç işyeri değiştirdiklerini ölçmeye çalışmaktadır..Bireylerin üçte biri işlerini hiç değiştirmediklerini, yine üçte birine yakını ise iki kez iş değiştirdiklerini belirtmişlerdir.İş değiştirme sıklığı 6 ya kadar çıkabilmektedir. Dağılım Tablo 11'den izlenebilir.

Değiştirilen İşyeri Sayısı	n	%
Hiç Değiştirmeyen	56	30.4
1 İşyeri	8	4.3
2 İşyeri	54	29.3
3 İşyeri	31	16.8
4 İşyeri	13	7.1
5 İşyeri	17	9.2
6 İşyeri	5	2.7
Toplam	184	100

Tablo 11 : Değiştirilen İşyeri Sayısı Dağılımı

Çalışma iki ayrı sektörde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin yaklaşık % 45'ini kamu sektörü oluştururken % 55'ini özel sektör oluşturmaktadır. Araştırmada her iki sektörün birbirine yakın oranlarda temsil edilmesine özellikle dikkat edilmiştir. Ancak burada kamu sektörünü sağlık çalışanlarının oluşturduğu vurgulanmalıdır.

SEKTÖR	n	%
Kamu	83	45.1
Özel	101	54.9
Toplam	184	100

Tablo 12 : Örneklemin Sektörel Dağılımı

Örnekleme oluşturan bireylere şu anda yapmakta oldukları işteki pozisyonları sorulduğunda % 24.5'inin tıp mesleği ile ilgili pozisyonlarda, % 15,2'sinin teknik pozisyonlarda, %14.7'sinin işçi, % 21.7'sinin memur ve % 23.4'ünün yönetici pozisyonlarında olduğu görülmektedir. Tablo 13'de ayrıntılı dağılım verilmektedir.

Pozisyon	n	%
Uzman Doktor	13	7.0
Asistan Doktor	13	7.1
Pratisyen Hekim	8	4.3
Sorumlu Hemşire	3	1.6
Hemşire	8	4.3
Mühendis	14	7.6
Teknisyen	14	7.6
Sorumlu İşçi	10	5.4
İşçi	17	9.2
Memur	41	22.3
Orta Düzey Yönetici	30	16.3
Üst Düzey Yönetici	13	7.1
Toplam	184	100

Tablo 13 : Örnekleme Pozisyonların Dağılımı

5.1.2. Örgütsel Politika Algılamalarına İlişkin Veriler

Daha önce bölüm 4’de de değinildiği gibi örgütsel politika algılamalarını ölçmek için 10 farklı örgütsel karar verme konusu ile ilgili olarak yanıtlatıcıların bu kararların alınması ile ilgili iklim algılamaları ölçülmektedir. Bu karar konularını terfiler, görev dağılımı, kişisel ödüllerin dağıtımı, işletme bütçesinin dağıtımı, işe eleman alma, işten eleman çıkarma, bilgiyi diğer birimler ve bölümlerle paylaşma, performans değerlendirme, genel eşya ve ekipmanların dağıtımı ve örgütsel yapıya ilişkin kararların alınmasından oluşmaktadır. Her bir karar konusunda deneğe bu kararın alınmasının; genellikle teknik profesyonel faktörlere göre, daha çok teknik profesyonel faktörler kısmen politik güç, eşit ölçüde her ikisi, daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler ve genellikle örgüt içi politik güç ilişkisinin ön plana çıkarılarak verildiğine ilişkin beşli bir ölçek sunulmaktadır. Denekten bu ölçek üzerinde her bir karar konusu için kendisine uygun olan seçeneği işaretlemesi istenmiştir.

Yapılan istatistiksel değerlendirme sonucunda her bir karar konusuna ilişkin ortalamalar Tablo 14’de görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi araştırmayı yantılayanlar en politik karar konusu olarak eleman alma, eleman çıkarma ve terfi konularını görmektedirler. Yanıtlayıcılar eleman alma konusunda alınan kararların ölçek temel alınarak değerlendirildiğinde yaklaşık olarak eşit olarak teknik profesyonel faktörler ve örgüt içi politik güç mücadelesinden etkilendiğini düşünmektedirler. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamalar ve standart sapmalar gözönüne alınarak hemen hemen kararların tümünün eşit ölçüde teknik profesyonel uzmanlık ve örgüt içi politik güçten etkilenecek alındığının düşünüldüğü görülmektedir.

KARAR KONULARI	$\bar{x}$	s.d.
Terfi	3.11	1.13
Görev Dağılımı	2.72	1.21
Ödül Dağıtımı	3.09	1.37
Bütçe Dağıtımı	2.83	1.30
Eleman Alma	3.20	1.21
Eleman Çıkarma	3.19	1.32
Bilgi Paylaşımı	2.83	1.30
Performans Değerlendirme	2.79	1.22
Eşya Dağıtımı	3.05	1.26
Yapı	3.13	1.25

Tablo 14 : Örgütsel Politika Algulamalarına İlişkin Ortalamalar

5.1.3. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Veriler

Örgütsel politika taktiklerinin saptanmasına yönelik olarak elde edilen veriler bir kodlama ve boyutlandırma işlemi sonrasında istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Bölüm 4’de bahsedildiği gibi örgütsel politika taktiklerinin neler olduğunun saptanabilmesi için örgütsel işleyiş içindeki karar konularını içeren küçük öyküler kullanılmıştır. Denekten okuduğu öyküdeki aktörün öyküde belirtilen sonuca ulaşmak için ne veya neler yapmış olabileceği sorulmaktadır. Denek bu soruya istediği kadar seçenek geliştirerek yanıt verebilmektedir. Daha sonra bu yanıtlar kodlayıcılar tarafından benzer yanıt gruplarına aynı kod numarası verilerek kodlanmıştır. İçerik analizlerinde bir kodlayıcının yaptığı kodlama ile aynı verileri kodlayan bir başka kodlayıcının yaptığı kodlamalar arasında farklılık

bulunmaması gerekmektedir (Patton, 1990). Bu nedenle ilk kodlama işleminden sonra bir hakemler grubu yapılan kodlamalar üzerinde tartışmış ve ortak bir kod listesi çıkmıştır.

Verilerin işlenmesinin ikinci aşamasında kodlanan verilerin ortak boyutlar altına yerleştirilmesi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonuçları da bir hakemler grubu tarafından yapılmış ve formlardan elde edilen verilerin 10 değişik boyut altında toplanabileceğine karar verilmiştir. Bu 10 boyut grubu bize örgütsel politikada kullanılan 10 taktik grubunu vermektedir. Bu boyutlar Tablo 15’de görülmektedir.

- Kendini Sunma Davranışında Başarı Yolu ile Etki
- Üstlerle ve Çalışanlarla Diyalog Kurma Başarısı ile Etki
- Torpil Kullanma Yolu ile Etki
- Yağcılık Yapma Yolu ile Etki
- Manüpülatif İlişkiler Kurma Yolu ile Etki
- İlegal Davranış Yolu ile Etki
- Üstlerle “Özel İlişki” ler Kurma Yolu ile Etki
- Cinsellik Kullanımı Yolu ile Etki
- Kişilik Özelliklerini Ön Plana Çıkarma Yolu ile Etki
- Rasyonel, Mantıklı Davranış Sergileme Yolu ile Etki

Tablo 15: Kullanılan Örgütsel Politika Taktikleri

Bu davranışlar ayrıntılı olarak incelendiğinde kendini sunma davranışında başarı boyutunun altında rasyonel ikna yöntemini kullanma, göze

girme, fikirlerini iyi satma, başkalarının üzerinde iyi ve olumlu izlenim bırakma gibi özellikler bulunmaktadır.

Üstlerle ve diğer çalışanlarla diyalog başarısı boyutunun altında amirleriyle iyi ilişkiler kurma, amirler ve çalışma arkadaşları ile iyi geçinme gibi özellikler bulunmaktadır.

Üçüncü ana boyut torpil kullanmadır. Burada doğrudan torpil dışında bir vasıta kullanma, birinin hamisi olma, korunma ve kollanma gibi yanıtlar bulunmaktadır. Ayrıca bu boyutta torpilin denekler tarafından iki farklı şekilde algılandığını söylemek gerekir. Birinci grupta torpil bir kişide kristalize olmakta ve bu kişi aracılığı ile etki mekanizması harekete geçirilmektedir. İkinci grubu ise siyasi torpil oluşturmakta burada gücün bir siyasi parti veya görüşte kristalize olduğu ve etki aracı olarak bunların kullanılmak istendiği görülmektedir.

Dördüncü boyut ise yağcılık olarak adlandırılmaktadır. Bu boyut altında evet efendimcilik, amirin emirlerine koşulsuz itaat etme ve mesai dışında amirin özel işlerini yapma gibi davranışlar yatmaktadır.

Beşinci boyut manüplatif hareket olarak tanımlanmıştır. Bu boyut istediği sonuçlara ulaşmak için aktörün bilerek ve isteyerek yönlendirdiği ilişkiler kurmasını ifade etmektedir. Örneğin kendini sempatik gösterme, şirin gösterme, ilişkileri kendi çıkarını gözetecek şekilde yönlendirme bu boyut altında yer almaktadır.

Altıncı boyut tek gayri resmi boyut olup illegal hareket olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel politika taktiği olarak örneğin torpil, yağcılık, manüplatif hareket toplum tarafından tasvip edilmemekte ancak yasal olarak

cezalandırılmamaktadır. Ancak illegal boyuttaki hareketlerin toplum ve kanunlar tarafından cezalandırılma riski vardır. Bu boyut altında entrika, kaba kuvvet kullanmak, karanlık ilişkiler, rüşvet ve benzeri hareketler yer almaktadır.

Yedinci boyutta üstlerle kurulan “özel” ilişkiler bulunmaktadır. Burada iş dışı dostluklardan, ortak hobi dostluklarına, üstlerle akrabalık ve duygusal ilişkiye uzanan ilişkiler yoluyla hedefi etkileme amacı güdülmektedir.

Sekizinci boyut cinselliği kullanarak hedefe etki etme davranışını içermektedir. Örneklemede cinsellik ile ilgili olarak iki farklı yaklaşım gözlenmektedir. Kadınların hedeflerine ulaşabilmek ve hedefi etkileyebilmek için cinselliklerini kullandıkları söylenebilir. Erkeklerin ise karşı cinsi cinsellik açısından algılamada daha duyarlı oldukları görülmektedir. Yani bir kadın örgütsel politika aktörü cinselliğini amacına ulaştırıcı bir araç olarak kullanabilmektedir. Bir erkek ise sadece karşı cinsten olduğu ve bazı imalarda bulunduğunu algıladığı için o kişi cinselliğini kullanmasa bile etkiye açık bir hale gelebilmektedir.

Dokuzuncu boyut kişilik özelliklerinin ön plana çıkarılarak etki mekanizmasının kullanılmasını içermektedir. Bu boyut altında çalışkanlık, aktiflik, sebat, azimlilik gibi özellikler yer almaktadır.

Son boyut ise rasyonel etki olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutta etkiyi yapacak olan kişinin tamamen rasyonel ve mantıklı araçlar kullanarak karşısındakini ikna etmeye çalışması, nedenlerini ve sonuçlarını göz önüne alarak etki sürecini kullanma davranışları yer almaktadır.

Taktik Sayısı Karar Konuları	1 Taktik Yazanların Örnekleme Oranı %	2 Taktik Yazanların Örnekleme Oranı %	3 Taktik Yazanların Örnekleme Oranı %
Terfiler	100	54.3	11.4
Görev Dağılımı	96.7	23.9	5.4
Ödül Dağıtımı	99.5	38.6	8.2
Bütçe Dağıtımı	95.7	21.2	3.3
Eleman Çıkarma	95.1	23.9	2.2
Eleman Alma	97.3	35.3	6
Bilgi Paylaşımı	87.9	22.8	3.8
Performans	95.1	35.3	5.4
Eşya Dağıtımı	96.2	29.9	3.8
Yapı	95.7	23.9	2.2
Ortalama	96.1	35.4	5.2

Tablo 16: Karar Konularına Göre Geliştirilen Taktik Sayısı Oranları

Yukarıda Tablo: 16’da 184 deneğin her bir karar konusu için politika aktörlerinin kullandığını düşündükleri taktiklerin oranları görülmektedir. Daha önce de değinildiği gibi karar konuları ile ilgili olarak deneklere geliştirecekleri taktiklerin sayısı ile ilgili bir kısıtlama getirilmemiştir. Bu doğrultuda deneklerden sadece 5 tanesi tek bir karar konusu için 4 farklı taktik kullanılmış olabileceğini belirtmişlerdir. Bütün karar konularında geliştirilen en fazla taktik sayısı 7 olup, yalnız bir denek tarafından yazılmıştır. Deneklerin en fazla taktik geliştirmeye meyilli oldukları boyutlar ise sırası ile terfiler, ödüllerin dağıtımı ve eleman alma konularıdır.

Genel olarak incelendiğinde her bir karar konusu için en az bir taktik yazanların örnekleme oranı ortalama olarak % 96.1'dir. Bir karar konusu için 2 farklı taktik geliştiren denekler örneklemin %35.4'ünü oluşturmaktadır. Bir karar konusu için 3 farklı taktik geliştiren denekler ise örneklemin % 5.2'sini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğu her bir öyküdeki politika aktörüne ilişkin bir taktik geliştirmiştir. Örneklemin üçte birinden biraz fazlası ise iki taktik geliştirmeyi başarmıştır.

Karar konuları açısından incelendiğinde terfiler konusunda örneklemin hepsinin en az bir taktik geliştirdiği görülmektedir. Örneklemin yarısının ise iki taktik geliştirdiği görülmektedir. Örneklemin % 11.4'ü terfiler konusunda bir üçüncü farklı taktik grubunu belirtmişlerdir.

Ödüllerin dağıtımı konusunda da örneklemin tamamına yakınının en az bir taktik geliştirdiğini görmekteyiz. Aynı karar konusu için örneklemin yaklaşık % 40' bir ikinci taktik kullanmışlardır. Üçüncü bir taktiği de kullananların örnekleme oranı yaklaşık olarak % 8'dir.

Eleman alma kararı için deneklerin % 97.3'ü tek bir taktik, 35.3'ü iki taktik, % 6'sı üç taktik geliştirmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yaklaşık % 96 sı görev dağılımı ve eşyaların dağıtımı için en az bir taktik geliştirmişlerdir. İkinci taktiğin geliştirilme oranı ile üçüncü taktiğin geliştirilme oranı ödül dağıtımında eşya dağıtımına nazaran daha fazla fazladır.

% 95'lik yanıt yüzdesi grubunda sırası ile bütçe dağıtımı,, yapı, eleman çıkarma ve performans konuları bulunmaktadır. Ancak bu karar konuları için iki taktik geliştiren deneklerin oranı bu sınıflamaya göre değişmekte ve sırası ile en fazla ikinci taktik performans, eleman çıkarma,

yapı ve bütçe dağıtımı olarak gerçekleşmektedir. Bu grupta en fazla üçüncü taktik oranı olan karar konusu ise performans değerlendirmedir.

Deneklerin %12'si bilgi paylaşımı konusunda tek bir taktik bile geliştirmemişlerdir. Bilgi paylaşımı karar konusunun işlendiği öykü örnekleme üzerinde herhangi bir şekilde politika aktörlerinin geliştirdikleri taktiklere ilişkin yanıt verilmeme oranı en yüksek olan karar konusunu temsil etmektedir.

5.2. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel politika algılamaları ve örgütsel politika taktikleri verilerinden elde edilen bulgular tartışılacaktır.

5.2.1. Örgütsel Politika Algılamalarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında örgütsel politika algılamalarının örneklemin değişik özelliklerine göre farklılıklar gösterip göstermediği ve deneklerin örgütsel politika algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı konuları tartışılacaktır.

Cinsiyet bir değişken olarak kabul edildiğinde örneklemin oluşturan deneklerin örgütsel politika algılamaları arasında bir fark olmadığı görülmektedir. Bu yazını destekler bir bulgudur. Çünkü yazında cinsiyet ile örgütsel politika algılamaları arasında ilişki bulan çalışmaların yanı sıra (Ferris, vd., 1996) kimi araştırmalar bir ilişki saptayamamıştır (Drory,1993; Ferrisve Kacmar,1992; Parker vd., 1992). Tablo 16'da Cinsiyete göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

CİNSİYET	— x	
Erkek	3.01	F= . 2794
Kadın	2.94	P= .5978

Tablo 17 : Cinsiyete Göre Örgütsel Politika Algılamaları

Yabancı literatürde ulaşılabilen çalışmalarda kişilerin çalıştıkları sektörün bir değişken olarak değerlendirildiğine rastlanılmamıştır. Ancak bizim araştırmamızda kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politika algılamaları arasında anlamlı sayılabilecek ölçüde bir farklılık olduğunu göstermektedir. Burada kamu sektörü çalışanlarının çalıştıkları örgütleri örgütsel işleyiş alanına giren karar konularında özel sektör çalışanlarına göre daha politik olarak algıladıkları söylenebilir. Bunun nedenleri arasında kamu sektörü çalışanlarının özellikle işe eleman alımı sırasında dış siyasi güçlerin ve nüfuzlu kişilerin devreye sokulması ile daha ilk aşamada örgütsel politika oyunu ile tanışmaları olabilir. Bu ilişki Tablo 17’de görülmektedir.

SEKTÖR	— x	
Kamu	3.11	F= 3.6333
Özel	2.89	P= .0582

Tablo 18 : Sektöre Göre Örgütsel Politika Algılamaları

Araştırma örnekleminin % 24'ünü yönetici düzeyinde bulunan, % 76'sını herhangi bir yöneticilik görev ve sorumluluğu bulunmayan denekler oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu iki grubun örgütsel politika algılamaları arasında anlamlı sayılabilecek bir fark bulunmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin bulundukları ortamı politik olarak algılama düzeyleri yönetici olmayanlara göre daha düşüktür. Bu bulgu Parker vd. (1995) çalışmasıyla benzer iken Madison vd. (1980) ile çelişmektedir. Bu ilişki Tablo 18'de gösterilmektedir.

YÖNETİCİLİK	n	%	$\bar{x}$	
Yönetici	44	24	2.75	F= 5.0249
Yönetici Olmayanlar	140	76	3.06	P= .0262

Tablo 19: Yöneticiler ve Yönetici Olmayanların Örgütsel Politika Algılamaları

Genel eğitim düzeyleri ile örgütsel politika algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak tıp eğitimi gören denekler ile mühendislik ve iktisat işletme eğitimi alan deneklerin örgütsel politika algılamaları arasında düşük anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunduğu söylenebilir. Tıp eğitimi alan deneklerin büyük bölümü en az iki işyeri değiştirmişlerdir ve bu pratisyen hekimler için 2-3, asistan hekimler için 3-4, ve uzman hekimler için 6'ya kadar çıkabilmektedir. İşyeri değişimindeki bu sıklık, kişilerin farklı ortamlar ve farklı kişilerle birarada çalışma olasılığını arttırdığı gibi çok daha fazla sayıda politika aktörünün rol aldığı oyuna da izleyici yada oyuncu olarak katılmalarını sağlamıştır. Bu ilişkiler Tablo 19'da görülmektedir.

EĞİTİM	$\bar{x}$	
Tıp Eğitimi	3.14	F= 3.5426
Üniversite	2.83	P= .0626

Tablo 20 : Eğitim Türü ve Örgütsel Politika Algılaması

Deneklerin çalışma hayatlarının uzunluğu ile örgütsel politika algılamaları arasında da önemli bir fark bulunmamaktadır. . Bu bulgu aynı boyutu kullanan Parker vd. (1995) çalışmasıyla benzer iken Madison vd. (1980) ile de bu boyut için paraleldir. Ancak bir ilişki bulunmadığını da söylemek Tablo 20'ye göre zor görünmektedir.

KIDEM	n	%	$\bar{x}$
1 – 3 yıl	31	16.8	2.66
4 -- 10 yıl	62	33.7	3.10
11 – 20 yıl	58	31.5	3.05
21 yıl ve üstü	33	18.0	2.96
Toplam	184	100	F= 2.3719 P= .0720

Tablo 21: Çalışma Hayatı Süresi Ve Örgütsel Politika Algılaması

Çalışma hayatında geçen yıllar kişilerin iş hayatı ve mesleklerindeki profesyonel deneyimlerini arttırdığı gibi, deneyimlerde aynı artış örgütsel politika için de söz konusu olmaktadır. Ancak bu noktada devreye bir başka değişken girmektedir. Kişilerin çalışma hayatlarının uzaması ile normal olarak örgütsel hiyerarşideki pozisyonunun da yükselmesi beklenir. Ancak

pozisyonundaki bu yükselme ile birlikte kararlara katılım artmakta hatta kararlar bizzat kişilerin kendileri tarafından verilmektedir. Kişiler karar verici konumunda olduklarında örgütsel karar konularında zaten bir yasal güçleri olacağından en azından bu gücü kullanma olanakları vardır. Bu nedenle üst düzeylerde ve çalışma yaşamının ilerlemiş dönemlerinde kişilerin bulundukları ortamı politik olarak algılama düzeyleri düşmektedir.

Yukarıdaki tablolardan da görüldüğü gibi deneklerin örgütsel politika algılamaları ile örneklemin çeşitli özelliklerine göre anlamlılık düzeyi yüksek olan farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak yukarıda açıklanan yöneticilik ve sektör boyutları için farkın anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak derneklerin örgütsel politika algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ancak yapılan korelasyon analizi sonucunda bu iki değişken arasında bir ilişki saptanamamıştır ($r = .0393$, $p = .597$). Bu anlamda deneklerin bulundukları ortamı daha politik algılamaları işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilgi bulunmamaktadır.

5.2.2. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Bulgular

Tablo 22’de soru formlarından ulaşılan örgütsel politika taktiklerine ilişkin bulgular görülmektedir. Burada her bir karar konusuna göre deneklerin verdikleri yanıtların içerik analizi sonucunda elde edilen taktik boyutlarına göre nasıl dağıldığı gösterilmektedir.

Dağılım incelendiğinde deneklerin terfilerde en çok kullanılan taktik olarak rasyonel davranışı, görev dağılımında kişilik özelliklerini, ödüllerin dağıtımında rasyonel davranışı, bütçe dağıtım kararında kendini sunmadaki

başarıyı, eleman almada torpili, eleman çıkarmada torpili, bilgi paylaşımında illegal davranışı, performans değerlendirmesinde kişisel özellikleri, eşya ve ekipman dağıtımında rasyonel özelliklerin, yapı için kendini sunma davranışının ön plana çıktığı görülmektedir.



Karar Konuları* Taktikler	Ter %	G.D %	Ö.D %	B.D %	E.Ç %	E.A %	Bil %	Per %	Eşy %	Yap 1%	Top.%
Kendini Sunma Davranuşı	7.5	8.6	12.6	36.7	8.1	16.5	6.5	21.2	24.7	38.8	17.7
İyi Diyaloglar Kurma	8.5	5.2	10.0	10.4	6.3	1.2	4.2	17.6	10.9	3.6	7.9
Torpil	13.4	10.3	4.1	0.9	18.9	43.9	1.4	7.2	6.7	5.8	11.6
Yağcılık	5.6	8.2	3.0	0	4.5	1.6	4.2	7.2	4.2	3.1	4.2
Manüüpülatif Hareket	4.3	6.9	6.7	7.2	15.7	7.8	34.1	8.0	7.1	18.8	11.1
İlegal Davranışlar	2.3	3.9	1.5	2.7	7.6	6.7	36.9	0.8	2.1	7.1	6.7
Amirleri İle Özel İlişki Kurma	6.2	12.1	10.8	6.8	19.7	5.1	4.2	11.2	9.6	3.1	8.8
Cinsiyetini Kullanma	2.3	3.4	10.8	1.4	2.2	3.5	0.5	4.4	2.5	0	3.2
Kişilik Özellikleri Kullanma	4.6	22.0	4.1	3.6	3.6	2.0	0.9	8.4	6.7	4.9	6.0
Rasyonel Davranış	45.2	19.4	36.4	30.3	13.5	11.8	7.0	13.6	25.5	14.7	22.6
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tablo 22 : Örgütsel Politika Taktiklerinin Karar Konularına Göre Dağılımı

*Karar Konuları İle İlgili Kısaltmalar (Ter: Terfiler, G.D.: Görev Dağılımı, Ö.D.: Ödüllerin Dağıtımı, B.D.: Bütçe Dağıtımı, E.Ç.: Eleman Çıkarma, E.A.: Eleman Alma, Bil: Bilgi Paylaşımı, Per: Performans Değerlendirme, Eşy: Eşya ve Ekipman Dağıtımı, Yap: Yapı)

Karar verme konularından terfiler incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin yaklaşık %45'inin bu karar konusuna etki edebilmek için rasyonel davranışlar sergilediği görülmektedir. Bir başka deyişle terfi kararlarında etkili olmanın mantıklı ve neden sonuç ilişkileri kurulmuş davranışlar sergilemekle mümkün olduğu düşünülmektedir. Aynı boyutla torpil diğer boyutlara göre anlamlı olarak yüksek olup deneklerin %13'ü tarafından dile getirilmiştir. Terfiler konusunda kararlara etki etmek için araştırmaya göre bir politika aktörünün uygulayacağı üçüncü önemli yüzde ile temsil edilen taktik grubunu amirler ve çalışma arkadaşları ile iyi diyaloglar kurma oluşturmaktadır. Bu boyutta en az yüzdeyi cinsiyetini kullanarak etkileme ve illegal davranışlar yolu ile hedefi etkileme taktikleri taşımaktadır.

Görev dağılımı kararlarına etki etmek isteyen bir politika oyuncusu araştırmaya göre en fazla (% 22.0) kişilik özellikleri ve kişisel özelliklerini ön plana çıkarmayı deneyecektir. Kişilik özellikleri boyutu içinde hem pozitif hem de negatif özellikleri birlikte taşımaktadır (tembel – çalışkan gibi). Bu nedenle verilen yanıtlarda daha fazla görev alanların daha çalışkan oldukları, daha hızlı ve doğru oldukları ve daha sorumluluk sahibi oldukları; daha az görevler alanların ise tembel, sorumsuz ve yavaş oldukları yada bilinçli olarak bu şekilde davrandıkları belirtilmiştir.

Görev dağılımı kararlarına etki için politika aktörlerinin daha sık başvurdukları düşünülen ikinci taktik grubu rasyonel davranıştır. Burada görevlerin dağıtımına mantıklı ve neden sonuç ilişkisi açık olan davranışlarla etki etme ön plandadır ve örneklemin %19.4 ü tarafından belirtilmiştir.

Görev dağılımı kararlarına etki için en az başvurulduğu düşünülen taktik % 3.4 ile cinsiyetini kullanmadır. Bu ilginç bir bulgudur. Zira çalışma hayatında genellikle kadınlara sadece kadın olmalarından dolayı daha az ve

kolay görevler verildiği gibi yaygın olan bir inancı bu düşük yüzde doğrulamamaktadır.

Ücret dışındaki aynı ve nakdi ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararların alınması sürecine etki etmek için en çok dile getirilen taktik örneklemin yaklaşık üçte birinden biraz fazlası tarafından rasyonel davranışlar olarak düşünülmektedir. Bu taktiği birbirine yakın temsil oranları ile kendini sunma davranışı, iyi diyaloglar kurma, amirler ile özel ilişki kurma, cinsiyetini kullanma taktikleri izlemektedir. Ödüllerin dağıtımı boyutunda ortaya çıkan bir önemli bulgu cinsiyetini kullanma taktiğinin örneklem genelinde en yüksek oranı (10.8) bu boyutu için almış olmasıdır.

Bütçe dağıtımı kararlarında kendini sunma davranışı en fazla yüzdeyi alırken bunu benzer bir oran ile rasyonel davranış taktiği izlemektedir. Bütçe dağıtımı kararlarında kullanım oranı en düşük taktik torpil iken deneklerden hiçbiri yağcılığın bütçe dağıtımı kararına etki etmek için kullanılabilecek bir taktik olduğunu düşünmemektedir.

Eleman çıkarma kararlarına etki etmek için kullanıldığı düşünülen taktiklerin başında amirleri ile özel ilişkiler kurmak gelmektedir. Amirler ile kurulacak özel ilişkileri politika aktörleri tarafından bir çeşit iş güvencesi olarak görülmektedir. İçerik analizine dayanılarak kullanılabilecek bir diğer neden ise amirler ile kurulan özel ilişkiler sonucunda şirket ile ilgili olarak elde edilecek bilgilerin kişilerin koltuklarını sağlamlaştırma beklentileri olabilir. Eleman çıkarma kararlarına etkide kullanılan ikinci önemli taktik grubunu torpil oluşturmaktadır. Kişilerin işe girişte önemli rol oynayan torpilleri bir anlamda onların iş güvencesi olarak etkilerini sürdürmekte olduğu söylenebilir.

Eleman çıkarma kararlarında en az kullanıldığı düşünülen taktik ise cinsiyetini kullanmadır. Aktörler doğrudan cinsiyetini kullanmak yerine amirler ile özel ilişkiler kurmayı bir taktik olarak seçiyor olabilirler.

Bilginin diğer bireyler ve birimler ile paylaşımı konusunda politika aktörleri en fazla illegal davranışlar yolu ile hedefi etkilemeyi tercih etmektedirler. Bu taktiği benzer bir yüzde ile manüpülatif hareket izlemektedir. Örneklemin yaklaşık %70'inden fazlası bilgi ve bilgi akışı konularında hedeflerini etkileyebilmek için örgüt ve zaman zaman yasalar tarafından da tasvip edilmeyen ve yasaklanmış davranışları seçmektedirler. Cinsiyetini kullanma bu karar konusu için araştırmaya katılan deneklerin % 0.5'i tarafından bir taktik olarak görülmektedir.

Performans değerlendirme kararlarına etki etmek için araştırmaya göre politika aktörlerinin en fazla kendini sunma davranışı yolu ile hedefi etkilediğinin düşünüldüğü görülmektedir. Bu taktiği amirler ve diğer çalışanlar ile iyi diyaloglar kurma izlemektedir. Rasyonel davranışlarla hedefi etkileme performans değerlendirme kararlarına etkide kullanım sıklığı açısından üçüncü sırada yer almaktadır. En az kullanıldığı düşünülen taktik ise, %0.8 ile illegal davranışlardır.

Örgüt içinde kıt olan kaynakların dağıtımı her zaman için örgütsel politikanın ortaya çıkmasına müsait bir zemin oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre eşya ve ekipmanların dağıtımında en fazla kullanıldığı düşünülen iki taktik yaklaşık %25'erlik oranlarla rasyonel davranışlar ve kendini sunma davranışdır. Amirleri ve çalışma arkadaşları ile iyi diyaloglar kurma ve amirleri ile özel ilişkiler kurma taktikleri kullanım sıklığı açısından bunları takip etmektedir. Eşya ve ekipmanların paylaşımında en az

kullanıldığı düşünölen taktik ise illegal davranışlar yolu ile hedefi etkilemedir.

Karar konularından sonuncusunu oluşturan yapıya ilişkin kararlar genellikle örgötsel değışim ve gelişme dönemlerinde son derece önemli olmaktadır. Bu kararlara etki için araştırmaya katılan denekler en fazla (% 38.8) kendini sunma davranışının gösterildiğini düşünmektedirler. Bu iki taktiğı takip eden taktikler ise, manöpuilatıf hareketler ile örgötsel yapı ile ilgili kararlara etki etme ve rasyonel davranış taktikleridir. Cinsiyetini kullanma taktiğine yapı karar konusuna etki etme için hiç başvurulmadığı düşünölmektedir. Ancak buradaki önemli bulgu örgütün yapısı ile ilgili kararların alınmasında kendini sunma davranışının bu denli öne çıkmış olması değışim sürecinde örgötsel politika aktörlerinin önemine dikkat çekmektedir.

Aşağıda Toblo: 23 ve Tablo:24’de her bir taktiğın örneklem genelinde aldığı en fazla ve en azyüzdenin hangi karar konusuna karşılık geldiğı gösterilmektedir. Böylece örgötsel politika aktörlerinin farklı karar konularına etki etmede hangi taktikleri ön plana çıkardıkları görölebilir.

Taktik	Örnekleme Genelinde Taktiğin Aldığı Enfazla Yüzde	Bu Yüzdenin Bulunduğu Karar Konusu
Kendini Sunma	38.8	Yapı
İyi Diyaloglar	17.6	Performans Değerlendirme
Torpil	43.9	Eleman Alma
Yağcılık	8.2	Görev Dağıtımı
Müphem Hareket	34.1	Bilgi Paylaşımı
İllegal Hareket	36.9	Bilgi Paylaşımı
“Özel İlişkiler”	19.7	Eleman Çıkarma
Cinsiyetini Kullanma	10.8	Ödül Dağıtımı
Kişilik Özellikleri	22.0	Görev Dağıtımı
Rasyonel Davranış	45.2	Terfiler

Tablo 23: En Büyük Yüzdelerle Taktikler ve Karar Konuları

Taktik	Örnekleme Genelinde Taktiğin Aldığı En Düşük Yüzde	Bu Yüzdenin Bulunduğu Karar Konusu
Kendini Sunma	6.5	Bilgi Paylaşımı
İyi Diyaloglar	1.2	Elaman Alma
Torpil	0.9	Bütçe Dağıtımı
Yağcılık	0	Bütçe Dağıtımı
Müpulatif Hareket	4.3	Terfi
İllegal Hareket	1.5	Ödül Dağıtımı
“Özel İlişkiler”	3.1	Yapı
Cinsiyetini Kullanma	0	Yapı
Kişilik Özellikleri	0.9	Bilgi Paylaşımı
Rasyonel Davranış	7.0	Bilgi Paylaşımı

Tablo 24: En Düşük Yüzdelere Taktikler ve Karar Konuları

Tablo 23’de en yüksek yüzdeyi alan taktiklerin neredeyse karar konularının tümüne dağıldığı görülmektedir. Ancak Tablo 24 incelendiğinde kullanılan taktiklerin bilgi paylaşımı, bütçe dağıtımı ve yapı gruplarında toplandığı görülmektedir. Bu bulgu bize araştırmaya katılan deneklerin taktikleri bu karar konuları açısından en düşük düzeyde kullanılır olarak gördüklerini iletmesi açısından önemlidir.

Son olarak taktiklerin kullanım yüzdeleri genel olarak karar konularına göre irdelenecek ve bunun için en yüksek yüzdeye sahip olan üç taktik kullanılacaktır. Kendini sunma davranışı en fazla bütçe dağıtımı, yapı

ve performans değerlendirme karar konularına etki etmek için kullanılmaktadır (Bkz. Tablo:22).

Amirleri ve çalışma arkadaşları ile iyi diyaloglar kurma performans değerlendirme,eşya ve ekipmanların dağıtımı ve bütçe dağıtımı kararlarına etki etmek için kullanılmaktadır.

Hedefi etkileyebilmek için torpil kullanma eleman alma, eleman çıkarma ve görevlerin dağıtımı karar konularında en yüksek olarak kullanıldığı düşünülen taktiktir.

Yağcılık taktiği en fazla görevlerin dağıtımı, performans değerlendirme ve terfilerde kullanılmaktadır.

İlişkileri manüpile ederek hedefi etkileme davranışının en fazla kullanıldığı karar konuları ise; bilgi paylaşımı, yapı ve bütçe dağıtımı kararlarıdır.

İllegal davranışlarla hedefi etkileme davranışı en çok bilgi paylaşımı,eleman çıkarma ve yapı kararlarında kullanılmaktadır.

Amirler ile iş dışı özel ilişkiler kurarak etki etme davranışının en çok karşılaşıldığı karar konularını eleman çıkarma, görevlerin dağıtımı ve performans değerlendirme kararları oluşturmaktadır.

Cinsiyetini kullanma taktiğinin en çok kullanıldığı karar konuları ise sırası ile ödüllerin dağıtımı, performans değerlendirme ve eleman alma konularıdır.

Kişilik özellikleri ile hedefi etkileme davranışı en çok görevlerin dağıtımı, performans değerlendirme ve eşya ve ekipmanların dağıtımı kararlarında karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak rasyonel davranışlar ile hedefi etkileme taktığının en fazla karşılaştığı karar konuları; terfiler, ödüllerin dağıtımı ve bütçe dağıtımıdır.

Kipnis ve Schmith'in (1980) örgütsel politika taktiklerini belirlemeye yönelik çalışmaları ile bizim çalışmamızda rasyonel davranış ve kendini sunma davranışı sergileme arasında önemli bir benzerlik bulunmaktadır. Bu araştırmacıların da ilk sıradaki taktikleri arasında mantık (ussallık), kararlılık boyutları bulunmaktadır. Aynı boyut Yukl ve Falbe'nin (1990) çalışmasında da bulunmaktadır. Kendini sunma başarısındaki davranışlara ilişkin taktiklerin büyük bölümünün Allen vd. (1979) çalışmasında etkin politik aktörlerin kişisel özellikleri olarak saptandığını görmekteyiz.

Drory ve Romm (1988) çalışmalarında bizim bulgularımızda manüpülatif ve illegal olarak adlandırılan boyutları illegal ve örgüte karşı davranış boyutu olarak isimlendirmişlerdir.

Cinselliğin bir örgütsel politika taktiği olarak kullanımına ulaşılabilen araştırmalarda rastlanılamamıştır. Ancak çalışmamızda cinselliğini kullanma ayrı bir boyut olarak tanımlanmıştır.

Bizim çalışmamızda yağcılık olarak adlandırılan davranış, diğer çalışmalarda (Kipnis ve Schmith, 1980; Yukl ve Falbe, 1990; Allen vd., 1979) üstlere hoş görünmek, onların istekleri doğrultusunda hareket etmek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkelerin kültürel yapılarındaki farklılara rağmen ulaşılabilen örgütsel politika taktiklerini saptamaya yönelik çalışmalar ile çalışmamız arasında yukarıda değinildiği gibi önemli paralellikler bulunması dikkat çekicidir. Bu örgütsel politika taktiklerinin kültürel özelliklerden ziyade kişilerin çıkarlarından daha çok etkilendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşım ile örgütler içindeki politik davranış daha evrensel özellikler gösteriyor olabilir.

Örgütsel politika taktiklerinin demografik değişkenlerin çeşitli özelliklerine göre dağılımlarında bir farklılık olup olmadığının saptanabilmesi için yapılan ki-kare ve çapraz tablo analizleri sonucunda hiçbir anlamlı fark saptanamamıştır. Yani örgütsel politika taktiklerinin kullanımı cinsiyete, yaşa, pozisyona, sektöre göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu kanımızca politik davranışın doğrudan bireye ve içinde bulunulan duruma endeksli bir birey davranışı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışma tasarımı yapılırken formlar iki ayrı şekilde oluşturulmuştur. Birinci tip form ile ikinci tip form arasındaki tek fark örgütsel politika taktiklerinin anlatıldığı öykülerdeki aktörlerin bir grupta kadın iken diğer grupta erkek olmasıdır. Ancak yapılan analiz sonucunda kullanılan taktiklerin dağılımı ile form tipleri arasında da bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu politik davranışın bireyselliğinin yanısıra aktörün cinsiyetinin de yanıtlayıcılar açısından önemli olmadığını göstermektedir. Formların dağılımı aşağıda Tablo 22’de görülmektedir.

FORM TİPİ	n	%
Form 1	93	50.5
Form 2	91	49.5
Toplam	184	100

Tablo 23 : Kullanılan Formların Dağılımı

Toplanacak olursa çalışmada elde edilen örgütsel politika taktikleri yabancı yazınla da bir uyum içindedir. Ancak yabancı yazılımda kullanılan taktiklerin dağılımı ile yukarıda sözü edilen değişkenler arasında ilişki arayan çalışmalara olanaklarımız ölçüsünde ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle demografik özellikler ile taktiklerin dağılımları arasında bir ilişki bulunamamış olması başka çalışma referansları olmadığından değerlendirilememektedir.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde verilerin işlenmesi ile ortaya çıkan bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve araştırmacılar ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

6.1. SONUÇLAR

Çalışmanın tasarımı doğrultusunda elde veriler iki sonuç grubu altında değerlendirilebilir. Bu gruplardan ilki örgütsel politika algılamaları, ikincisi kullanılan örgütsel politika taktikleridir. Bu bölümde öncelikle örgütsel politika algılamaları, daha sonra örgütsel politika taktikleri ile ilgili sonuçlar tartışılacaktır.

6.1.1. Örgütsel Politika Algılamaları Sonuçları

Örgütlerde politik davranışın bir gerçeklik olduğu ve bunun tamamen önlenmesinin mümkün olmadığı daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Ancak Robbins (1983) daha da ileri giderek örgütlerdeki bütün davranışların politik olduğunu ileri sürmektedir. Drory (1993) kişilerin çeşitli özelliklere göre değişen davranışsal durumlara göre politik davranışta bulunduğunu söylemektedir. Kanımızca Drory'nin yaklaşımı örgütlerde politik davranış ve bizim çalışmamızın sonuçlarını değerlendirmemizi kolaylaştıracak bakış açısını taşımaktadır.

Örgütsel politika örgütsel davranışın bir gerçeği olup, kaynaklarını büyük ölçüde insan tabiatından almaktadır. Onun temel örgütsel işleyişe

etkisinin negatif etkileri ise asla tam olarak yok edilemez (Drory,1993). Bu bağlamda örgütlerde çalışan bireylerin içinde bulundukları örgütün iklimini ne derece politik olarak algıladıklarının bilinmesi son derece önem taşımaktadır.

Bu çalışmada kişilerin örgütsel politika algılamalarını ölçmek için örgütlerdeki karar verme işlevi temel alınmış ve hangi karar konularının ne denli politik algılandığı saptanmaya çalışılmıştır. Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi terfiler, görevlendirmeler, kişisel ödüllerin dağıtımı, bütçe dağıtımı, işe almalar, işten çıkarmalar, bilginin paylaşımı, performans değerlendirme, genel eşya ve ekipmanların dağılımı ve örgüt yapısı ile ilgili kararların verilmesinin teknik profesyonel özellikler taşıyan rasyonel kriterlere göre mi, yoksa örgüt içi güç mücadeleleri ve çıkarları temsil eden politik kriterlere göre mi verildiği saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonucunda örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda çalışmayı yanıtlayanların bu kararların yukarıda sözü edilen her iki kriterden de yaklaşık olarak eşit ölçüde etkilendiği saptanmıştır. Ancak eleman çıkarma ve eleman alma kararlarının verilmesi işlevi en politik kararlar olarak algılanmaktadır. Bunu örgütsel değişim kararlarını da içeren yapıya ilişkin kararların verilmesi izlemektedir. Örneklem geneli için en az politik görülen karar konusu ise görevlerin dağıtımıdır.

Çalışmayı oluşturan karar konuları incelendiğinde on karar konusundan altı tanesinin (terfi, görev dağıtımı, kişisel ödüllerin dağıtımı, eleman alma, eleman çıkarma, performans değerlendirme) doğrudan insan kaynakları konusuna girdiği görülmektedir. Yapıya ilişkin kararlar da dolaylı olarak insan kaynakları konusunu ilgilendirmektedir. Bütçe dağıtımı ve genel eşya ve ekipman dağıtımı kararları ise örgütlerde kaynakların kıt olduğu

varsayımı ile genel yönetim kararları içinde yer almaktadır. Son olarak yapı'ya ilişkin kararların verilmesi gelmektedir. Yapıya ilişkin kararlar araştırma sonucunda örgütsel politika algılamasının en yüksek olduğu üçüncü grubu temsil etmektedir. Özellikle örgütsel politikanın ortaya çıkış nedenleri (belirsizlik, görev ve rollerin açık olmaması vb.) hatırlandığında bu karar grubunun tek başına ne kadar önemli olduğu açıktır.

Örgütsel politika algılamalarını ölçen soru formundan elde edilen veriler doğrultusunda cinsiyet ile örgütsel politika algılaması arasında bir ilişki saptanmamıştır. Araştırmaya yanıt veren deneklerin cinsiyetleri onların içinde bulundukları ortamı politik olarak algılayıp algılamadıkları üzerinde etkili olmamaktadır.

Ancak deneklerin çalıştıkları sektörlere göre bir ayrım yapıldığında kamu sektöründe çalışan deneklerin özel sektörde çalışan deneklere göre bulundukları ortamı daha politik algıladıkları söylenebilir ($F=3.63$, $p=.05$). Bu bulgunun ülkemiz gerçekliğini yansıttığı kanısını taşımaktayız. Özellikle işe eleman almadan çıkarmaya kadar pek çok konunun gerek örgüt içi politika, gerekse örgüt dışı siyasi baskılara açık olduğu devlet kurumlarında ortamın daha politik algılanması doğaldır. Buna karşın özel sektörün eleman seçimi, performans değerlendirmesi, ödüllerin dağıtımı ve benzeri konularda daha rasyonel davrandığı söylenebilir.

Yazın ışığında çalışmamızda da araştırdığımız bir başka konu yöneticiler ile yönetici olmayan kişilerin örgütsel politika algılamalarında bir farklılık olup olmadığıdır. Çalışma sonuçlarına göre örneklemin %24'ünü oluşturan yöneticiler ile % 76'sını oluşturan yönetici olmayanların bulundukları ortamı farklı düzeylerde politik olarak algıladıkları saptanmıştır ($F= 5.02$, $p=.02$). Araştırmaya katılan yöneticiler, yönetici pozisyonunda

olamayanlara göre sözü edilen konularda karar verme işlevinin daha az politik olduğunu düşünmektedirler. Karar verme işlevinin uygulayıcıları olarak yöneticilerin bu konularda ortamı daha az politik algıladıklarını belirtmeleri normal sayılabilir.

Kişilerin örgütsel yaşam içinde geçirdikleri yıllar onların farklı mekanlar ve farklı kişiler yoluyla örgütsel politika konularında sosyalleşmelerini de sağlamaktadır. Bu süreç sonucunda ya bir oyuncu olmaktadırlar, ya ortama uyum sağlayamadıkları için çekilmektedirler, veya oyuna katılmasalar bile kendilerine özgü savunma mekanizmaları geliştirmektedirler. Çalışmamızda kişilerin çalışma hayatında bulundukları süre ile örgütsel politika algılamaları arasında farklı kategoriler esas alındığında $p = .07$ düzeyinde bir farklılık saptanmıştır. Araştırmayı yanıtlayan deneklerden 1 ila 3 yıldır çalışma hayatı içinde olanların politika algılaması en düşük grup olduğunu görmekteyiz. 4 ile 10 yıldır çalışma hayatı içinde olanlar politika algılaması en yüksek grubu oluşturmaktadır. Bunu 11 ile 20 yıldır çalışanlar takip etmekte 21 yıl ve daha uzun süredir çalışanların algılamalarında da diğer gruplara göre bir azalış görülmektedir.

1 ve 3 yıl tecrübesi olanların henüz oyunu anlamaya çalıştıkları bir devrede olduklarını kabul etmek mümkündür. 4'üncü yıl ve onu takip eden yıllarda kişiler artık çalışma hayatı oyunu kurallarını öğrenmişler ve hatta birer oyuncu olarak sahnede yerlerini almaya başlamışlardır. Çünkü bu dönemle birlikte terfi zamanları gelmiş, performans değerlendirmeleri sonucunda ödül beklentileri artmış ve daha da önemlisi örgütsel kararların verilmesi sürecinde yavaş yavaş söz sahibi olunmaya başlanmıştır. Aktif dönem olarak adlandırabileceğimiz bu dönemin en az bir onbeş yıllık dönemi kapsadığı düşünülebilir. Yirmi yıl ve üzerinde ise kişiler artık ya baş oktor olmuşlardır yada önemli yardımcı rolleri oynamaktadırlar. Bu nedenle hem

oyunu çok iyi öğrenmişler hem de zaman zaman senaryoyu kendileri yazmaya başlamışlardır. Bu durumda da örgütsel politika algılamaları doğal olarak düşmektedir.

Çalışmamız tasarlanırken örgütsel politika algılamalarının kişilerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkili olup olmadığı en azından aralarında bir ilginin varlığının sınanması gerekliliği düşünülmüştü. Ancak yapılan istatistiksel analiz sonucunda kişilerin bulundukları ortamı politik olarak algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilgi bulunamamıştır. Bu bulgunun da ülkemiz gerçekliğini yansıttığı düşüncesindeyiz. İş bulmanın ve ona sahip olmanın hem kamu sektörü hem de özel sektör için son derece zor olduğu koşullarda kişilerin işten ayrılma kararı verebilmeleri çok daha ağır koşulların oluşması ile mümkün olabilmektedir.

6.1.2. Örgütsel Politika Taktiklerine İlişkin Sonuçlar

Bu çalışma gerçekleştirilirken güdülen en önemli amaçlardan biri örgütsel politika oyuncularının kullandıkları etki araçları olarak tanımlayabileceğimiz taktiklerin ülkemiz açısından tanımlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada deneklerin kendilerini en iyi ifade edebileceklerini düşündüğümüz küçük öykülere verilen yanıtlardan oluşan ve deneğe hiç bir sınırlama getirmeyen bir veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem ile toplanan verilerin ham halini oluşturan metinler içerik analizine sokulmuş ve buradan hareketle metinlerin ortak noktalarını içeren on boyut ortaya çıkmıştır.

İçerik analizi sonucunda on farklı taktik grubu boyutu tanımlanmıştır. Bunlar kendini sunma davranışı ile hedefi etkileme, iyi diyaloglar kurarak hedefi etkileme, torpil kullanma, yağcılık, ilişkileri ve hareketleri manüpile

ederek hedefi etkileme, illegal davranışlar ile hedefi etkileme, amirleri etkilemeye yönelik olarak onlarla özel ilişkiler kurma, cinsiyetini kullanma, kişilik özellikleri ve kişisel özellikleri ön plana çıkararak hedefi etkileme ve rasyonel davranışlar sergileyerek hedefi etkileme taktikleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu on taktik grubu seçilen örnekleme bağlı olarak ülkemize ve kültürümüze özgü taktikleri temsil etmektedir.

Kullanılan taktiklere ilişkin sonuçlar incelendiğinde deneklerin politika aktörlerinin en çok kullandıkları taktiğin rasyonel davranışlarla hedefi etkileme olduğunu düşünmektedirler. Bunu kendini sunma davranışındaki başarı ile hedefi etkileme taktiği izlemektedir. Araştırmaya katılan deneklerin en az kullanıldığını düşündükleri taktik ise cinselliğin kullanımı yolu ile hedefi etkileme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen taktikler incelendiğinde bunların farklı gruplar altında toplanabileceği görülmektedir. Birinci grup tamamen rasyonel kriterlere dayanan ve örgüt tarafından tasvip edilebilecek davranışları içermektedir. Bu grubu rasyonel davranış kategorisi oluşturmaktadır ve en çok yüzde ile örnekleme temsil edilmektedir. Bunun karşısı olarak örgüt ve toplum tarafından tasvip edilmeyen ve yasalarla yaptırımlar ve cezalar öngörülmüş olan taktik grubunu ise illegal davranışlar ile hedefi etkileme davranışı oluşturmaktadır.

Bu iki farklı uç arasında kalan taktik gruplarının da kendi aralarında farklı özellikler gösterdikleri izlenmektedir. Örneğin kendini sunma davranışındaki başarı ile kişilik özellikleri ile kişisel özellikleri ön plana çıkararak hedefi etkileme taktiği doğrudan aktöre ve onun davranışlarına bağlı bir grup olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutun örgüt tarafından yasaklanan ya da tasvip edilmeyen öğeler içerdiği söylenemez. Ancak yine

aktörün davranışlarının ön planda olduğu yağcılık ve hedefi etkilemek için cinselliğini kullanma taktikleri örgüt ve toplum tarafından tasvip edilmemekte, ancak yasal olarak cezalandırılmamaktadır.

Taktikler incelendiğinde bir farklı boyut aktörün kişiliğinden ziyade ilişkilerini kullanarak hedefi etkilemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış boyutunun olumlu ucunu amirler ve çalışma arkadaşları ile iyi diyaloglar kurma oluştururken, amirleri ile iş dışı özel ilişkiler geliştirme veya manüplatif hareketlerle ilişkiyi yönlendirme olumsuz ucunu temsil etmektedir. Burada aktör karşılıklı ilişkilerini kullanarak hedefi etkileme amacı güdmektedir.

Çalışmanın en önemli bulgularından biri soruları yanıtlayan deneklerin örgütsel politika algılamalarında cinsiyet hariç demografik özellikler açısından farklılıklar taşırken, yapılan analizler sonucunda kullanılan taktiklerin hiçbir demografik özellik kategorisine göre farklılık göstermemesidir. Bu durum örgütsel politika aktörlerinin kullandıkları taktiklerin kadınlar veya erkekler, yaş, eğitim, yönetsel düzey, sektör açısından farklı olarak algılanmadığını göstermektedir. Kanımızca bu ilginç bir bulgudur ve örgütlerdeki politik davranışın demografik özelliklerden bağımsız olduğunun bir göstergesi olabilir.

Çalışmanın örgütsel politika taktikleri ile ilgili önemli bir diğer bulgusu politika aktörlerinin cinsiyetlerine göre algılanmalarında da herhangi bir farkın saptanamamasıdır. Yani politika aktörü ister kadın olsun ister erkek olsun gösterdiği politik davranışın diğerleri tarafından algılanmasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum politik davranışın algılanmasının demografik özelliklerden bağımsızlığının yanında aktörlerin davranış kalıplarının da cinsiyete göre farklılık göstermediğine işaret etmektedir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında arışmanın iki önemli sonucuna dikkat çekilmelidir. Araştırmaya katılan denekler on farklı karar konusu açısından karar verme işlevinin neredeyse eşit olarak rasyonel profesyonel etkenler ve politik güçten etkilendiğini düşünmektedirler. Bu örgütlerin rasyonel olduğunu ve kararların rasyonel olarak alındığını savunan görüşe karşı önemli bir veri oluşturmaktadır.

İkinci önemli sonuç deneklerin yanıtlarında yola çıkılarak oluşturulmuş olan taktiklerin frekanslarının toplamaları incelendiğinde yarıya yakını (%48.2) rasyonel ve pozitif davranışlar (Rasyonel hareket, kendini sunma davranışında başarı , amirler ve çalışma arkadaşları ile iyi diyaloglar) oluşturmaktadır. Diğer yarıyı (% 45.8) ise kendi arasında farklı düzeylerde olmakla birlikte irrasyonel ve negatif davranışlar (torpil, yağcılık, manüpülatif hareket, illegal hareket, amirleri ile özel ilişkiler kurma, cinselliğini kullanma) taktikleri oluşturmaktadır. Kişilik zellikleri ve kişisel özellikler kategorisi içinde hem olumlu hem olumsuz özellikleri barındırdığından bu sınıflama dışında bırakılmıştır.

Bu iki önemli sonucun da birbirini desteklediği söylenebilir. Kişiler kararların verilmesi sürecinin hem rasyonel teknik özelliklerden hem politik güçten eşit olarak etkilendiğini düşünmekte hem de karar konularına yönelik olarak politika aktörlerinin uyguladıklarını düşündükleri taktiklerin yaklaşık yarısının rasyonel diğer yarısının irrasyonel olduğunu düşünmektedirler.

6.2. ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde teori ve uygulamadan elde edilen sonuçlar ışığında iş hayatı ve akademik çalışmalara ilişkin önerilere değinilecektir.

6.2.1. İş Hayatına Yönelik Öneriler

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde pek çok kez değinildiği gibi örgütsel politika gerçeğini kabul etme onu yönetebilme açısından en önemli adımı oluşturmaktadır.

Örgütsel politika gerçeğinin kabulünden sonra bir uygulamacının örgütsel politikanın nereden kaynaklandığını saptaması gereklidir. Örgütlerde politik davranışın iki temel kaynağı bulumaktadır. Bunlardan ilki insan doğası ile özdeş olarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme isteği, ikincisi örgüt yapısındaki aksaklıkların bu davranışın ortaya çıkmasına müsait ortamı yaratmasıdır.

Uygulayıcıların bu nedenle örgütlere özellikle eleman seçme sürecinde son derece dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel politika aktörlerinin kişisel özelliklerinin bilinmesi uygulayıcılara daha doğru eleman alma kararları vermelerinde yardımcı olacaktır. Ferris ve King (1991) bu konu ile ilgili son derece ilginç bir yorum yapmaktadırlar. Yazarlara göre geleneksel personel seçim ve performans değerlendirme sistemleri “örgütsel bukalemun” adı verilen bir aktör grubunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kişilerin temel özellikleri özellikle eleman alımı ve performans değerlendirme gibi süreçlerde tamamen kendi imaj yönetimi çabalarını ön plana çıkararak değerlendircilerin objektif kriterlerden sapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle bu konularda bireysel

özelliklerin yanında kişinin örgüt ile uyumunun ölçülebileceği çağdaş seçim ve değerlendirme ölçütleri kullanılmalıdır.

Örgütsel politikayı yönetebilmenin en önemli aracı yönetebileceğiniz özelliklere sahip aktörleri istihdam etmekten geçmektedir. Bunun için özellikle işe eleman alımında dikkat edilmesi gerekli adımlar şunlardır.

Örgütsel politika ile başa çıkmada alınacak ilk önlem insan kaynakları aktivitelerini arttırmaktır. Bunun birinci adımı ise örgüt içinde örgütsel politikanın tanımını yapmak ve örgüt tarafından asla tasvip edilmeyecek davranışları herkesin bilmesini sağlamaktır.

İkinci önemli adım özellikle eleman alımı kararını verecek olanların bu tür bir görevi başarı ile yerine getirebilecek bilgi ve deneyim donanımına sahip olmasının sağlanmasıdır. Çağdaş eleman seçme yöntemleri, mülakat teknikleri ve kişi-örgüt uyumunun bilinmesi ve uygulanabilmesi gerekmektedir.

Örgütsel politika ile başa çıkmada kullanılacak üçüncü önemli insan kaynakları aktivitesi ise özel ve iş ile doğrudan ilişkili performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Dördüncü özel adım kişileri belirsizlikten uzaklaştırmak için özellikle insan kaynakları verileri ve bilgilerinin subjektif değerlendirmelerden kaçınılması için dokümanite edilmesi sağlanmalıdır.

Son olarak şirket içindeki terfi politikası, özellikle hızlı terfiler ile ilgili olarak şirketin genel politikası gözden geçirilmeli ve objektif bir sistem kurulması sağlanmalıdır.

Bu adımların atılmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda kaçınılmaz olarak örgütsel politika algılamaları artacak bu ise;

- İş doyumunda azalma,
- Örgütün yüksek performans veya iş standartlarına değer vermediği inancının yerleşmesine,
- Üst yönetimin etkin olmadığı şeklindeki değerlendirmelerin artmasına,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır (Madison vd.,1980).

Örgütlerde belirsizlik ortamı arttığında örgütsel politikanın ortaya çıkışına müsait bir ortam hazırlanmış olmaktadır. Bir örgütte belirsizliğin en yoğun olarak hissedildiği en önemli ortam örgütsel değişim sürecidir (Kumar ve Thilbodeaux, 1990). Ancak yazarlar büyük ölçekli örgütsel değişimlerde politik manevraların başarı ile kullanılabileceğini söylemektedirler ve bu süreci **politik dönüşüm** olarak adlandırmaktadırlar. Bu çeşit aktivist bir yaklaşım ile hem yönetimin hem de çalışanların değişim süreci içinde varolan inancılar ve değerlerin sorgulanması sürecini destekleyeceği ve cesaretlendireceğini söylemektedirler. Bu çeşit bir manipülasyonla hareket eden yönetimlerin ise arzulanan sonuçlara ulaşmada daha başarılı olacaklarını belirtmektedirler.

Bu noktada uygulayıcıların örgüt kültürünü örgütsel politikayı yönetebilmek için nasıl kullanabilecekleri tartışılmalıdır. Bu konuda Senge (1997) açıklığın bir örgütsel kültür değeri olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yazara göre, “iç politikanın ve oyun oynamanın egemenliğine meydan okuma, ortak bir görüşün inşası ile başlar. Gerçek bir ortak görüş ve değerler duygusu olmaksızın insanlar kendi çıkarları dışındaki

bir şey için motive edemezsiniz. Ancak bu şekilde “yararlılığın” politikadan baskın olduğu bir organizasyon inşa edebilirsiniz. Yani doğrusu nedir? sorusundan önce kim, ne yapılmasını istiyor? sorusu önce gelir. Ama bu politika olmayan hava “açıklık” olmasını da gerektirir. Açıklık olmaksızın birçok organizasyonun içine battığı oyun oynamaya engel olunması genel olarak olanaksızdır. Görüş ve açıklık bir arada iç politikanın ve oyun oynamanın panzehiridir.”

Stevenson ve Bartunek (1996) da üzerinde uzlaşmış kültürel değerlerin örgütsel politika ile başa çıkmada son derece önemli silahlar olduğunu söylemektedirler.

Son olarak örgütsel yapı ile ilgili düzenlemelerin politikanın mümkün olduğunca az ortaya çıkabileceği veya yönetilebileceği bir düzeyde tutulması sağlanabilir. Bunun için tamamı ile merkezi ve ya ademi merkezi yapılar yerine koşullara, iç ve dış çevreye uygun yapısal düzenlemelere gidilmelidir.

Örgüt içindeki bireylerin görevleri ve rolleri mümkün olduğunca açık olmalı ve bunların herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

Bunu takiben örgüt içi süreçlerin yürütülmesinde standartlaşma ve formalleşmenin uygun ölçülerde uygulanması ile algılanan belirsizlikte bir azalma olacak bu ise örgütsel politikanın ortaya çıkışını güçleştirecektir.

Özetlenecek olursa iş hayatındaki uygulamacılar öncelikle örgütsel politika kavramının varlığını kabul etmelidir. Yönetilebilir bir düzeyde tutulmasını sağlamak için ise örgüt yapısının örgütsel politikanın ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde tasarlanması ve insan kaynakları

aktivitelerinin profesyoneller tarafından dikkatle yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Örgütsel politika konusu, üzerinde görgül araştırma yapılması zor olan konulardan birini oluşturmaktadır. Yazında (Ferris, 1992; Ferris vd., 1996; Parker vd., 1995; Drory, 1993; Drory ve Romm, 1988; Gandz ve Murray, 1980) gibi çalışmalarda algılanan örgütsel politika soru kağıtlarında deneklerin verilen ifadelerle karşı tutumlarını ölçen ölçekler yolu ile ölçülmektedir. Bu çalışmaların büyük bölümü çalışma amaçlarında örgütsel politikanın nedenleri ve sonuçlarını ortaya koymayı amaçladıklarını belirtmektedirler. Ancak kanımızca örgütsel politikanın gerek nedenlerinin gerekse sonuçlarının ve bunlar arasındaki ilişkilerin ortaya konmasında niceliksel araştırmalardan ziyade denek ile çok daha yoğun bir bağ kurulup çok çeşitli bilgi alınabilen niteliksel araştırmalara ihtiyaç vardır.

Konu ile ilgilenen araştırmacılar, deneklerle bire-bir ilişki kurulabilecek araştırma yöntemleri ile tamamen bireysel bir davranış olan politik davranışın neden ve sonuçlarını daha güvenilir bir düzeyde ortaya koyabileceklerdir.

184 denekle gerçekleştirdiğimiz araştırma sonucunda ortaya çıkan taktik boyutlarının çok daha büyük ve ülkenin farklı bölgelerinin ve farklı sektörlerin temsil edildiği örneklerle çalışılarak bulguların doğruluğu sınanmalıdır.

Örgütsel politikanın neden ve sonuçlarının ortaya konduğu çalışmalar kadar taktiklerin ve politik aktörlerin özelliklerinin saptanacağı çalışmaların

da alınacak bilgilerin çeşitliliği ve güvenilirliği açısından niteliksel olmasında büyük fayda görülmektedir.

Son olarak, niteliksel araştırmalardan elde edilecek verilerin farklı işleme ve değerlendirme yöntemlerinin yönetim organizasyon yazınına bir renklilik kazandıracağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

Aldemir, C. , Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

Aldemir, C. , Ataol, A. , Personel Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986.

Allen, R. W. , Porter, L. W. , Organizational Influence Process, Glenview III: Scott, Foresman and Company, 1983.

Allen, R. W. , Madison, D.L. , Porter, L. W. , Renwick, P. , Mayes, B. , “Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors” , California Management Review, vol. 22, 1979.

Arbak, Y. , Örgütlerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.

Bacharach, S. B. , Lawler, E. J. , Power and Politics In Organizations, San Farniscao, Josey-Bass, 1980.

Baltaş, A., Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1990.

Baum, H.S., “Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective”, Human Resources Management, vol.28, s. 267-277, 1989.

Berle, Adolf., Power, Hardcourt, Brace& World, NewYork, 1969.

Bilgin, N., İçerik Analizi, İletişim Psikolojisi Yardımcı Ders Notları, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, İzmir, 1988.

Brass, D. J. , Burkhardt, M. E. , “Potential Power and Power Use: An Investigations of Structure and Behavior” , Academy of Management Journal, vol. 36, no. 4, s. 441-470, 1993.

Brief, A. P. , Shuler, R.S. , Van Sell, M. , Managing Job Stress, Boston, 1981.

Clement, R. W. , “Culture, Leadership, and Power The Keys to Organizational Change”, Business Horizons, vol.37, no.1, s. 33-39, 1994.

Cobb, A. T., “Political Diagnosis: Application in Organizational Development” Academy of Management Review, vol.11, s. 482-496, 1986.

Davis, K. , Human Behaviour at Work Organizational Behavior, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company LTD:, New Delhi, 1981.

Daft, R.L. , Organization Theory and design, St. Paul: West Publishing, 1983.

Daft, R.L., Management, Dryden Press, Orlando, 1993.

Drory, A. , “Percieved Political Climate and Job Attitudes”, Organization Studies, vol.14, no.1, s.59-71, 1993.

Drory, A. , Romm, T. , “Politics in Organization and Its Perception within the Organization”, Organization Studies, vol.9, no.2, s.165-179, 1988.

Drory, A. , Beaty, D. ,"Gender Differences In The Perception of Organizational Influence Tactics", *Journal of Organizational Behavior*, vol.12, s.249-258, 1991.

Dubrin, A. J. , *Winning at Office Politics*, Ballantine Books, New York, 1978.

Eisenhardt, K.M. , Bourgeois III, L.J. , "Politics of Strategic Decision Making In High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, vol.31, no.4, s.737-770, 1988.

Etzioni, A. , *Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press, New York, 1975.

Farrel, D. , petersen, J. C. , "Patterns of Political Behavior In Organization", *Academy of Management Review*, July, 1982.

Ferris, G. R. , Russ, G. S. , Fandt, P. M. ,Politics in Organizations içinde *Impression Management in the Organization* , R.A. Giacalone ve P. Rosenfeld (eds.) ,Hillsdale, NJ, Lawrence Earlbaum, s.143-170, 1989.

Ferris, G. R. , Frink, D.D. , Galang, M.C. Zhou, J. , Kacmar, M. K. , Howard, J. L. , "Perceptions of Organizational Politics : Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human relations*, vol.49, no.2, s. 233-265, 1996.

Ferris, G.R. , Kacmar, K.M. , "Perceptions of Prganizational Politics" , *Journal of Management*, vol.18, no.1, s. 93-116, 1992.

Ferris, G. R. , King, T. R. ,"Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", *Organizational Dynamics*, vol.20, s. 59-71, 1991.

French, J. R. P. , Rawen, B. , “the Bases of Social Power” Studies in Social Power, Ann Arbor : University of Michigan Institute for Social Research, 1959.

Frost, P.Y. ve Hayes, D.C., “An Exploration of Two Cultures of a Model in Political Behavior in Organizations” içinde Organizational Functioning in a Cross Cultural Prspective, Kent State University: Comparative Administration Research Institute, 1979.

Gandz, J. , Murray, V. V. , “The Experience of Workplace Politics”, Academy of Management Journal, vol.23 , no.2, s.237-251, 1980.

Gökçe, O., İçerik Çözümlemesi, Turkuaz Yayıncılık,1994.

Gray, B. , Ariss, S. S. , “Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles”, Academy of Management Review, October, 1985.

Gross, B., Organizations and Their Managing, Free Press,New York, 1968.

Hackman, J. R. , Oldham, G. R. ,”Development of Job Diagnostic Survey”, Journal of Applied Psychology, vol.60, s.159-170, 1975.

Hage, J. , Theories of Organizations: Form, Process, and Transformation, New York, Wiley, 1980.

Hicks, H. G., Gullet, C. R., Organizations : Theory and Bahavior, Mc Graw-Hill Int. Ed. Singapore, 1988.

Himmetoğlu, B. , İşten Gönüllü Ayrılmada Etkenler (Davranışsal Bir Yaklaşın), Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, E.Ü. İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi., İzmir, 1977.

Horner, A., Güç, Güce Sahip Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma, HYB Yayıncılık, Ankara, 1997.

Kacmar, M. K. , Ferris, G. R. , “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations” Business Horizons, Vol.36, no.4, 1993.

Kast, F. E. , Rozenzweig, J. Ei , Organization and Management A Sysytems and Contingency Approach, Mc Graw-Hill Interntional Editions, 1985.

Kesken, J. , Eğitim ve araştırma Hastanelerinde Örgüt İklimi Performans İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.

Kesken, J., İş Stresi ve Doktorlar Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, Yayımlanmamış Çalışma, İzmir, 1991.

Kipnis, D. , Schimidt, C. , “The Perils of persistence”, Psychology Today, Nowember, s. 32-34, 1987.

Kipnis, D. , Schimidt, C. , Wilkinson, I. , “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians and Bystanders”, Organizational Dynamics, Winter, s. 58-67, 1984.

Klein, J. I. , “The Myth of the Corporate Political Jungle: Politicization as a Political Strategy”, Journal of Management Studies, vol.21, no.1, s. 1-12, 1988.

Koçal, T. , İşletme Yöneticiliği, beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

Karachardt, D., “Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations”, Administrative Science Quarterly, vol.35, s. 342-369, 1996.

Luthans, F. , Organizational Behavior, mc Graw-Hill , Inc. N.J., 1992.

Madison, D.L. , Allen, R.W. , Porter, L. W. , Renwick, P. A. , Mayes, B. T. , “Organizational Politics: An Exploration of Managers’ Perceptions”, Human Relations, vol.33, s.79-100, 1980.

March, J. G. , “The Business Firm as a Political Coalition” Journal of Politics, vol.24, s.662-678, 1962.

Mayes, B.T. , Allen, R.W. , “Toward a definition of Organizational Politics”, Academy of Management Review, vol.2, s. 672-678, 1977.

Miles, R. H. , Macro Organizational behavior, Goodyear, Santa Monica, California, 1980.

Milgram, S. , “Behavioral Study of Obedience” , Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, s.371-378, 1963.

Mintzberg, H. , The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1979.

Mintzberg, H. , Power In and Around organizations, Prentice-Hall, Inc. , Englewood Cliffs, NJ, 1983.

Mowday, R. T. , Steers, R. M. , Porter, L.W. , “The Measure of Organizational Commitment”, Journal of Vocational behavior, vol.14, s.224-247, 1979.

Narayanan, V. K. , Fahey, L. , “The Macro Politics of Strategy Formulation, Academy of Management Review, vol.7, no.1, s.25-34, 1982.

Newstrom, J. W., Davis, Ki, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Inc., 1993.

Ocassio, W. , “Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations 1960- 1990”, Administrative Science Quarterly, vol. 39, s.285-312, 1994.

Parker, C. P. , Dipboye, R. L. , Jackson, S. L. , “Perceptions of organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”, Journal of Management, vol.21, no.5, s.891-912, 1995.

Patton, M.Q., Qualitative Evaluation and Research Methods, Sage Publications, California, 1990.

Pettigrew, A. M. , The Politics of Decision Making, London , Tavistock,1973.

Pfeffer, J. , Power In Organizations, Pitman Publishing Co. , Boston, 1981.

Pfeffer, J. , Organizational Design, Arlington Heights, Illinois, Harlan Davidson, Inc., 1978.

Porter, L.W. , Allen, R.W. , Angle, H.L. , “The Politics of Upward Influence In Organizations” içinde Organizational Influence Process, R.W. Allen, L.W. Porter (eds.) , Glenview III: Scott, Foresman and Company, s.408-422, 1983.

Porter, L. W. , Lawler, E. E. , Managerial Attitudes and performance, Homewood, Irwin, 1968.

Ralston, P. A. , Giacalone, R. A., Terpstra, R. H. , “Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of American and Hong Kong Managers”, Journal of Business Ethics, vol.13, s. 989-999, 1994.

Robbins, S. P. , Organizational Behavior, Prentice-Hall International Inc., NJ, 1990.

Robbins, S.P., The Administrative Process: Integrating Theory and Practice, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983.

Salanick, G.R., Pfeffer, J., “Who Gets Power-And How They Hold On To It: A Strategic Contingency Model Of Power, İçinde Classic Readings in Organizational Behavior, Steven Ott, Brooks-Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, 1989.

Schein, E. I. , “Individual Power and political Behaviors in Organizations: And Inadequately Explored Reality” Academy of management Review, vol.2, s. 64-72, 1977.

Senge, P., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Kültür ve Sanat Yayıncılık ve Ticaret Sanayi A.Ş., İstanbul, 1997.

Slevin, D. P. , The Whole Manager How To Increase Your Professional and Personal Effectiveness, AMACOM, New York, 1989.

Stevenson, w. B. , **Bartunek, J. M.** , “Power, Interaction and the Generation of Cultural Agreement in Organizations”, Human relations, vol.49, no.1, s. 75-103, 1996.

Sunesson, S., “ Outside the Goal Paradigm: Power and Structured Patterns of Non-rationality”, Organization Studies, vol.6, no.4, s.229-246, 1985.

Thomas, K., Power Base Inventory, Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1985.

Thusman, M.A. , “ A Political Approach to Organizations A Review and Rationale”, Academy of Management Review , vol.2, s.206-216, 1977.

Toffler, A., “Powershift-In the Work Place”, Personnel, June, 1990.

Veccio, R. P. , Organizationl Behavior, The Dryden Press international Editions, Orlando, 1991.

Vrendenburg, D. J. , **Maurer, J. G.** “ A Process Framework of Organizational Politics”, Human relations, vol.37., no.1, s. 47-66, 1984.

Weber, M., The Theory of Social and Economic organization, Free Pres, New York, 1947.

Welsh, M. A. , Slusher, E. A. , “Organizational Design as a Context for Political Activity”, *Administrative Science Quarterly*, vol.31, s.389-402, 1986.

Yukl, G. , Falbe, C.M. “Influence Tactics and Objectives In Upward, Downward and Lateral Influence Attempts” *Journal of Applied Psychology*, vol.75, s. 132-140, 1990.



EK :1



Aşağıda çalışma hayatında hergün karşılaştığımız türden bazı olaylar yer almaktadır. Bunları dikkatle okuyun; herhalde size yabancı gelmeyeceklerdir. Kendi iş hayatınızı ve tecrübelerinizi göz önüne alarak cevabınızı her bir olayın altındaki boşluğa yazınız.

Ahmet Bey'in terfi etmesine henüz iki yıl vardı. Ahmet Bey bu yıl sürpriz bir şekilde terfi etti. Sizce Ahmet Bey terfi etmek için ne veya neler yapmış olabilir ?

Aynur ile Zeynep aynı düzeyde ve aynı birimde çalışan iki kişidir. Amirleri görev dağılımında Aynur'a çok ve zor görevler verirken, Zeynep'e az ve kolay görevler vermektedir. Sizce kolay ve az görev alabilmek için Zeynep ne veya neler yapmış olabilir ?

Ücret dışında verilen ayni ve nakdi ödüllerin üst düzey yöneticilerin kişisel takdirleri ile belirlendiği bir şirkette Mehmet Bey ve Zeliha Hanım iki orta düzey yönetici olup aynı amire bağlıdırlar. Amirleri, ayni ve nakdi ödüllerin takdirinde Mehmet Bey'i daha fazla düşünmektedir. Sizce Mehmet Bey bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir ?

Bir şirketin farklı bölümleri arasındaki tatlı rekabet bütçe dönemlerinde biraz sertleşmektedir. Tayfun Bey, kendi bölümü için hedeflediğinin çok altında bir pay alırken, diğer birimin müdürü Suat Bey bütçeden çok daha fazla bir pay koparmıştır. Sizce Suat Bey bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir ?

Serpil Hanım çalışanların pek çoğu tarafından problemlili biri olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra kendine verilen görevleri zamanında ve yeterli olarak yapmadığı gibi zaman zaman başkalarının çalışmalarına da engel olmaktadır. Çalışanlar Serpil Hanım'ın işine mutlaka son verilmesi gerektiğini düşünürken, O hala çalışmaya devam etmektedir. Sizce Serpil Hanım bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir?

FORM TİPİ 1

Sema ve Hakan üniversiteden arkadaşılar ve yıllar sonra bir şirkete aynı pozisyon için başvurmuşlardı. Sema oldukça gergindi; Hakan ise son derece rahat görünüyordu. Sema'ya "Seni çok severim, ama bu iş benim. Ben gerekeni yaptım." dedi. Sizce Hakan işi alma konusunda bu kadar emin olabilmek için ne veya neler yapmış olabilir?

Ahmet Bey'in yöneticisi olduğu birimde işler kötü gitmektedir. Diğer birimler bu kötü gidişi tahmin etmekte, ancak elle tutulur bir şekilde ortaya koyamamaktadırlar. Üst yönetim ise işlerin ne denli bozulduğunun henüz farkına varmamıştır. Sizce Ahmet Bey bu durumu sürdürmek için ne veya neler yapmaktadır?

Yaşar ve Cemal bir şirkette aynı amire bağlı olarak çalışmakta ve aynı işleri yapmaktadırlar. Her ikisi de çalışkan ve işlerinde başarılı elemanlardır. Ancak performans değerlendirme dönemlerinde Yaşar Cemal'den daima daha yüksek puanlar almaktadır. Sizce yüksek puan almak için Yaşar ne veya neler yapmış olabilir?

Yeni binasına taşınan bir şirkette yeni odaların dağıtımı ve döşenmesi konusunda bazı problemler ortaya çıkmıştır. Harun Bey ve Adnan Bey aynı düzey yöneticiler oldukları halde Harun Bey'e ayrı bir toplantı bölümü de olan büyük bir oda verilirken Adnan Bey'e oldukça küçük ve eski eşyalı bir oda verilmiştir. Sizce Harun Bey bu odayı alabilmek için ne veya neler yapmıştır?

Bir şirket "yeniden yapılanma" adı altında başlattığı değişim çalışmasında, ayrı bir genel müdür yardımcılığı haline gelmesi gereken bir bölüm, Muammer Bey'in isteği ve baskısı ile ona bağlı bir alt birim olarak yapılandırmıştır. Sizce Muammer Bey bu birimin kendisine bağlanması için ne veya neler yapmıştır?

Aşağıda çalışma hayatında hergün karşılaştığımız türden bazı olaylar yer almaktadır. Bunları dikkatle okuyun; herhalde size yabancı gelmeyeceklerdir. Kendi iş hayatınızı ve tecrübelerinizi göz önüne alarak cevabınızı her bir olayın altındaki boşluğa yazınız.

Aysel Hanım'ın terfi etmesine henüz iki yıl vardı. Aysel Hanım bu yıl sürpriz bir şekilde terfi etti. Sizce Aysel Hanım terfi etmek için ne veya neler yapmış olabilir ?

Mustafa ile İbrahim aynı düzeyde ve aynı birimde çalışan iki kişidir. Amirleri görev dağılımında Mustafa'ya çok ve zor görevler verirken, İbrahim'e az ve kolay görevler vermektedir. Sizce kolay ve az görev alabilmek için İbrahim ne veya neler yapmış olabilir ?

Ücret dışında verilen aynı ve nakdi ödüllerin üst düzey yöneticilerin kişisel takdirleri ile belirlendiği bir şirkette Mehmet Bey ve Zeliha Hanım iki orta düzey yönetici olup aynı amire bağlıdır. Amirleri aynı ve nakdi ödüllerin takdirinde Zeliha Hanım'ı daha fazla düşünmektedir. Sizce Zeliha Hanım bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir ?

Bir şirketin farklı bölümleri arasındaki tatlı rekabet bütçe dönemlerinde biraz sertleşmektedir. Handan Hanım, kendi bölümü için hedeflediğinin çok altında bir pay alırken, diğer birimin müdürü Gülçin Hanım çok daha fazla bir pay koparmıştır. Sizce Gülçin Hanım bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir ?

Hasan Bey çalışanların pek çoğu tarafından problemlili biri olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra kendine verilen görevleri zamanında ve yeterli olarak yapmadığı gibi zaman zaman başkalarının çalışmalarına da engel olmaktadır. Çalışanlar Hasan Bey'in işine mutlaka son verilmesi gerektiğini düşünüyor, O hala çalışmaya devam etmektedir. Sizce Hasan Bey bunu sağlamak için ne veya neler yapmış olabilir?

Sema ve Hakan üniversiteden arkadaşılar ve yıllar sonra bir şirkete aynı pozisyon için başvurmuşlardı. Hakan oldukça gergindi; Sema ise son derece rahat görünüyordu. Hakan 'a "Seni çok severim, ama bu iş benim. Ben gerekeni yaptım." dedi. Sizce Sema işi alma konusunda bu kadar emin olabilmek için ne veya neler yapmış olabilir?

Gülay Hanım'ın yöneticisi olduğu birimde işler kötü gitmektedir. Diğer birimler bu kötü gidişi tahmin etmekte, ancak elle tutulur bir şekilde ortaya koyamamaktadırlar. Üst yönetim ise işlerin ne denli bozulduğunun henüz farkına varmamıştır. Sizce Gülay Hanım bu durumu sürdürmek için ne veya neler yapmaktadır?

Meral ve Gülten bir şirkette aynı amire bağlı olarak çalışmakta ve aynı işleri yapmaktadırlar. Her ikisi de çalışkan ve işlerinde başarılı elemanlardır. Ancak performans değerlendirme dönemlerinde Meral Gülten'den daima daha yüksek puanlar almaktadır. Sizce yüksek puan almak için Meral ne veya neler yapmış olabilir?

Yeni binasına taşınan bir şirkette yeni odaların dağıtımı ve döşenmesi konusunda bazı problemler ortaya çıkmıştır. Betül Hanım ve Serap Hanım aynı düzey yöneticiler olduğu halde Betül Hanım'a ayrı bir toplantı bölümü de olan büyük bir oda verilirken, Serap Hanım'a oldukça küçük ve eski eşyalı bir oda verilmiştir. Sizce Betül Hanım bu odayı alabilmek için ne veya neler yapmış olabilir?

Bir şirket "yeniden yapılanma" adı altında başlattığı değişim çalışmasında ayrı bir birim haline gelmesi gereken bir bölümü Muammer Bey'in isteği ve baskısı ile kendisine bağlı bir alt birim olarak yapılandırmıştır. Sizce Muammer Bey bu birimin kendisine bağlanması için ne veya neler yapmıştır?

İş yerlerinde çalışanlar bakımından önemli kararlar çeşitli düşüncelere göre verilebilir. Bu kararlar, çalışanların becerisi ve iş performansı gibi **"teknik ve profesyonel faktörler"** e göre veya örgüt içinde imkanlar elde etmek, güç ve dost kazanmak ve bu kazançları sürdürmek gibi **"örgüt içi politik güç faktörleri"** ne göre verilebilir. Bazı durumlarda da hem "teknik ve profesyonel faktörler" hem de "örgüt içi politik güç faktörleri" etkili olabilir.

Lütfen, çalışma hayatınızı ve tecrübelerinizi göz önüne alarak bu faktörlerin aşağıdaki konularda ne kadar etkili olduğunu ölçeceği dikkate alarak işaretleyiniz.

1. Terfiler...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

2. Görevlendirmeler...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

3. Kişisel ödüllerin dağıtımı...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

4. İşletme bütçesinin dağıtımı...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

5. İşe eleman alma...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

6. İşten eleman çıkarma...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir

Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş

Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir

Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler

Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir

7.Bilgiyi diğer bireyler ve bölümlerle paylaşma...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir	Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş	Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir	Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler	Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir
---	---	-------------------------------------	--	--

8.Performans değerlendirme ...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir	Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş	Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir	Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler	Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir
---	---	-------------------------------------	--	--

9.Genel eşya ve ekipmanlarının dağılımı ...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir	Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş	Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir	Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler	Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir
---	---	-------------------------------------	--	--

10.Örgüt yapısı...

Genellikle teknik profesyonel faktörlere göre verilir	Daha çok teknik profesyonel faktörler, kısmen politik düş	Eşit ölçüde her ikisinden etkilenir	Daha çok politik güç kısmen teknik profesyonel faktörler	Genellikle örgüt içi politik güç ilişkisine göre verilir
---	---	-------------------------------------	--	--

Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

Yaşınız

Eğitim durumunuz () İlkokul () Ortaokul () Lise
() Yüksek okul , bölümü.....
() Üniversite, bölümü.....
() Master , bölümü.....
() Doktora, bölümü.....

Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?

En son işinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

Şimdiye kadar kaç işyeri değiştirdiniz?Lütfen belirtiniz.....

Çalıştığınız örgütten ayrılmayı düşünüyor musunuz? () Evet () Belki () Hayır

Şu anda yapmakta olduğunuz işinizdeki pozisyonunuz nedir

Lütfen yazınız.....

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**